



**LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DE LAS RELACIONES PÚBLICAS. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE
LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS
DE LOS MODELOS SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y
ESTADOS UNIDOS**
Guillem Marca Frances

Dipòsit Legal: T. 1710-2011

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

Tesis doctoral.

La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos.



Guillem Marca Francés.
Universitat Rovira i Virgili.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

Guillem Marca Francés.
La evaluación en los modelos de
planificación estratégica de las
Relaciones Públicas.
Análisis comparativo del uso de la
evaluación de la comunicación en
las redes hospitalarias de los
modelos sanitarios de España, el
Reino Unido y Estados Unidos.

Tesis Doctoral.
Dirigida por el Dr. Paul Capriotti Peri.
Departament d'Estudis de Comunicació.



Badalona, 2011.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011



UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI

Departament d'Estudis de Comunicació

Universitat Rovira i Virgili
Campus Catalunya
Avinguda Catalunya 35
43002 Tarragona

Doy constancia que este trabajo, titulado "La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos", que presenta Guillem Marca Francés para la obtención del título de Doctor, se ha realizado bajo mi dirección en el Departament d'Estudis de Comunicació de esta universidad.

Tarragona, 27 de mayo de 2011

El director de la tesis doctoral,

Paul Capriotti Peri

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

Índice

ABSTRACT	17
AGRADECIMIENTOS.....	19
1. JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS DEL ESTUDIO Y RELEVANCIA DEL TEMA ESCOGIDO	23

Parte Uno

2. LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO FUNCIÓN DIRECTIVA	31
2.1. LA FUNCIÓN DIRECTIVA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LAS DEFINICIONES DE LA DISCIPLINA.....	32
2.2. FUNCIÓN DIRECTIVA Y ROLES PROFESIONALES EN LAS RELACIONES PÚBLICAS.....	35
2.3. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES	38
2.4. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES PÚBLICAS	43
2.5. LA EVALUACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA...	50
3. LA EVALUACIÓN EN LAS RELACIONES PÚBLICAS.....	53
3.1. LA INVESTIGACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS.....	54
3.2. LA EVALUACIÓN EN LAS RELACIONES PÚBLICAS: DEFINICIONES Y PRINCIPIOS.....	58
3.3. LA EVOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN EN LA LITERATURA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.....	62
3.3.1. Los inicios.....	63
3.3.2. Los ochenta.....	64
3.3.3. Los noventa.....	65
3.3.4. El siglo XXI	66
3.4. TIPOLOGÍAS DE EVALUACIÓN EN LAS RELACIONES PÚBLICAS.....	68

3.5. PROBLEMAS PARA LA EVALUACIÓN EN LAS RELACIONES PÚBLICAS.....	73
4. ASPECTOS CLAVE PARA LA EVALUACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS	81
4.1. OBJETIVOS PARA LA EVALUACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS.....	82
4.1.1. Tipología de objetivos.....	84
4.1.2. Características de los objetivos para una correcta evaluación.....	87
4.1.3. Dirección por objetivos y evaluación	90
4.2. TIPOLOGÍA DE RESULTADOS EN LA EVALUACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS.....	92
4.3. MEDICIÓN DE RESULTADOS PARA LA EVALUACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS.....	96
4.3.1. Medición de los resultados outputs.....	98
4.3.1.1. Análisis de contenidos.....	98
4.3.1.2. Análisis del ciberespacio	99
4.3.1.3. Medición de ferias y eventos.....	100
4.3.1.4. Encuestas de Opinión Pública	100
4.3.1.5. Otros	101
4.3.2. Medición de los resultados outtakes.....	101
4.3.2.1. Medir la recepción y la comprensión	101
4.3.2.2. Medición de la retención.....	102
4.3.3. Medición de los resultados outcomes.....	102
4.3.3.1. Mediciones de actitud y preferencia	103
4.3.3.2. Mediciones de comportamiento	103
4.4. MÉTODOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS PARA LA EVALUACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS	104
4.5. INFORMAR DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	111
5. MODELOS DE EVALUACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS	115
5.1. LOS MODELOS DE EVALUACIÓN LAS EN CIENCIAS SOCIALES	116
5.2. LOS MODELOS DE EVALUACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS.....	118
5.2.1. Scott M. Cutlip, Allen Center (1954).....	121
5.2.2. Glen M. Broom (1977).....	126
5.2.3. James E. Grunig y Todd Hunt (1984).....	129

5.2.3.1. Molécula conductual	129
5.2.3.2. Taxonomía de objetivos.	131
5.2.4. James H. Bissland (1990).....	133
5.2.5. William P. Ehling (1992).....	135
5.2.6. Jim Macnamara (1992)	137
5.2.7. Walter K. Lindenmann (1993).....	141
5.2.8. Jim Pritchitt y Bill Sherman (1994).....	143
5.2.9. David M. Dozier, James E. Grunig y Larissa A. Grunig (1995).....	147
5.2.10. Michael Fairchild (1997)	150
5.2.11. Tom Watson (1997/2001).....	151
5.2.11.1. Short-Term Model.....	153
5.2.11.2. Continuing model.....	153
5.2.12. Tom Watson y Paul Noble (1999)	154
5.2.13. Antonio Noguero (2000)	156
5.2.14. René Arboleda Naranjo (2004).....	157
5.2.15. Katie Delahaye Paine (2006).....	161
5.2.16. Public Relations Consultants Association (PRCA) (2007).....	163
5.2.17. Nanette Besson (2008).....	166
5.3. COMPARATIVAS Y COMENTARIOS SOBRE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS.....	171
6. LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA (I)	177
6.1. MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS QUE CONTEMPLAN LA EVALUACIÓN EN SUS ETAPAS.....	179
6.1.1. Edward L. Bernays, 1945*	179
6.1.2. William A. Nielander y Raymond W. Miller, 1951	179
6.1.3. Scott M. Cutlip y Allen H. Center, 1952, 1954.....	180
6.1.4. Scott M. Cutlip, Allen H. Center, y Glen M. Broom, 1985	180
6.1.5. Howard Stephenson, 1960	182
6.1.6. John Marston, 1963.....	184

6.1.7. Raymond Simon, 1966, 1986.....	186
6.1.8. Piero Arnaldi, 1968.....	190
6.1.9. Philip Lesly, 1971.....	190
6.1.10. Antonio Noguero, 1971, 1990, 1995.....	192
6.1.11. Charles Side Steinberg, 1975.....	194
6.1.12. Lawrence W. Nolte, 1979.....	195
6.1.13. Sam Black, 1980.....	197
6.1.14. Paul Baines, John Egan y Frank Jefkins, 1982, 2004*.....	198
6.1.15. James E. Grunig y Todd Hunt, 1984.....	199
6.1.16. Norman R. Nager y T. Harrell Allen, 1984.....	201
6.1.17. José Roberto Porto Simões, 1984.....	203
6.1.18. William P. Ehling, 1985.....	204
6.1.19. Stafford Whiteaker, 1986.....	205
6.1.20. Larry W. Long y Vincent Hazelton Jr, 1987.....	205
6.1.21. José Luis Arceo Vacas, 1988.....	206
6.1.22. Philippe A. Boiry, 1989.....	207
6.1.23. Glen M. Broom y David M. Dozier, 1990.....	208
6.1.24. August Ferrer i Fornas, 1990.....	211
6.1.25. James E. Grunig y Fred C. Repper, 1992.....	212
6.1.26. Brad E. Hainsworth y Laurie J. Wilson, 1992.....	214
6.1.27. Claudia Canilli, 1993.....	215
6.1.28. Shirley Harrison, 1995.....	215
6.1.29. Anne Gregory, 1996.....	216
6.1.30. Robert Kendall, 1996.....	218
6.1.31. Otis Baskin, Craig Aronoff y Dan Lattimore (1997)*.....	219
6.1.32. Anders Gronstedt, 1997.....	222
6.1.33. Philip J. Kitchen, 1997*.....	224
6.1.34. Mark McElreth, 1997*.....	226
6.1.35. Washigton Dante Illescas, 2000.....	227

6.1.36. Lorenzo A. Blanco, 2000	232
6.1.37. Doug Newsom, Judy VanSlyke y Dean Kruckeberg, 2000*	234
6.1.38. Denis L.Wilcox, Philip H. Ault, Warren K. Agee y Glen T. Cameron, 2000.....	236
6.1.39. Sandra Oliver, 2001*	237
6.1.40. Mario Piedra Rodríguez, 2002.....	239
6.1.41. Magda Rivero Hernández, 2002*	240
6.1.42. Amanda Barry, 2002*	241
6.1.43. Margarida Maria Krohling Kunsch, 2003.....	241
6.1.44. René Arboleda Naranjo, 2004	244
6.1.45. Octavio Isaac Rojas , 2005*	247
6.1.46. Kathy Matilla, 2008*	248
6.1.47. Jaquie L'Etang, 2009*	249
6.2. COMPARATIVA Y COMENTARIOS SOBRE LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA (I).....	252
7. LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA (II).....	261
7.1. MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL, EMPRESARIAL, ORGANIZACIONAL, INSTITUCIONAL Y DE REPUTACIÓN.....	262
7.1.1. John Middleton, 1981.....	262
7.1.2. Christian Regouby, 1988	265
7.1.3. Annie Bartoli, 1991	265
7.1.4. Roger D'Aprix, 1997.....	266
7.1.5. Antonio S. Lacasa y Blay, 1998	267
7.1.6. Serafina Llano Prieto, 1998.....	269
7.1.7. Fernando Martín Martín, 1998	269
7.1.8. Michael Morley, 1998	270
7.1.9. Paul Capriotti, 1999, 2009	271
7.1.10. Sherry Devereaux Ferguson, 1999	272
7.1.11. Thierry Libaert, 2000.....	273

7.1.12. Núria Saló, 2000	276
7.1.13. Francisco Javier Garrido, 2001	277
7.1.14. Carlos Sotelo Enríquez, 2001	278
7.1.15. Pere-Oriol Costa Badia, 2001	278
7.1.16. Jesús Bermejo, 2001	278
7.1.17. Rafael Alberto Pérez, 2001	279
7.1.18. Rodríguez Bravo, 2001	281
7.1.19. Ángel Luis Cervera Fantoni , 2004.....	281
7.1.20. Javier Fernández del Moral, 2005	282
7.1.21. Antonio Petit Caro, 2005.....	283
7.2. COMUNICACIÓN DE CRISIS E <i>ISSUES MANAGEMENT</i>	283
7.2.1. W. Howard Chase, 1966.....	283
7.2.2. Alfonso González Herrero, 1998	283
7.2.3. Luis del Pulgar Rodríguez, 1999	284
7.2.4. Jaume Fita Trias, 1999	285
7.2.5. Luciano H. Elizalde, 2004.....	285
7.2.6. Jordi Xifra, 2005.....	286
7.2.7. Elizabeth Dougall, 2008.....	287
7.3. MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA	288
7.3.1. Marisa del Pozo Lite, 1994.....	288
7.3.2. Jesús García Jiménez, 1998.....	288
7.3.3. Luis Martín del Campo Covarrubias, 1998	288
7.3.4. Horacio Andrade, 2005	290
7.4. COMPARATIVA Y COMENTARIOS SOBRE LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA (II).	291
CONCLUSIONES PARTE UNO	297

Parte Dos

8.	SALUD, MODELOS Y SISTEMAS SANITARIOS Y HOSPITALES	303
8.1.	SALUD: PERCEPCIONES Y DEFINICIONES	305
8.1.1.	Comunicación y Salud	308
8.2.	MODELOS Y SISTEMAS SANITARIOS.....	313
8.2.1.	Reino Unido	317
8.2.2.	Estados Unidos	319
8.2.3.	España	319
8.3.	EL HOSPITAL	321
8.3.1.	Relaciones Públicas en el Hospital.....	330
9.	HIPÓTESIS, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	339
9.1.	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	339
9.2.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	340
9.3.	METODOLOGÍA	342
9.3.1.	Revisión de la Literatura	342
9.3.2.	Entrevistas con expertos.....	348
9.3.3.	Selección de los hospitales para llevar a cabo la investigación	349
9.3.4.	Tamaño de la muestra y método de muestreo.....	349
9.3.5.	Preparación del instrumento de medida	350
9.3.6.	Pruebas de la encuesta, adaptación y evaluación del cuestionario, cuestionario definitivo	357
9.3.7.	Administración del cuestionario.....	358
9.3.8.	Codificación de los datos y resultados	360
10.	RESULTADOS DEL ESTUDIO	363
10.1.	IDENTIFICAR SI SE HAN LLEVADO A CABO ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS	366
10.2.	DETERMINAR QUIÉN REALIZA LA EVALUACIÓN	368
10.3.	SOBRE LA PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN	371
10.4.	SOBRE LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN.....	383

10.5. UTILIZACIÓN DE DISTINTOS MÉTODOS DE MONITORIZACIÓN	392
10.6. EL USO DEL <i>CLIPPING</i> DE PRENSA PARA EVALUAR LOS PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN	399
10.7. USOS Y PROPÓSITOS DE LA MEDICIÓN Y LA EVALUACIÓN	408
10.8. EL USO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	423
10.9. RESULTADOS Y DESARROLLO DEL PROGRAMA.....	441
10.10. MOMENTO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN QUE SE PLANTEA LA EVALUACIÓN	456
10.11. INICIATIVAS PARA LA EVALUACIÓN	459
10.12. FONDOS PARA LA INVESTIGACIÓN O EVALUACIÓN EN COMUNICACIÓN.....	462
10.13. FONDOS PARA LA INVESTIGACIÓN O EVALUACIÓN EN COMUNICACIÓN (CANTIDADES)	465
10.14. FRECUENCIA CON LA QUE SE INFORMA DE LOS RESULTADOS	468
10.15. FORMAS COMO SE INFORMA DE LOS RESULTADOS	480
10.16. REDACCIÓN DE OBJETIVOS.....	492
11. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	507
CONCLUSIONES DE LA PARTE DOS, LIMITACIONES DEL ESTUDIO E INVESTIGACIONES FUTURAS.....	520
Conclusiones de la Parte Dos.....	520
Respuesta a las hipótesis del estudio	522
Limitaciones del estudio.....	524
Líneas de investigación futuras.....	524
12. BIBLIOGRAFÍA.....	527
ÍNDICE DE TABLAS.....	553
ÍNDICE DE FIGURAS	563
ANEXO I. CUESTIONARIO DEFINITIVO. VERSIÓN ESPAÑOLA.	573
ANEXO II. CUESTIONARIO DEFINITIVO. VERSIÓN INGLESA.	579

Abstract

Evaluation is a key element in most strategic planning models for public relations and corporate communications. However, besides academicians and practitioners recognize the vital importance of evaluation in order to promote the management role of public relations, the former rarely consider the need of assessment and the latter evaluate their activities and plans superficially and not strategically. The descriptive study carried out in this thesis aims to provide a comparison of the evaluation use among the Communication and Public Affairs departments in hospitals from Spain, United Kingdom and United States of America. We selected the health sector as it is one with a long research, measurement and evaluation trajectory in its constant evolution. The main results of our study indicate that the hospital communication departments have a positive attitude towards evaluation and they conduct evaluation practices within their communication activities, besides they do not consider evaluation as a key strategic factor.

Resumen

La evaluación es una fase clave en la mayoría de los modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas y la comunicación corporativa. No obstante, aunque autores y profesionales reconozcan la importancia vital de la evaluación para el consolidar el carácter directivo de las Relaciones Públicas, los primeros tratan la temática de la evaluación tangencialmente y los segundos evalúan sus planes y acciones de forma superficial y raramente estratégica. El estudio descriptivo desarrollado en esta tesis establece una comparativa del uso de la evaluación entre los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas de los centros hospitalarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos. Se ha escogido el sector salud porque es uno de los que más tradición de investigación, medición y evaluación acumula en su constante evolución. Los principales resultados de nuestro estudio señalan que los departamentos de comunicación de los hospitales tienen una actitud positiva hacia la evaluación y realizan evaluaciones de sus acciones de comunicación, aunque no abordan la evaluación como un elemento estratégico.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

Agradecimientos

Cuando empecé a preparar y planear esta tesis doctoral pensé que me embarcaba en una larga travesía, me imagine iniciando en una prueba de fondo con muchos kilómetros por delante que requeriría de altas dosis de esfuerzo, trabajo, concentración y auto motivación porque el trayecto sería largo y solitario. Y empecé mi tesis con la egoísta sensación que todo el peso del proyecto recaía sobre mis espaldas con el apoyo ocasional, si a caso, de mi director de tesis.

Ahora, cuando he llegado ya a la meta, me doy cuenta de lo erróneo de mi pensamiento. He caminado en solitario, sí, pero pocas veces he estado solo. Durante el viaje he encontrado muchos compañeros. Algunos han recorrido un trecho conmigo, con otros hemos intercambiado apenas unas palabras de saludos y ánimos, pero a todos ellos debo mi más sincero agradecimiento.

Por eso, antes de mostraros mi trabajo quiero detenerme un instante para daros las gracias.

A los pioneros, a aquellos que llegaron antes y abrieron nuevas rutas para que otros podamos seguir avanzado hacia la planificación estratégica de las Relaciones Públicas, la Dra. Kathy Matilla, y hacia la salud, el Dr. Joan Escarrabill. Sin su labor previa esta tesis difícilmente sería la que es.

A los responsables de comunicación de los centros hospitalarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos que han contestado nuestro cuestionario y a los que no, por detenerse en su itinerario diario y dedicar una valiosa parte de su tiempo a ayudarme a diseñar y describir mi recorrido.

A Montse y a Ramón de la biblioteca de la Universitat de Vic, por descubrirme vías secundarias, atajos y senderos inalcanzables en forma de libros y artículos a los cuales sin vuestra habilidad y conocimientos jamás hubiera llegado.

A Siscu y a Eva de Eivissa, que me han esperado con paciencia una vez más al final del camino hasta tener listos estos originales.

A Silvia, Montse, Gerard, Andrea, Santos, Víctor, Pilar, Isabel y Rosa por aguantar mis dudas, nervios y malhumores y, a pesar de ello, caminar a mi lado y no dejar de animarme en todo el recorrido, aunque alguna vez seguro que os arrepentisteis de preguntar ¿cómo lo llevas?

Y a quien dejó de aguantarme dondequiera que esté, Gabriel.

A Sonia, quizás la única persona a parte del tribunal y el director de tesis que se ha leído íntegramente todo el trabajo una y otra vez, por llevar el avituallamiento de este viaje en forma comas, comillas, puntos y aparte, sinónimos y antónimos.

Al Dr. Paul Capriotti por fijarme el rumbo pero dejar que llegara a mi manera, ejerciendo su función de guía con sutileza y perseverancia para evitar que me desviara del camino y llegara a la meta.

Por último a quien ha hecho lo que todos los demás, pero a la vez, en casa y a todas horas. Me ha acompañado y me ha animado. Me ha frenado en los momentos de euforia y ha hecho de masajista cuando las fuerzas flaquean. Ha sido mi brújula y mi mapa, imprescindible: Berta.

A todos, gracias.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

1. Justificación del interés del estudio y relevancia del tema escogido

¿De qué sirve confesarme, si no me arrepiento?

AL PACINO (EL PADRINO III, 1990)

Planificar forma parte de nuestro ADN. El ser humano planifica sus actos. Cualquier tarea sea grande o pequeña, importante o banal, a corto o largo plazo que decidimos realizar, implica de un modo consciente o inconsciente planificación. Por ejemplo, cuando vamos a la compra miramos qué nos falta, qué necesitamos, qué queremos cocinar y hacemos una lista mental o física, cogemos la cesta y nos lanzamos a la compra. Entonces frente a las estanterías del supermercado, miraremos las ofertas, tentados por un capricho o escuchando la frase amable del encargado tal vez modifiquemos o adaptemos nuestras intenciones, no sin antes valorar si merece la pena el cambio, si nos compensa alterar nuestro menú o nuestro presupuesto y, finalmente, decidimos. Y a la semana siguiente cuando volvamos a estar ante la misma estantería recordaremos si la decisión que tomamos siete días antes mereció la pena y actuaremos en consecuencia.

Planificar la compra o las vacaciones es simple, pero el proceso se complica a medida que las consecuencias de la actividad planificada afectan a más personas y a más largo plazo o cuando pasa a convertirse en una herramienta de gestión para las empresas o instituciones. En cualquier caso siempre partimos de una situación previa, tenemos un propósito e imaginamos o ideamos una serie de acciones para conseguir nuestro objetivo. Cuanto más dejamos al azar más fácil es alejarnos de nuestro propósito, cuanto menos sepamos lo que ocurre a nuestro alrededor o menos claros estén nuestros objetivos, más difícil será acertar en la sucesión de tareas necesarias para alcanzar nuestra meta.

La Planificación Estratégica es un proceso que nos conduce a la meta deseada. Es básicamente una herramienta de gestión gerencial y ofrece a quien la aplica una estructura sistemática para facilitar precisamente la implantación de la filosofía de calidad total en las organizaciones, fortalecer su desarrollo y el alcance de los objetivos.

Sin embargo, otra característica del ser humano es que no siempre es capaz de aprender de sus errores. Como dice el saber popular el hombre es el único animal que tropieza dos veces con la misma piedra. ¿Por qué? Porque no evaluamos o lo hacemos de un modo deficiente. Como nos recuerda Arboleda, el ser humano mide todo lo que puede:

Desde que nacemos ya nos están midiendo y pesando. Cuando viajamos, medimos las distancias en metros y kilómetros y también el tiempo que hemos tardado en realizar el viaje. Medimos nuestra vida en años, meses, días, etc. Medimos nuestra salud mediante indicadores de nivel de colesterol, ácido úrico, temperatura, presión arterial, etc. Cuando compramos alimentos, también nos los miden en kilos o libras y el rendimiento estudiantil y laboral es también constantemente evaluado. Las mediciones están dentro de nuestra forma de vida (Arboleda, 2004: 41).

Veremos que medir no es evaluar. Evaluar es un proceso más complejo que requiere comparar objetivos y resultados y, sobre todo, extraer conclusiones y aprendizajes para retroalimentar todo el proceso. El proceso de evaluación se diseña para medir los resultados frente a los objetivos establecidos, para determinar lo que ha ocurrido y porqué, y para conseguirlo es necesario establecer una serie de fases o pasos (Seitel, 2002: 133).

En este estudio, trataremos de planificación estratégica y de evaluación centrándonos en la disciplina de las Relaciones Públicas. Responderemos a las preguntas que distintos autores ya se han hecho sobre si es posible evaluar en Relaciones Públicas o cómo se evalúan las Relaciones Públicas. Y buscaremos las respuestas tanto en los modelos de evaluación de Relaciones Públicas como en los modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas y la comunicación corporativa, desgranando las bases de una evaluación estratégica.

En la segunda parte de este documento, trataremos de averiguar cómo se implementa en la práctica la evaluación en Relaciones Públicas. Para ello hemos escogido el sector salud ya que, además de tratarse de un sector en expansión (especialmente significativo para la Opinión Pública) y en el que cada vez más la comunicación es un factor clave, el colectivo médico (uno de los puntales del sector) es el que más y mejor fama tiene sobre cómo evalúa las acciones que emprende. Para ello nos dirigiremos a los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas de los hospitales y les preguntaremos cuál es el papel de la evaluación en su día a día.

La evaluación en las Relaciones Públicas

El establecimiento de un marco conceptual de trabajo es la razón de ser de la **Parte Uno** de nuestro trabajo, sobre todo de los primeros capítulos.

En el capítulo 2, analizamos el papel que ocupan las Relaciones Públicas dentro de las organizaciones. Como nos mostrarán los numerosos autores citados a lo largo de estas páginas, las Relaciones Públicas son una función directiva ligada a la gestión de la empresa. Surge, entonces, la necesidad de organizar y ordenar las acciones para alcanzar un objetivo y, para ello, la planificación es imprescindible. Tras revisar el concepto de planificación estratégica, nos detendremos a analizar cómo este concepto global se ha trasladado a la planificación estratégica de las Relaciones Públicas, cómo se desarrolla el proceso y qué ventajas ofrece a los profesionales. El proceso de planificación contribuye a conseguir una mayor eficacia de las actividades de Relaciones Públicas ya que, al evitar la improvisación, proporciona mejores posibilidades para hacer realidad la misión organizacional, propiciando, a la vez, la racionalización de los recursos disponibles y la validación de los resultados

conseguidos (Matilla, 2008). Con la planificación pretendemos seguir unos pasos para alcanzar un objetivo. Una vez creemos que los hemos alcanzado, aparece la necesidad de rendir cuentas frente a las personas que nos encomendaron la actividad dando paso a la evaluación.

La evaluación es fundamental para conocer el verdadero valor de las Relaciones Públicas en la organización. Revisar la definición de evaluación, los tipos de evaluación, las sutiles fronteras entre evaluación e investigación, la pertinencia entre evaluar durante o al final de un proyecto y la evolución de la evaluación en relación con la disciplina de las Relaciones Públicas, nos ocupará el capítulo 3. Cerraremos este capítulo estableciendo cuáles son las problemáticas de la evaluación en Relaciones Públicas, teniendo en cuenta que en el pasado los profesionales eran criticados por su enfoque subjetivo instintivo en el desarrollo de sus planes y como, conscientes de que el fracaso en la evaluación creaba problemas de credibilidad, la evaluación se ha convertido en el santo grial de la disciplina (L'Etang, 2009).

Para desarrollar el capítulo 4, nos basaremos en los elementos considerados imprescindibles por Seitel (2002) para llevar a cabo la evaluación. Dando por hecho el compromiso de la alta dirección de las organizaciones con la actividad evaluativa (desarrollado en el capítulo 2), dedicaremos un amplio apartado al desarrollo y la fijación de objetivos. Partiendo de la idea que evaluar consiste en determinar el grado de cumplimiento de unos objetivos determinados en función de los resultados obtenidos durante o al final del desarrollo de una actividad, es evidente que el modo en que los definamos es importante. Presentaremos la selección de resultados posibles más adecuados así como las mejores formas de recopilar datos para su medición, mencionando las diferentes técnicas y metodologías presentadas por los autores de Relaciones Públicas desde distintos puntos de vista de la disciplina. Acabamos el capítulo dedicando un apartado menor al uso de los resultados de las evaluaciones realizadas.

La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas

Tras haber establecido las bases de contextualización de la planificación estratégica y de la evaluación en las Relaciones Públicas (capítulos 2, 3 y 4), los tres capítulos siguientes (5, 6 y 7) abordarán el proceso en su conjunto desde el estudio de los modelos.

Para el estudio de los modelos debemos interpretar que estos son representaciones teóricas de un proceso complejo que se subdivide en etapas y muestra las relaciones existentes entre estas etapas o fases; son un marco instrumental y apriorístico, son instrumentos conceptuales y se construyen como ayuda al estudio y a la comprensión de la realidad (Sierra Bravo, 1983). El doctor Xifra, citando a Miquel Rodrigo (1995) resume las ventajas que tiene un modelo en el ámbito de la comunicación: visualiza los conceptos establecidos por el investigador, simplifica fenómenos complejos utilizando esquemas, sirve para aprender su funcionamiento y permite una buena aproximación a los fenómenos. Pero también tiene sus desventajas: rigidez, simplificación y parcialidad al explicar la realidad. Estas premisas, ventajas y desventajas, nos permiten entrever la validez de los elementos elaborados, presentados o recopilados por distintos autores.

En el capítulo 5 revisaremos los diversos modelos de evaluación desarrollados en el marco de las Relaciones Públicas y cuya aplicación tiene como objetivo certificar el éxito o el fracaso de un programa de Relaciones Públicas, así como extraer una serie de aprendizajes que podrán reaplicarse durante el desarrollo del propio programa o el momento de plantearse un nuevo programa. En total

se abordarán dieciocho propuestas compiladas a partir de las recopilaciones de cuatro autores especializados en la evaluación de las Relaciones Públicas: Tom Watson y Paul Noble (1999), Nanette Besson (2008) y Enrique Armendáriz (2010). De esta revisión, concretamente de la presentación de requisitos para que la evaluación adquiriera un carácter estratégico presentada por Nanette Besson (2008) a partir de destilar las premisas de Cutlip, Center y Broom (2006), estableceremos las bases para definir los objetivos de la Parte Dos de este trabajo.

El siguiente paso será comprobar si la evaluación se aplica de forma habitual en los programas de Relaciones Públicas y comunicación corporativa. Antes de estudiar la aplicación de la evaluación en las Relaciones Públicas en la práctica, en los capítulos 6 y 7, descifraremos si los modelos y procesos de planificación estratégica de Comunicación y Relaciones Públicas contemplan e incluyen la evaluación, y de qué modo sus creadores desarrollan la fase evaluativa: cuántas fases y etapas tiene cada modelo, qué peso tiene la evaluación en estas etapas, qué tipo de resultados buscan, en qué momento del proceso tiene lugar la evaluación, así como si se plantea la existencia de *feedback* y si este es final o continuo. Para este análisis partiremos del recopilatorio de modelos de planificación estratégica de Comunicación y Relaciones Públicas de Matilla (2008), presentando primero en el capítulo 6 los modelos de planificación estratégica de Relaciones Públicas y en el capítulo 7 los de comunicación corporativa.

Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos

La evaluación forma parte del cuerpo teórico de las Relaciones Públicas y se ha incorporado a la investigación y la literatura de la disciplina. Está presente en la mayoría de las descripciones de los procesos, estructuras y modelos de planificación estratégica que rigen las Relaciones Públicas y que facilitan a investigadores y profesionales su aplicación. En el trabajo de campo de este estudio nos planteamos cómo se aplica la evaluación a la práctica diaria y profesional de la disciplina en el sector salud. Se trata de un sector en expansión en el que se prevén cambios en un futuro próximo, dado que las preferencias del paciente tienden a la diversidad de formas de comunicación con sus médicos, incluyendo el uso de tecnologías ligadas al Internet (Escarrabill, Martí y Torrente, 2011), para mencionar un ejemplo. El elemento más atractivo para el paciente en relación con las nuevas tecnologías es la capacidad de gestionar su propio tiempo.

Uno de los motivos de la elección del sector salud para el desarrollo de nuestro estudio empírico es que es un sector habituado al desarrollo de investigaciones y evaluaciones constantes tanto en sus estudios y como en muchos de sus procesos. En la práctica de la medicina, el profesional sanitario debe tomar múltiples decisiones sobre la atención a sus pacientes, para lo cual necesita disponer de información de diferente naturaleza. La principal fuente de esta es la investigación clínica y epidemiológica (Argimon y Jiménez, 2006).

Por otro lado, a nivel social, la salud es un elemento de máxima importancia y de cohesión para la población (la sanidad unifica las diferencias entre clases) y es una de las principales preocupaciones de los ciudadanos (Vilardell y otros, 2005). La salud es un componente vital muy apreciado. La sanidad es, además, una de las políticas públicas que los ciudadanos consideran que debería ser prioritaria para el Gobierno y es, en general, bien valorada y prestadora de un servicio de calidad. En nuestra cultura, el sistema de salud promueve la equidad y, en último término, la cohesión social y su importancia es muy alta para los ciudadanos (Vilardell y otros 2005; Vilardell y otros, 2010).

La necesidad de estar informado es uno de los parámetros que caracterizan la sociedad actual en los países desarrollados. En este marco, la información sobre salud es uno de los apartados más destacados del mundo de la comunicación, como demuestran las encuestas sobre los temas que más preocupan, interesan y demandan los ciudadanos (Tovar, 2006: 165). Además en el contexto actual, la búsqueda de información a través de Internet abre un abanico de posibilidades informativas iguales para todos, independientemente de la validez de la fuente de información. Internet se ha convertido en un medio de masas para los consumidores que buscan información en salud y servicios de salud (Eysenbach, 2000).

De entre todos los entes que conforman el sector hemos elegido el hospital. El hospital es uno de los ejes de cualquier modelo sanitario y alrededor de él pivotan todos los públicos interesados en el sector: usuarios/pacientes, administraciones, profesionales sanitarios y no sanitarios, industrias farmacéuticas y otras industrias paralelas (pruebas diagnósticas, ambulancias), y la Opinión Pública en general. Todo este entramado de relaciones crea un entorno peculiar donde el flujo de comunicación es fundamental.

El hospital es emisor y receptor de comunicación y acciones de comunicación a muchos niveles, para públicos muy diferentes y, a menudo, con un alto contenido emotivo. Este estudio toma como protagonista el hospital para conocer cómo se planifica la comunicación, cómo se estructura y cómo se evalúa, en tres modelos sanitarios distintos: España, Reino Unido y Estados Unidos.

Dedicamos en primer capítulo (8) de la Parte Dos a establecer un breve marco contextualizador sobre la salud, los modelos de salud, los sistemas sanitarios y el hospital como organización. A continuación, en el capítulo 9, desarrollamos las hipótesis del estudio sobre la evaluación en los centros hospitalarios, teniendo en cuenta la titularidad y los modelos sanitarios a los que pertenecen, los objetivos, conjugando su establecimiento y formulación con los requisitos de evaluación como elemento estratégico presentados en la **Parte Uno** y la metodología de la investigación.

El capítulo 10 está dedicado a la presentación de los resultados de todas las preguntas desarrolladas para el estudio, desplegando una presentación general, otra por países (España, Reino Unido y Estados Unidos) y otra por tipología de titularidad (pública y no pública). En el capítulo 11 se desarrolla la discusión de los resultados del estudio organizados por objetivos específicos y subobjetivos.

Al finalizar las partes Uno y Dos en las que se ha subdividido el trabajo se presentan las conclusiones de las mismas y acabaremos con un breve comentario sobre las limitaciones del estudio y las posibles investigaciones futuras.

Esta tesis culmina en 2011, tras años de trabajo, pero justo después de que los profesionales de la medición y la evaluación cierren 2010, uno de los años con hitos importantes para la subespecialidad, con la Cumbre Europea de la Medición celebrada en Barcelona en el mes de junio, y la conferencia inter-Atlántica de la AMEC, celebrada en Londres y dibujen las bases para el futuro de la **evaluación** en las Relaciones Públicas y la comunicación.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

Parte Uno.

La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

2. Las Relaciones Públicas como función directiva

Ahora puedo decirte que tomé la decisión correcta,
sin embargo no hay un día que pase sin arrepentirme
de no haber tomado una opción diferente.

MORGAN FREEMAN (SEVEN, 1995)

Este primer capítulo de la primera parte de nuestro estudio, tiene como objetivo situar las bases conceptuales de las que parte nuestro estudio, creando un marco de referencia teórico que nos permita llevar a cabo el desarrollo de nuestra investigación.

El punto de partida es el análisis del papel de las Relaciones Públicas en las organizaciones. Las Relaciones Públicas son un vehículo de relación constante de la compañía con sus diversos públicos y grupos de interés. Por tanto, tienen un papel influyente tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización. Son pues, una herramienta de estrategia que participa en la toma de decisiones y, como tal, forman parte de las funciones directivas de la organización.

En cuanto función directiva, las Relaciones Públicas comparten y participan en la misión de la empresa y en la consecución de sus objetivos. De allí, surge, entonces, la necesidad de organizar y ordenar las acciones para alcanzar un objetivo y da sentido al concepto de planificación estratégica, que es la base de este estudio. La planificación estratégica requiere, a su vez, de la priorización de objetivos, la ordenación de las acciones y tácticas que permiten alcanzar las metas propuestas y la comprobación de que, efectivamente, se han obtenido los objetivos planteados.

La necesidad de alcanzar uno o varios objetivos, de seguir los pasos de una planificación bien ordenada y, finalmente, de rendir cuentas frente a la alta dirección de las acciones que los responsables de Relaciones Públicas han llevado a cabo, desembocan en el concepto de **evaluación** y en su papel prioritario como herramienta para conocer el verdadero valor de las Relaciones Públicas en la organización.

2.1. LA FUNCIÓN DIRECTIVA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LAS DEFINICIONES DE LA DISCIPLINA

Este estudio parte de la base de que las Relaciones Públicas son una herramienta dependiente del ámbito directivo y gerencial de las empresas. En este sentido el primer paso para poder iniciar esta investigación es asegurarnos que las Relaciones Públicas están realmente ligadas a la dimensión directiva de las Relaciones Públicas y que éstas trabajan a favor de la dirección de la empresa, siguiendo la idea que exponen Cutlip, Center y Broom al afirmar que «las Relaciones Públicas están íntimamente ligadas por su naturaleza y necesidades a las altas esfera directivas, proporcionándoles asesoramiento y apoyo de comunicación» (Cutlip, Center y Broom, 2006:157).

Revisando las diferentes definiciones de la disciplina de las Relaciones Públicas y su papel en la empresa, nos encontramos con numerosas propuestas surgidas bien en el plano académico y teórico bien en la práctica profesional, que incluyen textualmente en su descripción el término 'función directiva'. Analizamos las más destacadas a través de su evolución histórica.

Iniciamos nuestro recorrido con la definición desarrollada por la IPRA (International Public Relations Association) en su asamblea de la Haya en 1960. Con el objetivo de establecer una referencia para académicos y profesionales europeos sobre qué son las Relaciones Públicas, intenta reunir, analizar y destilar la variedad de definiciones existentes hasta el momento:

Las Relaciones Públicas son una función de dirección de carácter contínuo y planificado, a través de la cual las organizaciones públicas y privadas y las instituciones tratan de ganar y retener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos que son o pueden ser de interés; mediante la evaluación de la opinión pública acerca de sí mismos, con el fin de relacionar, en la medida de lo posible, sus propias políticas y procedimientos, para conseguir, a través de la información planificada y generalizada, una cooperación más productiva y un cumplimiento de sus intereses comunes más eficiente (citado en Wilcox, 2001: 5).

Por su parte, el que fuera fundador de la Public Relations Society of America (PRSA), el profesor Rex Harlow, tras recopilar hasta 500 definiciones, reflexionar sobre ellas y discutir las con líderes de la profesión llegó a esta conclusión:

Las Relaciones Públicas son una función independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos; implica la resolución de problemas; ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública; define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma efectiva, sirviendo como un sistema de alerta para anticipar las tendencias; utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas como principales herramientas (citado en Wilcox, 2001: 4).

En su descripción, si bien no aparece textualmente la expresión 'función directiva', sí destaca el estrecho vínculo que debe existir entre la dirección y la función de Relaciones Públicas y cómo deben retroalimentarse mutuamente para conocer el mundo que rodea la empresa. Coincide en ello Lawrence. W. Nolte que en 1979 publicó que las Relaciones Públicas «son la función directiva que adapta una organización a su entorno social, político y económico, y que adapta ese entorno a la organización, en beneficio de ambos» (citado en Grunig, 2000: 54), citando de nuevo textualmente la función directiva de las Relaciones Públicas.

También en el entorno profesional, una editorial de la revista *PR News* nos ofrece una de las primeras y más ampliamente aceptadas definiciones sobre la actividad de las Relaciones Públicas y en la que de nuevo se explicita la expresión que buscamos: «son una función directiva que evalúa actitudes públicas, identifica políticas y procedimientos de un individuo o una organización en el interés público, y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público» (citado en Wilcox, 2001: 3).

De la definición publicada por los editores de *PR News* que considera las Relaciones Públicas como la función de dirección de una empresa para valorar las tendencias del público, hacer que coincidan las acciones de un individuo o una organización con el interés público y llevar a cabo el programa de actividades más indicado para ganar la comprensión y la simpatía generales, se deriva la definición que, también en 1979, ofrece, J. E. Marston, influido sin duda por el fundador de *PR News* Denny Griswold, al considerar las Relaciones Públicas «como una función de dirección que evalúa las actitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción y de comunicación para ganar la aceptación y el entendimiento públicos» (Marston, 1981: 6).

En la década de los ochenta, Scott M. Cutlip, Alen H. Center y Glen M. Broom en la edición de 1985 de su *Manual de Relaciones Públicas Eficaces* las califican como:

Una función directiva que ayuda a establecer y mantener líneas mutuas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; comprende el tratamiento de problemas y temas específicos (*issues management*); ayuda a mantener a la dirección informada de la opinión pública y a sentirse responsable de su gestión; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección de servir el interés público; ayuda a la dirección a liderar y a gestionar el cambio, sirviendo como un primer sistema de señales de aviso para anticipar tendencias; para ello escucha e investiga y utiliza técnicas éticas de comunicación como herramientas principales y la comunicación (Cutlip, Center y Broom, 1985: 38).

Años más tarde, los mismos autores, harían evolucionar y simplificar su propia definición, sintetizándola en que «las Relaciones Públicas son la función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso» (2006: 5), dejando aun más en evidencia el vínculo estrecho que se establece entre esta disciplina y la dirección de la empresa.

Volviendo a las definiciones surgidas en la década de los ochenta, destacamos la descripción que Lawrence W. Long y Vincent Hazelton hacen de las Relaciones Públicas adjetivándola además con la palabra comunicación: «una función directiva de comunicación a través de la cual las organizaciones se adaptan, alteran o mantienen su entorno con el objetivo de lograr sus fines como organización» (1987: 9). Debemos dar un salto hasta 1990 para volver a encontrar una definición que incluya la propuesta textual que buscamos. En este caso nos llega de la mano de Wilcox, Ault, Agee y Cameron quienes afirman que las Relaciones Públicas son la función directiva que busca entender la opinión pública y, utilizando las metas y objetivos de la organización, crear un programa de comunicación para ganar una opinión pública favorable (2001).

Otras definiciones abordan la dimensión directiva de las Relaciones Públicas utilizando una nomenclatura que deja entrever la función directiva sin abordarla textualmente. Un ejemplo de ello

es W. Ugeux, que en 1973 utiliza el término "política de dirección": «las Relaciones Públicas consisten en una política de dirección de una empresa o de cualquier otra estructura social, cuyo objetivo es la creación de un clima de afecto y confianza con la totalidad de los públicos, por medio de la difusión directa, o a través de los medios de comunicación de informaciones completas y honestas, encaminadas al logro del bien común, y todo ello basándose siempre en la vigilancia constante de las opiniones generadas por el entorno circundante» (Ugeux, 1973: 32-33). El director de Relaciones Públicas de la división de Housing del Estado de Nueva York, J.C. Sidel las define como la acción continua con que la Dirección de una empresa intenta obtener simpatía y comprensión de sus clientes, de su personal y del público en general; internamente por medio del autoanálisis y la autocorrección; externamente a través de los posibles medios de expresión (citado en Arnaldi, 1968) refiriéndose abiertamente a una 'acción de la dirección' de la organización.

Grunig y Hunt delimitan en 1984 el ámbito de acción de las Relaciones Públicas definiéndolas como «la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos» (1984: 8), y ocho años más tarde introducen, como apunta Matilla (2008) 'la dimensión estratégica y directiva':

El término Relaciones Públicas/Gestión de la Comunicación es más amplio que la parte técnica de la comunicación y más amplio que los programas especializados de Relaciones Públicas, tales como las relaciones con los medios o la *publicity*. Las Relaciones Públicas y la gestión de la comunicación describen la planificación general, la ejecución y la evaluación de la comunicación de una organización con sus públicos externos e internos -grupos que afectan a la capacidad de una organización para cumplir con sus objetivos (Grunig, 1992: 4).

René Arboleda refuerza el carácter estratégico y simplifica la propuesta de Grunig al considerarlas la «disciplina de la comunicación que de forma integrada a los procesos estratégicos y objetivos de la organización, permite evaluar los niveles de confianza y credibilidad de sus públicos internos y externos» (2004: 34).

De las palabras de los representantes de la IPRA reunidos en la Haya en 1960 a las de James E. Grunig, hemos visto como a lo largo de la evolución del estudio de esta disciplina, un gran número de autores, académicos y profesionales, subrayan el carácter directivo de las Relaciones Públicas y su papel de nexo entre la empresa o la organización y su entorno, planteando que para su desarrollo eficaz es necesaria una gestión estratégica y bien planificada de sus contenidos.

Merece la pena concluir este apartado con un texto de la doctora Matilla, quien ha estudiado de forma mucho más extensa el ámbito de la función directiva de las Relaciones Públicas, y que nos introduce en un nuevo aspecto: cómo el contenido y las tareas encomendadas a las Relaciones Públicas se verán directamente afectadas según el grado de proximidad de los responsables de las mismas a la esfera directiva:

La preocupación por otorgar carácter funcional -y, por consiguiente, directivo- a la gestión de la comunicación en las organizaciones es un hecho recurrente en la bibliografía especializada y también en la práctica profesional desde sus inicios históricos (...). Sin embargo, parece que no existe una descripción básica del cargo que sea plenamente aceptada, ya que se asignan cometidos distintos según el tipo de institución de que se trate o del sector de actividad al que pertenezca. La mayor o menor proximidad a la alta dirección y su perfil generalista a menudo crean confusiones y conflictos. Suele ser también frecuente que no puedan observarse los resultados de su gestión a corto plazo, ni suele ser posible evaluar su contribución, la mayoría de las veces porque es la propia función quien

acepta implícitamente la imposibilidad de medir los resultados y que, por consiguiente, se pierdan los estándares de calidad de las tareas ejecutadas, al perderse de vista la eficacia. (Matilla, 2008:72).

Si la dimensión directiva de las Relaciones Públicas ha quedado probada en las definiciones presentadas hasta el momento, podemos reforzarla observando, desde la práctica de la disciplina, los roles que asumen los responsables de esta función.

2.2. FUNCIÓN DIRECTIVA Y ROLES PROFESIONALES EN LAS RELACIONES PÚBLICAS

Observando qué lugar ocupan en el organigrama los responsables de Relaciones Públicas, de quién depende, a quién rinden cuentas, qué tareas tienen encomendadas y en qué forma participan en la toma de decisiones estratégicas de la compañía, podemos deducir cuál es el verdadero valor que la organización otorga a las Relaciones Públicas en la organización.

Las organizaciones tienen dos formas de llevar a la práctica las actividades o los programas de Relaciones Públicas. Cuando las Relaciones Públicas operan en la esfera de las decisiones programadas, se convierten en parte de la rutina de la organización. Las Relaciones Públicas se consideran como mera salida de la comunicación y su función suele estar muy estructurada. Las decisiones programadas tienen por objetivo evitar que los directivos tengan que tomar decisiones "no programadas" al enfrentarse a las novedades, imprevistos y retos continuos. Los profesionales trabajan fundamentalmente como técnicos en comunicación, corrigiendo paquetes informativos semanales, publicando revistas internas mensuales, creando memorias, notas de prensa y otros tipos de comunicaciones. Esta forma de trabajo aporta poco o nulo valor estratégico a la compañía y por lo tanto se aleja de la función directiva.

En cambio, cuando las Relaciones Públicas participan en la toma de decisiones no programadas, juegan un papel relevante en la consecución de las metas de la organización. Cuando las Relaciones Públicas emplean la dirección por objetivos (*Management by objectives, MBO*), la dirección por objetivos y resultados (*Management by objectives and results, MOR*) o la dirección por resultados clave para llevar a cabo la planificación y dirección, el enfoque pasa de producir comunicaciones (proceso) a generar resultados y consecuencias (impactos). De esta forma, las Relaciones Públicas se convierten en parte del equipo directivo responsable de lograr las metas de las organizaciones. (Cutlip, Center y Broom, 2006: 164-165).

Esta dicotomía de roles del profesional de las Relaciones Públicas, la abordan en una línea muy similar James E. Grunig y Tod Hunt (2000: 163-164), destilando y reuniendo los estudios del profesor Glen M. Broom (1982), de este mismo con George D. Smith (1979) y también el trabajo de David D. Dozier (1981). Grunig y Hunt, tras una revisión de la literatura de ciencias sociales sobre asesoría profesional para determinar la tipología de funciones que los asesores ejercen en todos los ámbitos, elaboraron un cuestionario para medir los roles y entrevistaron a 458 miembros de la *Public Relations Society of America*. De los resultados expuestos, se desprenden dos roles diferenciados, uno de carácter técnico y otro de carácter directivo:

Técnico en comunicación. Estos profesionales proporcionan las habilidades periodísticas y de comunicación (redacción, edición, producción audiovisual, grafismo y producción de mensajes) que se necesitan para llevar a cabo los programas de Relaciones Públicas. Los técnicos no toman decisiones en la organización. Ejecutan las decisiones de otros y no realizan investigaciones para planificar o evaluar su trabajo (Grunig y Hunt, 2000: 163).

Director de comunicación. Estos profesionales planifican y dirigen sistemáticamente el programa de Relaciones Públicas, asesoran a la dirección y toman decisiones sobre la política de comunicación de la organización. Están involucrados en todos los núcleos de toma de decisiones de Relaciones Públicas (de la organización). Suelen emplear la investigación para planificar y evaluar su trabajo (Grunig y Hunt, 2000: 164).

El segundo rol sitúa a las Relaciones Públicas en lo más alto de las funciones directivas y muy cercanas a la gestión directiva, ya que «los directores de comunicación planificarán todas las acciones de Relaciones Públicas, supervisarán a los directores de nivel medio y aconsejarán a los altos directivos sobre la política de comunicación» (Grunig y Hunt, 2000: 165). Además del director de comunicación y del técnico en comunicación, la investigación de David Dozier (1981) identifica otras dos funciones directivas: la función de relaciones con los medios y la función de enlace de comunicación. Aunque en este caso se trate de funciones directivas de nivel medio, refuerzan la relación de la disciplina con la alta dirección, sobre todo en el caso de la segunda en la que el profesional representa a la organización en distintas reuniones «creando oportunidades para que la dirección se comunique con públicos internos y externos» (Grunig y Hunt, 2000: 165).

Ronald D. Smith (2005: 1) subcategoriza el rol de director de comunicación¹, en dos roles complementarios para dos tipos de directores de comunicación: el táctico y el estratégico. El directivo táctico toma decisiones en el día a día sobre cuestiones tácticas y específicas, por ejemplo, mandar una nota de prensa o realizar una rueda de prensa; decidir si es necesaria una campaña de publicidad y, en caso afirmativo, decidir en qué medios insertarla y con qué mensaje o estrategia difundirla. El directivo estratégico, por su parte, se centra en la dirección, tendencias, cuestiones políticas y estructura corporativa, por ejemplo, los problemas a los que la organización se enfrentará en los próximos años, la preparación de la organización para gestionar una crisis, etc.

De las funciones adjudicadas a este segundo rol de directivo estratégico, se desprende la importancia de la función de las Relaciones Públicas en un entorno complejo y cambiante como herramienta de comunicación de la organización para escuchar, conocer, responder e influir en sus públicos y grupos de interés. Los directivos ven cada vez más las Relaciones Públicas no como una comunicación unidireccional ni como una simple *publicity*, sino como un proceso de negociación y compromiso con una serie de públicos. Para reforzar esta idea, Dennis L. Wilcox, Glen Cameron, Phillip H. Ault y Warren K. Agee citan a James E. Grunig que explica esta función como «la construcción de buenas relaciones con públicos estratégicos», lo cual exige que los directivos de Relaciones Públicas sean «directivos de comunicación estratégica y no técnicos de comunicación» (2001: 106).

Las conclusiones del estudio *Excellence in Public Relations and Communication Management* de la Fundación IABC, liderado por James E. Grunig y desarrollado durante seis años, sugieren que los

¹ Ronald D. Smith diferencia los profesionales de las Relaciones Públicas según la demanda de competencias identificando a los técnicos en comunicación y directores de comunicación (Smith, 2005: 1).

directores generales deben considerar como una buena inversión el gasto en Relaciones Públicas, y resalta que los directores generales deben buscar una comunicación estratégica bidireccional con los públicos basada en la investigación (Wilcox, Cameron, Ault y Agee, 2001: 106).

A nivel práctico, los estudios de Larissa Grunig y Mark McElreath muestran que las grandes empresas, organizaciones complejas y muy sensibles a cuestiones políticas y a la actitud del público, dan mucho más crédito a las Relaciones Públicas que los directores generales de organizaciones menos complejas. En una organización lo que determina el papel de las Relaciones Públicas en la toma de decisiones estratégicas es el grado en el que los demás directivos y los propios profesionales consideran la función de las Relaciones Públicas como parte del equipo directivo. Cuando los altos directivos consideran las Relaciones Públicas al margen y fuera de las líneas principales del negocio, éstas permanecen fuera de la *coalición dominante* (término usado para definir grupos de poder dentro de las organizaciones). En este sentido, el estudio revela que los altos ejecutivos de Relaciones Públicas de empresas poderosas consideran que el apoyo que reciben de la coalición dominante se cuantifica como tres veces superior al apoyo que reciben los altos ejecutivos en otras organizaciones menos complejas (Cutlip, Center y Broom, 2006: 164). En palabras de James E. Grunig «los Relaciones Públicas asumen cada vez más posiciones en cuanto a la estrategia y la toma de decisiones de la organización formando "coaliciones dominantes"» (1992: 24).

La doctora Jacquie l'Etang (2009) explica como la Teoría de la Excelencia en Relaciones Públicas subraya la importancia de una función de Relaciones Públicas que participe en la coalición dominante en otros ámbitos de toma de decisiones para que la profesión pueda ayudar a las organizaciones a resolver problemas, hacerse socialmente más responsables y adquirir y mantener la legitimidad social. La Teoría de la Excelencia afirma que los profesionales de las Relaciones Públicas tienen más probabilidad de tener esta capacitación si «poseen habilidades directivas y una visión también directiva del mundo y, consecuentemente, desempeñan el rol directivo» (Berger, 2007: 226-227). En esta línea, Sung afirma que «las Relaciones Públicas estratégicas benefician a la organización puesto que, a menudo, los miembros de la coalición dominante no ven el entorno de la organización desde un punto de vista objetivo... Las Relaciones Públicas pueden contribuir a la dirección estratégica ayudando a los directivos y a la organización a representar el entorno del cual quizá no sean conscientes» (2007: 175).

Assumpció Huertas y José Fernández Cavia (2006) destacan que la mayoría de las empresas españolas utilizan los dos modelos unidireccionales de Relaciones Públicas de acuerdo con la teoría de Grunig: el modelo tipo Agencia de Prensa y el modelo de información pública. Por lo tanto, las principales tareas de Relaciones Públicas que se realizan consisten en informar a los medios de comunicación y de producción de revistas de la compañía. Siendo esas tareas periodísticas, se trata de un asunto de interés para los periodistas. Por otro lado, hay una falta de investigación y de otras actividades de relaciones públicas, tales como programas de patrocinio, comunicación interna, comunicación financiera y relaciones con el gobierno, centrándose pues en el desarrollo de roles profesionales de perfil más bajo. Dos años más tarde, Huertas añade en la misma línea «es necesario fomentar ciertas actividades de Relaciones Públicas que, hasta ahora, no han sido plenamente desarrolladas en todas las empresas y las instituciones. Básicamente, estas son la investigación y las auditorías de imagen, el desarrollo de una adecuada planificación y la gestión de crisis y la gestión y aplicación de acciones de responsabilidad social de todos los tipos asociados con un interés por el medio ambiente, la sostenibilidad y los beneficios para la comunidad» (2008: 408) todas ellas propias de perfiles profesionales elevados y de una importante madurez de la disciplina.

De lo dicho hasta ahora en cuanto a roles, funciones y habilidades, podemos concluir que las Relaciones Públicas desempeñan un doble papel en la organización. Tal y como explica Blanco (2000), en primera instancia ejecutan el rol de dirección de su propio departamento y, en segundo lugar, el rol de asesor de la alta dirección. La función directiva es aquella «actividad destinada a influir en las personas para que cooperen conscientemente en el logro de objetivos que hallen deseables, sean posibles y resulten beneficiosos» (Blanco, 2000: 57-58), destacando que la función directiva se desarrolla en el marco de un ciclo permanentemente realimentado, que cubre las actividades de planificar, retroalimentar y evaluar resultados. Por ello resulta imprescindible que las Relaciones Públicas ostenten un nivel jerárquico de dirección, con dependencia directa de la máxima autoridad, con capacidad ejecutiva suficiente para desarrollar sus propios planes o programas y campañas, además de situarse como órgano consultivo (*staff*) de la máxima cúpula directiva de la organización. Por lo tanto, las Relaciones Públicas se constituyen en una función política, con la peculiaridad de que son el único departamento en línea que asume la responsabilidad total de atender de manera integral a todo el conjunto de los públicos con los que se relaciona una organización (Blanco, 2000: 63-73).

Vemos, pues, que la categorización de las Relaciones Públicas como función directiva es la base imprescindible sobre la que puede argumentarse su dimensión funcional en el seno de las organizaciones, la que le permite ser realmente eficiente para la dirección y, justifica los roles y habilidades necesarios para el desempeño de las tareas adjudicadas. La comunicación es la materia prima de las Relaciones Públicas «siendo uno de los objetivos de las mismas el concebir y realizar actividades que creen y fomenten la vitalidad de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, ante todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución» (Gregory, 1996: 18-19).

2.3. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

Al otorgar el carácter de función directiva a las Relaciones Públicas y colocarlas en un entorno próximo a la dirección empresarial, muchos de los autores hasta ahora citados han coincidido en que las Relaciones Públicas deben contribuir a la planificación estratégica de la organización. La planificación estratégica es básicamente una herramienta de gestión gerencial y ofrece a quien la aplica una estructura sistemática para facilitar, precisamente, la implantación de la filosofía de calidad total en las empresas y fortalecer su desarrollo y el alcance de los objetivos (Arboleda, 2004: 41).

Antes de continuar, merece la pena detenernos brevemente en estos dos términos, "estrategia" y "planificación", para conocer cuál es su origen y en qué momento entran a formar parte del lenguaje del mundo empresarial y de la comunicación, y en qué condiciones y momento se unen ambos conceptos.

Según el diccionario, el término estrategia² procede de la Grecia Clásica y tiene un origen militar. Significa el orden a seguir para alcanzar un objetivo, y su significado lo vincula a la función directiva (Casares, 1995: 369). Más allá de la definición académica, al revisar el origen y uso del término, vemos que nace en el siglo V a.C. simultáneamente en dos espacios separados por muchos kilómetros: Grecia y China. La orientación que cada una de estas zonas geográficas han impreso a la palabra estrategia es muy distinta. En Grecia y el mundo clásico, la estrategia se concibe como una forma para resolver conflictos por medio de la fuerza, mientras que en China y en Oriente la inteligencia prevalece sobre la fuerza para resolver los conflictos. Ambas concepciones, generadoras de sus correspondientes corrientes de pensamiento y acción, se mantienen aisladas hasta el siglo XVIII. Durante el siglo XIX se produce una aproximación entre los dos enfoques que se encuentran definitivamente en el siglo XX. Primero en Japón y China (Hô Chi Minh y Mao Tse-Tung), luego, en Rusia, ambos enfoques cristalizan en el actual concepto basado en la idea del triunfo de la inteligencia sobre la fuerza. Más adelante, tras la Guerra Fría, esta nueva cristalización es asumida también por Occidente (Alonso, 2001: 27-28).

Del vocablo inicial claramente vinculado a la guerra, los significados y aplicaciones del concepto estrategia han evolucionado con el paso del tiempo entrando en el ámbito de la conducta humana. Se define entonces como «la capacidad natural de resolver conflictos eligiendo entre diversas posibilidades y alternativas de actuación» (Alonso, 2001: 25). Y a partir de 1954 se incorpora plenamente al vocabulario económico y empresarial junto con la idea de "decisión estratégica" (Puyol, 2001:117).

La divulgación, aceptación y amplio uso de este concepto también provoca ciertos problemas. El doctor Miguel Alonso Baquer, General de Brigada de Infantería y Diplomado de Estado Mayor en la reserva, nos presenta el conocimiento estratégico en sus trabajos afirmando que el saber sobre la estrategia que tenemos hoy es mayor respecto al que teníamos hace diez, veinte, treinta o cuarenta años, pero nunca como ahora el tema ha sido tan frustrante y confuso, tanto para el profesional como para el que lo estudia (2001: 26). Es un término definido a menudo de forma imprecisa y ambigua, del que frecuentemente se abusa (Beaudoin, 1995: 31). Para muchos directivos, "estrategia" ha comenzado a aparecer como una palabra sin sentido o desesperadamente académica. La causa de esta situación, Koch (1995) la atribuye a la continua pretensión y búsqueda de nuevos enfoques, de diferenciación e innovación sobre la que discuten los consultores y académicos "expertos" en estrategia, en vez de tratar sobre el valor real que la estrategia posee para quien la necesita de verdad (Alonso, 2001: 26).

Para resolver este problema, y centrándonos en el mundo de la gestión empresarial, nos quedamos con una definición simple: la estrategia como el plan global de la organización, la determinación sobre cómo la organización decide el qué y el cómo quiere alcanzar³. En este sentido, la estrategia tiene un foco dual: la acción de la organización (tanto proactiva como reactiva) y el contenido de su mensaje (tema, fuente, contenido y tono) (Smith, 2005: 67).

James Quinn (1980) incorpora al concepto de estrategia la secuencia del "plan", al considerarla como «un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas, y la secuencia de acciones principales de una

² Para una más amplia documentación sobre el origen y la evolución del concepto estrategia véase '2.500 años de estrategia: el paradigma militar' de Miguel Alonso Baquer (2001).

³ Para profundizar en la evolución de la introducción del concepto estrategia en el ámbito empresarial consultar *Estrategias de comunicación* de Rafael Alberto Pérez (2001).

organización de un todo coherente». Esta visión nos acerca al concepto de "guía teórica" que ofrece Garrido (2001: 82). Mintzberg (1990) amplía aun más la descripción incorporando la evolución y el aprendizaje. De este modo, se refiere a la estrategia como a una «pauta o patrón en el flujo de decisiones, que surge del análisis y comprensión de las conductas pasadas de la organización para implementar, a partir de ellas, la toma de decisiones futuras» (Garrido, 2001:82). Es importante subrayar la idea relacional entre objetivo y estrategia, que Matilla resume muy bien con la frase «sin objetivo, la estrategia no puede existir» (2008: 268).

De los autores citados se deduce que toda estrategia requiere un plan. Un plan que permita alcanzar los objetivos deseados. Y un plan requiere orden y priorización de las acciones, es decir, requiere planificación. La planificación es «la actividad que, después de descomponer un sistema en conjuntos sensiblemente más pequeños, les atribuye prioridades de valor y tiempo en cuanto a su ejecución práctica» (Pérez, 1981), o también «el conjunto de acciones o medidas dispuestas en una secuencia que se supone es adecuada para alcanzar un objetivo» (Argenti, 1970).

"Centrar el esfuerzo o centrar esfuerzos" es quizás la ventaja más destacada de la importancia de planificar. Planificar permite trabajar de manera inteligente en lugar de trabajar duramente. Planificar asegura que todo aquello que es innecesario esté excluido. Planificar permite operar de manera eficiente y efectiva, nos concentra en las prioridades. Todas estas facilidades y beneficios intrínsecos en el hecho de planificar nos los desglosa y ordena Anne Gregory en seis puntos (1996: 35-36):

- Mejora la efectividad. Al trabajar en las cosas adecuadas, se alcanzarán los objetivos definidos. Se ahorrará tiempo y dinero porque el esfuerzo no está siendo desviado hacia labores que valen la pena, pero que son menos importantes. Lo importante hace más fácil decir «no» a las cosas que no se han planificado. O por lo menos se puede decir "Si tengo que asumir esta tarea, ¿cuál de mis otros trabajos prioritarios debo dejar?" En otras palabras, trabajar para los objetivos previstos proporciona objetivos a los que aspirar, una sensación de logro cuando se alcanzan, y puntos de referencia para una medición efectiva.
- Se refuerza la visión a largo plazo. Por definición, para planificar se tiene que mirar hacia adelante. Esto obliga a adoptar una perspectiva más larga que la inmediata aquí y ahora. Obliga a mirar hacia atrás y evaluar los logros del pasado, a mirar alrededor a la organización y sus prioridades, y a observar un contexto empresarial más amplio. Todo ello facilita poder crear un programa estructurado para satisfacer las necesidades futuras, así como las actuales.
- Ayuda a demostrar el valor del dinero. Esto es aplicable tanto si se trabaja *in-house* o en consultoría. Si hay una lucha por conseguir presupuesto, demostrar los logros del pasado y ser capaz de presentar un programa potente, ajustado a nivel de costes, con escenarios futuros y realista, sitúa en una posición desde la cual poder argumentar el caso y su presupuesto.
- Se minimizan los contratiempos. Una planificación cuidadosa significa que a nivel macro se han considerado diferentes escenarios y se ha seleccionado el más adecuado. Esto significa que hay planes de contingencia meticulosos, y todos los ángulos han sido cubiertos. A nivel micro, la planificación hace que el trabajo del día a día sea tolerable, incluso divertido.

- Permite reconciliar los conflictos. Cuando se elabora un programa o una campaña siempre hay dificultades y conflictos de prioridades. La planificación ayuda a detectar y afrontar las dificultades antes de que surjan y trabajarlas para conseguir su resolución. A veces esto puede suponer discusiones difíciles y tomar decisiones acerca de otros colegas de diferentes departamentos, pero mejor arreglarlo en la fase de planificación que no en medio de un programa complejo y limitado en el tiempo.
- Facilita la proactividad. La configuración de un orden del día propio es de vital importancia. Evidentemente el trabajo de Relaciones Públicas consiste en reaccionar a las demandas de los medios de comunicación o de responder rápidamente a una crisis, pero también implica decidir lo que se quiere hacer, las acciones que se quieren emprender, los mensajes que se quieren transmitir y cuándo. La planificación de un programa global y coherente ayuda a lograr todo ello.
- Planificación se aplica a todo, ya sea para completar los programas y campañas de una duración de uno o cinco años o incluso más largos, o para actividades individuales como una rueda de prensa o información para los proveedores.

Alberto Pena (2001) nos recuerda que la planificación es concebida como una de las cinco misiones de la administración hasta la II Guerra Mundial y se caracteriza por englobar el conjunto de las operaciones de la empresa, operan con una línea de horizonte de 3 a 5 años (por lo tanto, en términos de largo plazo) y contextualizada en el entorno en el que se encuentra la empresa. En este marco se desarrollan sistemas de planificación como el CPM (*Critical-Path-Method*) y el PERT (*Programme Evaluation and Review Technique*).

En la década de los sesenta, en Estados Unidos se introdujo en el mundo empresarial la "planificación estratégica" como una metodología administrativa de planificación a largo plazo propuesta por los círculos especializados para hacer frente a los nuevos y turbulentos cambios que las empresas debían afrontar de cara a una nueva época (Arboleda, 2004: 41). Por primera vez, vemos unidos los términos "planificación" y "estrategia". La planificación estratégica es vista por Kurt Freund (1998) como un enfoque de sistemas para guiar a una empresa a través del tiempo y de su medio ambiente para alcanzar los objetivos propuestos.

La planificación estratégica es una nueva concepción de la planificación general de Henry Fayol (1916) de principios del siglo XX y tratada dentro de los elementos del proceso administrativo como "el arte de prever". En nuestros días no es así. Planificar, hoy, es definir los resultados que se quieren lograr y establecer los pasos que se darán para su consecución (Arboleda, 2004: 41). Para George Steiner (1983), el término estratégico ingresó en la literatura de la dirección de las empresas para significar aquellas acciones que toda empresa realiza como respuesta a la posible acción de un competidor. En la actualidad el concepto se utiliza para responder a la pregunta ¿cuáles son los objetivos finales que se desean lograr y cómo se van a alcanzar? (Omae, 1990).

Para responder a esta pregunta, Arboleda concreta la estrategia como «una serie de acciones específicas y puntuales que garantizan el éxito del objetivo. Es una estructura dentro de la cual se llevan a cabo los movimientos tácticos» (2004: 85). Y nos aclara que las estrategias vienen en primer lugar y luego las tácticas implementan las estrategias, siendo pequeños movimientos que complementan la acción final. Una vez que se han establecido los propósitos, misiones, objetivos, políticas y sus respectivos indicadores, la secuencia conceptual en la planificación estratégica es desarrollar un plan de estrategias para lograr los resultados establecidos.

Con el objetivo de aclarar la terminología del proceso estratégico, el profesor Pena desarrolla una lista de definiciones a partir de las aportaciones de Johnson y Scholes (1993) que presentamos en la tabla 1 (Pena, 2001: 160).

Terminología del proceso estratégico	
Misión	Declaración de principios de una organización. Define por qué y para qué existe y cuál es su papel en sociedad.
Meta	Propósito general que se persigue.
Objetivos	Cuantificaciones y periodificación de las metas
Políticas	Conjunto de reglas o grandes pautas dentro de las cuales debe enmarcarse la acción.
Estrategias	Conjunto de las grandes decisiones y métodos adoptados para el logro del objetivo asignado en entornos competitivos y cooperativos.
Tácticas	Conjunto de decisiones y medios derivados de la estrategia y aplicables en el corto plazo.
Planes	Descomposición del sistema estratégico en conjunto de acciones a las que se les atribuye prioridades de valor y de tiempo.
Programas	Planes detallados con secuencias de las acciones a seguir, con sus tiempos, recursos y costes.
Acciones	Tareas individuales por medio de las cuales se implementa la estrategia.
Control del Resultado	Monitorización, acción por acción.
Evaluación	Si los resultados responden a los objetivos, se confirma la estrategia; si no, se modifica tanto como sea necesario.

Tabla 1. Terminología del proceso estratégico recopilada por A. Pena (2001).

La estrategia nace para la acción y debe ser ejecutada previa planificación, si no la estrategia no sería más que un mero proyecto. Por consiguiente, para convertir la estrategia en realidad se precisa de un ordenamiento de las actividades, asignándoles prioridades de valor -que definan qué es lo importante- y de tiempo -qué debe ejecutarse en primer lugar-. Pero, además, la planificación coadyuvará a estudiar y cifrar más rápidamente la previsión de las consecuencias que pueda ocasionar cualquier movimiento estratégico, asegura Matilla (2008: 261) citando a Pena (2001).

Armando Salgueiro, en 1998, sugiere cuatro pasos o etapas para el proceso de implantación de la planificación estratégica (citado en Arboleda, 2004: 42-43):

- La primera de ellas filosófica, es aquella en la que se determina cual es la misión de la empresa, así como sus valores y políticas generales. A través de un trabajo participativo enfocado dentro de la filosofía de los círculos de calidad, el equipo directivo, en primera instancia, define por escrito estas premisas, dando lugar consecuentemente a lo que será la estrategia corporativa empresarial.
- La segunda etapa, analítica, es aquella mediante la cual se analiza la situación interna y externa de la compañía y se definen sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, tanto internas como del entorno en el que se encuentra, teniendo también en cuenta el análisis de la competencia.
- La etapa operativa es cuando se procede a establecer los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa, los cuales se deben transformar en estrategias y estas en objetivos operativos, teniendo en cuenta el personal comprometido y los recursos asignados.

Posteriormente hay que definir las políticas operativas, los procedimientos y los programas, junto a los presupuestos correspondientes.

- La etapa final es la de control y evaluación de la planificación y es de la que depende el crecimiento y desarrollo de la compañía. Esta etapa es la que nos lleva a establecer los mecanismos más adecuados para verificar el alcance de los objetivos, a través de sistemas de medición que nos servirán para elaborar la propuesta de indicadores de medida aplicados a la gestión de las Relaciones Públicas.

La planificación estratégica representa un proceso mental y, para lograr los resultados esperados, los directivos y el personal deben creer en el valor de ésta y deben tratar de desempeñar sus actividades bajo principios de calidad total. Entre estos principios señalamos: aprender a hacer las cosas bien desde la primera vez, mejorar el desempeño y los procesos constantemente, considerar a los compañeros como clientes y manejar un pensamiento estadístico de autocontrol y autoevaluación del desempeño (Arboleda, 2004: 43-44).

Así pues, «la eficacia estratégica estaba condicionada por numerosas variables, tanto endógenas como exógenas, características de la complejidad de todo sistema social, y que condicionan las dificultades a las que debe enfrentarse la empresa» (Matilla, 2008: 54). Debe superarse entonces la visión limitada de la planificación estratégica y dar paso a la vigente dirección estratégica configurada en dos etapas: la formulación estratégica, recuperadora de términos tales como globalidad, flexibilidad y el componente cualitativo característicos del pensamiento estratégico; y la de implementación y control (Saías, 1982; Menguzzato y Renau, 1991). Cada proceso de planificación estratégica es único y, en tanto que se realiza a medida en cada oportunidad, excluye el concepto de "pret-à-porter". No existe la posibilidad de establecer una única estrategia. En realidad las posibilidades estratégicas son prácticamente infinitas. Tampoco existen reglas inmutables, invariables y absolutas para definir las. De hecho, la estrategia existe siempre, incluso cuando no se adapta a las formas clásicas o simplemente se ignora, «del mismo modo que el protagonista de la fábula se maravilló de ser capaz de hablar en prosa sin haber sido nunca consciente de ello» (Matilla 2008: 263).

El proceso de planificación estratégica general de una organización debe empezar en el seno de la dirección general con el propósito de orientar el rumbo de la empresa. Sin embargo, el proceso es aplicable y se debe extender también a las distintas unidades o áreas de la empresa, es decir, se deben elaborar planes estratégicos por departamentos englobados en la planificación estratégica general de la empresa (Arboleda, 2004: 83). Entre estas áreas o unidades se debe incluir de forma prioritaria las Relaciones Públicas y la comunicación, en cuanto a función directiva.

2.4. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES PÚBLICAS

Francisco Javier Garrido observa que, en algún momento, la empresa despierta a la necesidad de planificar a largo plazo la inversión en su recurso comunicacional, especialmente cuando este no le resulta rentable: «aparece entonces una variable económica que resulta gatilladora del proceso de planificación estratégica»; y añade «en algún momento la empresa requiere la profesionalización de

su gestión de la comunicación con arreglo a un presupuesto, objetivos a largo plazo, mediciones de resultados e incidencia en sus utilidades» (2001: 79-80), surgiendo así la necesidad de crear la planificación estratégica de la comunicación.

La comunicación estratégica es el término utilizado para las campañas de comunicación planificadas. Más específicamente es aquella comunicación intencionada que una empresa u organización lleva a cabo. Tiene un propósito y un plan en el que se han tenido en cuenta las alternativas y se han justificado las decisiones. La comunicación estratégica se basa en la investigación y está sujeta a la evaluación. Opera en un entorno en particular que incluye tanto la organización como aquellos grupos de personas a los que afectará de alguna forma (Smith, 2005: 3).

Majluf y Hax (1996) han extraído los elementos comunes de las concepciones y aplicaciones generales del término "estrategia" a lo largo del tiempo a partir de los que Francisco Javier Garrido (2001: 83-86) ha dibujado el concepto de estrategia aplicado a la comunicación:

- La estrategia será un patrón de decisiones. Este patrón debe ser coherente en todos los niveles de la organización. En este sentido, la comunicación debe tener un enfoque y planificación integrada.
- La estrategia es el elemento de determinación de objetivos a largo plazo. La imagen de las organizaciones es un fenómeno pensado para ciclos prolongados, y constituye la ruta orientadora para la gestión de las comunicaciones y la construcción de la imagen.
- La estrategia se convierte en un selector de negocios de la organización. La estrategia incluye elegir y apostar por nichos de mercados actuales y de futuro específicos. Por ello se genera una diferenciación de la compañía y su modo de operar impregnará las visiones de sus miembros que a la vez trascenderá a un solo ser social (dónde estamos, quiénes somos, hacia dónde vamos).
- La estrategia es la búsqueda para lograr una ventaja sostenible a largo plazo.
- La estrategia está orientada hacia la definición de posibilidades de rentabilidad propuesta. La comunicación en la empresa debe estar orientada hacia su rentabilidad (social o económica).

Y a partir de la revisión de las distintas perspectivas estratégicas también ha identificado las características generales de la estrategia cuando se aplica a la comunicación y señala (Garrido, 2001: 86-90):

- La estrategia de comunicación es una directriz teórica con un referente práctico. Se trata de una orientación teórica de la comunicación diseñada para el largo plazo, y dependerá de la capacidad de indagación, diagnóstico y análisis, así como de las competencias prácticas que poseamos.
- La estrategia de comunicación tiene un carácter normativo y unificador. Por componente normativo entendemos aquel que busca evitar la entropía en la implementación de soluciones. El objetivo es dictar pautas de utilización de elementos comunicantes o simbólicos que deben responder a un patrón común y constante. Por elemento unificador podemos entender el cauce central en el que basamos el discurso de nuestra empresa. El elemento de coherencia presente en cada uno de los mensajes y acciones del día a día de la organización y conformes con los objetivos a largo plazo.

- La estrategia de comunicación induce al pensamiento a largo plazo. Así se desarrolla la imagen de la empresa y se construye a partir de la relación de la organización con la sociedad.
- La estrategia de comunicación define responsabilidades y propósitos a todos los niveles. La estrategia es un constructo teórico que se define en torno a la obtención de objetivos e incluye las personas que están involucradas directa o indirectamente con la consecución de los mismos.
- La estrategia de comunicación genera procesos de interacción y aprendizaje de todos sus componentes. En algunas organizaciones se tienen en cuenta distintos miembros para la construcción de la estrategia. Esta dinámica de construcción permite a los miembros de la organización mostrar sus cualidades y dificultades de sus departamentos. Este encuentro es un aprendizaje de todos los miembros de la empresa sobre sí mismos, el resto de departamentos y la compañía en general, y facilitará una mayor empatía con las problemáticas de la compañía en la acción.
- La estrategia de comunicación unifica recursos con relación a objetivos, ya que se buscará organizar y agrupar las energías y potencialidades de las personas consideradas como un recurso vital de la organización para orientarlas hacia metas comunes. La estrategia de comunicación incide en el capital social de la organización, accionistas, empleados, directivos, clientes y proveedores, y puede promover la rentabilidad que la empresa espera de sus actos y mensajes.

Para Austin y Pinkleton (2006) el éxito de la estrategia depende de cómo están expresados los objetivos. Si la meta representa nuestra dirección y el objetivo representa las destinaciones a las que tenemos planificado llegar, la estrategia representa como planificamos llegar a estas destinaciones. La estrategia es una afirmación de vehículos o temas que se utilizarán para alcanzar un objetivo específico. Representa un plan de acción global que determinará cada acción tomada para implementar la campaña. La estrategia se construye a partir de los siguientes elementos (Austin y Pinkleton, 2006: 45):

- La información disponible: incluye el análisis de situación y toda la investigación para crearla.
- Los Principios de comunicación y Relaciones Públicas. Incluye el conocimiento de los parámetros y las funciones de Relaciones Públicas.
- Las Teorías de la comunicación y persuasión. El conocimiento en ciencias sociales aportará la capacidad de generar hipótesis sobre los tipos de estrategias que determinarán el cumplimiento del objetivo. Así, se trata de teorías que pueden aportar pistas de cómo es probable que las personas reaccionen a la campaña y por qué.
- Por último, las estrategias son ideas que guían en vez de un listado de acciones a implementar. Las acciones que se corresponden con los objetivos se denominan tácticas y son las tareas que se deben cumplir para alcanzar el objetivo. La táctica incluye la siguiente información: la tarea, las partes responsables de completar la tarea y la fecha límite para completarla. Todos estos elementos serán monitorizados y contribuirán a la evaluación del plan de Relaciones Públicas.

Desde la perspectiva de las Relaciones Públicas, Wilcox, Cameron, Ault y Agee nos definen la estrategia desde el objetivo a alcanzar: «Cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global. Se puede destacar una estrategia general, o

bien el programa puede tener diversas estrategias, en función de los objetivos y los públicos seleccionados» (2001: 204).

David Finn (de la agencia Ruder & Finn) observa que hay dos tendencias sobre la planificación de Relaciones Públicas, para acabar estableciendo que la clave la encontramos en la búsqueda del equilibrio entre ambas posiciones. Estas tendencias son (citado en Simon, 1986: 256):

- La escuela de inspiración, que opera bajo la premisa que la programación acertada es, en el mejor de los casos, un problema de intuición aguda y que el profesional es más eficiente cuando está alerta a los problemas que surgen día a día.
- La escuela de planeación, que opera bajo la premisa de que el trabajo con base en un programa cuidadosamente diseñado es la única forma de hacer negocios y de permitirle a la administración saber con claridad lo que el profesional hace en cualquier momento.

Las organizaciones profesionales a través de sus publicaciones y reuniones también destacan la faceta planificadora de las Relaciones Públicas. El British Institute of Public Opinion, afirma que las Relaciones Públicas «consisten en un esfuerzo deliberado, planificado y continuo por establecer una comprensión mutua entre una organización y sus públicos» (Pintado, 2004: 179). También destacó el rasgo planificador de la disciplina la Asamblea Mundial de Relaciones Públicas desarrollada en México de 1978. La definición que se aprobó establece que las Relaciones Públicas estriban «en el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de las organizaciones y aplicar programas planificados de acción, que sirvan tanto a la organización como al público» (Caldevilla, 2007: 25). Esta definición, que aceptaron 34 organizaciones, apuntala totalmente al enfoque directivo de la disciplina al que nos hemos referido constantemente en las páginas precedentes.

Las Relaciones Públicas y la comunicación son una práctica efectiva cuando alcanzan una perspectiva estratégica y no son simples ejecutores de tareas o proveedores de servicios básicos, cuando se toman decisiones no basándose en el instinto, sino en el razonamiento informado y sólido basado en la ciencia de la comunicación (Smith, 2005: 1-2).

Cuando las Relaciones Públicas son parte de la función de planificación estratégica de la organización, también es más probable que la gestión de programas de comunicación sea estratégica (Grunig, 1992: 13). Sin duda formular la estrategia en un plan o programa es la parte más difícil del proceso de planificación. Si la estrategia es correcta todo lo que se planifique a continuación tendrá más posibilidades de que también lo sea (Matilla, 2008: 255).

Como apunta Gregory (1996), las Relaciones Públicas precisan de una categorización terminológica para definir estrategia, rodeando y comparando el término con otros conceptos que también se emplean habitualmente en esta disciplina, como son táctica, campaña, plan, programa, etc. Así la estrategia es el enfoque general que se da sobre un programa o campaña: es el elemento de coordinación, el principio guía, la gran idea, la razón de ser detrás del programa táctico. La estrategia es dictada por las cuestiones derivadas del análisis de la información que está a nuestra disposición. No es lo mismo que los objetivos y se establece antes de las tácticas. Es la base sobre la que se basa la táctica de programa o campaña. La estrategia es el principio que guía el movimiento desde el punto original hasta el lugar deseado. En pocas palabras, la estrategia es cómo se va a lograr un objetivo y la táctica es lo que se va a hacer (Gregory, 1996: 117-118).

Larissa A. Grunig (1997: 286-300) establece la dimensión estratégica de las Relaciones Públicas desde una perspectiva funcional, justificando los rasgos en que debe basarse la función estratégica de las Relaciones Públicas integradas en una organización para alcanzar la excelencia. Jordi Xifra recoge los requisitos que la autora norteamericana fija para que un plan o programa de Relaciones Públicas pueda ser catalogado como "excelente" (2001: 72):

- Debe ser gestionado estratégicamente (importancia de los conceptos de prevención y de pro actividad).
- Debe existir una dependencia directa de la alta dirección, de tal forma que la función debe formar parte de la coalición dominante, para así poder asesorarla en la toma de decisiones en términos de comunicación.
- Debe existir un único departamento integrado para el desarrollo de la función.
- En su opinión, el modelo basado en la Simetría Bidireccional es el único referente idóneo para la existencia de unas Relaciones Públicas de calidad.
- Los directivos de Relaciones Públicas deben jugar un papel estratégico en el seno de la organización, toda vez que se responsabilizarán de la planificación y la supervisión de los programas y campañas.
- La función de Relaciones Públicas debe reposar en unos conocimientos multidisciplinares, basados en la teoría y en la práctica profesional.
- Internamente, la concepción que de las Relaciones Públicas tengan la alta dirección y los propios profesionales de Relaciones Públicas debe ser de naturaleza simétrica, basada en una orientación estratégica y nunca meramente instrumental.
- El desarrollo directivo de la función debe gozar de igualdad de oportunidades (sexo, raza, religión y clase social).
- La función debe contar con el absoluto y pleno soporte del máximo órgano de gobierno de la organización.
- La función debe inscribirse en un contexto organizacional que ayude a su desarrollo, como por ejemplo, contar con un estilo participativo como eje de la cultura corporativa.

Finn enuncia las tres ventajas que para él tiene la planificación en Relaciones Públicas (citado en Simon, 1986: 257):

- El razonamiento aplicado en la planeación ayuda a clarificar el problema. Los profesionales de las Relaciones Públicas son solucionadores de problemas, pero estos no vienen de forma conveniente y fácil de comprender. El razonamiento aplicado a la planificación ayuda a la clarificación.
- El plan proporciona un borrador y fechas de trabajo. Cuanto más complejo sea el problema de Relaciones Públicas, más necesidad habrá de un anteproyecto que permita que las actividades avancen de forma ordenada y predeterminada.
- La creación y aprobación de un plan evita malentendidos. Hay necesidad de asegurar la comprensión de la naturaleza y la confiabilidad esenciales de las Relaciones Públicas. El plan proporciona al profesional la autoridad necesaria y sirve como un "documento de registro".

Por otra parte, Finn también reconoce sus desventajas (citado en Simon, 1986: 258-259):

- La programación excesiva. El problema con la programación excesiva es que el plan tendrá demasiados proyectos para poderlos llevar a cabo con éxito. La programación excesiva puede ser especialmente peligrosa cuando un departamento carece del personal suficiente.
- Rigidez exagerada del programa. Cuando surgen oportunidades o crisis, el profesional de Relaciones Públicas debe estar preparado para tratar con estas, aún cuando esto pueda significar el abandono temporal de un plan.
- Pérdida de confianza en el plan aprobado. En cada organización hay muchos "expertos" en Relaciones Públicas, y el profesional debe tener suficiente confianza en su propia habilidad y juicio para descartar los consejos bien intencionados pero a veces equivocados.

Amanda Barry nos plantea siete consejos para llevar a cabo la planificación correctamente (2002: 118-119):

- Tener en cuenta el entorno, por ejemplo, si se están llevando a cabo otras actividades de patrocinio o acontecimientos de marketing de ventas dentro de la empresa, valorar cómo las Relaciones Públicas pueden apoyar estas actividades y cuánto presupuesto de Relaciones Públicas podrían destinarse para maximizar el compromiso existente.
- Nunca perder de vista el foco o tema principal, es posible tener una campaña de éxito a partir de actividades individuales, pero hay que buscar un enlace o tema principal que pueda desarrollarse durante toda la campaña. Aportará claridad y foco al esfuerzo de Relaciones Públicas. Una campaña dispersa puede funcionar, pero se tendrá mayor éxito si el punto de mira es único y claro.
- Ser realista con los recursos, podría decirse que las Relaciones Públicas son más coste-efectivas que cualquier otro tipo de marketing, aunque sigue teniendo algún coste. Hay que tener un presupuesto para la parte de planificación e implementación.
- Ser flexible. Hay que tener una visión clara de lo que se quiere conseguir, pero hay que tener una mente abierta sobre cómo llegar allí. Aquellas estrategias que mantienen algún punto de flexibilidad significa que la campaña de Relaciones Públicas puede responder a las oportunidades cuando aparecen.
- Centrarse en los públicos objetivo. Estrategias que pretenden ser todo para todo el mundo son raramente efectivas. Deben mantenerse las audiencias clave en mente y hacer lo necesario para que sea relevante para ellas.
- Utilizar la investigación. Hay muchos intangibles en el juego de las Relaciones Públicas sin tener en cuenta la imaginación para delimitar la imagen actual. Incrementar la probabilidad de éxito armándose de toda la información posible para evitar las 5 "P" (pobreza -*poor*-, preparación -*preparation*-, promesa -*promises*-, patético -*pathetic*-, y desempeño -*performance*-).
- Establece límites temporales. La estrategia requiere de un principio, un punto medio y un final. Las campañas de Relaciones Públicas deben tener un progreso, ligado a unos objetivos para poder tener tabulado como están yendo las cosas.

Una vez establecido el carácter estratégico y la dimensión planificadora de las Relaciones Públicas, falta establecer el objetivo fundamental de la planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Para Kunsch radica en ejercer un carácter proactivo de las acciones tendentes a establecer relaciones

entre la organización y sus públicos. Coincidimos plenamente con este punto de vista, así como con la idea de que la planificación permite llevar a cabo proyecciones y pronósticos con carácter prospectivo, lo que posibilita prever eventuales comportamientos y reacciones de los públicos frente a decisiones y actitudes de las organizaciones (Kunsch, 2005: 75).

La planificación estratégica, según ha sido expuesto hasta el momento, se constituye en una función básica de la dirección de la comunicación en las organizaciones con sus públicos y con la opinión pública, en tanto que acto de pensamiento. El proceso de planificación es un instrumento que contribuye a conseguir una mayor eficacia de las actividades de Relaciones Públicas que, al evitar la improvisación, proporcionará mejores posibilidades para hacer realidad la misión organizacional, propiciando, a la vez, la racionalización de los recursos disponibles y la validación de los resultados conseguidos (Matilla, 2008: 256).

Sin embargo, también cabe destacar una perspectiva crítica en la gestión estratégica de las Relaciones Públicas, que nos llega de la mano de Jaquie L'Etang (2009: 60-61). En el discurso general de las Relaciones Públicas, las Relaciones Públicas estratégicas son consideradas como de alto nivel, importantes, deseables, inteligentes, con visión de futuro, y se da por sentado que son 'algo bueno'. Aunque las Relaciones Públicas estratégicas también se pueden ver como algo astuto, listo, pomposo, interesado y poderoso. La estrategia se concibió originalmente como un pensamiento intencionado y racionalmente deliberado para guiar la acción, la cual es claramente interesada. El campo de la gestión estratégica, tradicionalmente, ha estado falto de crítica o de reflexividad y sólo un pequeño grupo crítico (mayoritariamente compuesto por estudiosos europeos) ha debatido sobre la gestión estratégica como práctica ideológica centrada en la dominación y el poder (Pettigrew, 2002: 11-12).

Por otra parte también existe un problema para aquellos que consideran las Relaciones Públicas como una profesión que busca establecer un diálogo verdadero entre una organización y sus *stakeholders*. La mayoría de los enfoques directivos empiezan necesariamente con las metas y los objetivos estratégicos de la organización, establecen una serie de asuntos específicos a tratar para el cambio que no implica, necesariamente, a los *stakeholders*. Aunque las Relaciones Públicas son consideradas como consistentes en gestionar relaciones, puede que estas relaciones no se prioricen de forma adecuada (L'Etang, 2009: 53). Etang propone como alternativa un enfoque planteado por Coalter (2006) que compromete a los *stakeholders* desde el principio en el proceso de definición de las finalidades, los objetivos y los resultados deseados, evitando de esta forma programas mal definidos o mal informados. Este enfoque participativo puede emplearse de forma útil en las relaciones con empleados o en programas de responsabilidad social corporativa. L'Etang cita a Ströh, que en 2007 afirma que «los públicos (...) no quieren tan solo ser identificados, descritos, investigados y comunicados (como sugieren la mayoría de modelos de gestión de la comunicación), sino que quieren ser parte de la formulación de la estrategia» (L'Etang, 2009: 54).

Para ayudar a los profesionales a programar y planificar sus estrategias, a encontrar qué hacer, cómo cuándo, dónde y, sobre todo, por qué, existen numerosísimos modelos de planificación y metodologías para concretar las propuestas y llevarlas a cabo.

2.5. LA EVALUACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Peter Drucker, en 1954, desde el ámbito de la administración, plantea las cinco funciones básicas que resumen el trabajo de un directivo de Relaciones Públicas (Arboleda, 2004: 13):

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

Drucker explica que «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, enfoque el trabajo del individuo y le ayude a realizarlo. Analiza el desempeño, lo valora y lo interpreta. Y una vez más, como en todos los aspectos de su trabajo, comunica el significado de las mediciones tanto a sus subordinados como a sus superiores» (Salgueiro, 2001: 43).

Xifra se pregunta retóricamente «¿cómo llega el profesional de las Relaciones Públicas a estructurar sus intervenciones, a elegir los mejores medios de comunicación para alcanzar sus objetivos de influencia y de modificación de valores y comportamientos?» (2005: 83-84). De las diferentes metodologías de trabajo existentes, para minimizar los efectos aleatorios de la comunicación y la inversión ineficaz de tiempo, energía y dinero, Xifra considera el método RACE como el más pertinente. Es 'pertinente', ya que describe de forma común el proceso de las Relaciones Públicas⁴, a la vez que ayuda a recordar sus elementos (2005: 84):

- Investigación (*Research*) ¿cuál es el problema o la situación?
- Acción (*Action*) ¿qué se va a hacer al respecto?
- Comunicación (*Communication*) ¿cómo se informará al público?
- Evaluación (*Evaluation*) ¿se ha logrado llegar al público? ¿cuál ha sido su efecto?

Además, como nos recuerda Jacquie l'Etang (2009: 51-52) son muchos los modelos que estructuran en fases lineales el proceso estratégico y la mayoría tienen en común su estructura, su claridad y su racionalidad. En la bibliografía de Relaciones Públicas, generalmente se definen como fases lineales, una lista de comprobación básica que se acostumbra a expresar como investigación, objetivos, públicos, mensajes, estrategia⁵, tácticas y evaluación (2009: 51-52).

⁴ Las Relaciones Públicas como sistema constituyen un proceso, es decir, un conjunto de acciones, cambios o funciones que implican un resultado.

⁵ La autora señala que en este contexto, estrategia significa la articulación de un concepto o enfoque general de una campaña, un problema, o un público, previa a la selección de técnicas comunicativas específicas que tendrán la capacidad de materializar (transformar en concreto o real algo abstracto) la estrategia.

Las habilidades exigidas a los roles de dirección de comunicación, más concretamente a la dirección de Relaciones Públicas, también nos son útiles para comprobar qué nivel de estrategia y toma de decisiones asumen los responsables.

Ya en la segunda edición del *Effective Public Relations, Pathways to Public Favor*, Cutlip y Center establecieron el perfil del profesional de las Relaciones Públicas con las siguientes características (1957: 425):

- Una preparación extensa e intensa en la prestación de un servicio altamente especializado.
- Unos principios y filosofía específicos y sólidos.
- Las habilidades y capacidades inherentes al ejercicio de un arte.
- Una motivación sólida de servicio al público.
- El establecimiento y mantenimiento de la investigación, la formación continua, las relaciones interpersonales y la práctica.
- El intercambio de experiencias profesionales a través de la pertenencia a asociaciones profesionales
- La evaluación de los resultados y la evaluación del programa de Relaciones Públicas.

Por lo tanto, la planificación estratégica de la comunicación requiere (Smith, 2005: 1):

- Comprender la investigación y la planificación.
- Conocer cómo elaborar elecciones estratégicas.
- Seleccionar sobre un inventario extenso de opciones tácticas.
- Complementar el proceso con la evaluación de la efectividad del programa.

Estas habilidades están directamente vinculadas al concepto hasta ahora expuesto que considera que la función de las Relaciones Públicas es contribuir en la labor de dirección de la organización, y que esta función directiva precisa de competencias en torno a la investigación, la planificación, la estrategia y la evaluación de la efectividad.

El hecho de que las Relaciones Públicas sean una función directiva y, por tanto, estratégica para la organización, también está estrechamente relacionado con la eficacia y eficiencia de las actividades de Relaciones Públicas y comunicación corporativa. De la **evaluación**, concepto clave en este estudio y que aparece en todos o gran parte de los modelos de planificación estratégica de comunicación y Relaciones Públicas, nos ocupamos vastamente en el próximo capítulo.

3. La Evaluación en las Relaciones Públicas

Si quieres que te diga la verdad...
no sé si mi mujer me dejó porque bebía, o bebo porque mi mujer me dejó.

NICOLAS CAGE (LEAVING LAS VEGAS, 1995)

Una sucesión de fuerzas y hechos de ámbito internacional, vinculados mayoritariamente a Estados Unidos, estimularon en la segunda mitad del siglo XX el desarrollo y la expansión de la teoría y la práctica de la evaluación. Entre estos acontecimientos cabe destacar el interés por fortalecer y poner a prueba los sistemas de defensa estadounidenses durante la Guerra Fría y el lanzamiento del Sputnik I por parte de la Unión Soviética, así como ciertos desarrollos legislativos que incluyen desde el despliegue de leyes en relación a las minorías durante los sesenta, la búsqueda del uso responsable de los recursos, la asunción de objetivos por parte de las organizaciones educativas durante la década de 1970 o el interés por la excelencia para el aumento de la competitividad internacional en la década de 1980. En la década de los noventa, organizaciones de diferentes países ya utilizan la evaluación para asegurar la calidad, la competitividad y la equidad en la prestación de servicios. A través de la evaluación muestran si los esfuerzos de mejora están teniendo éxito o no (Stufflebeam, 1999: 1).

Autores como Rossi y Freeman (1982: 23) remontan el origen de la práctica de la evaluación un poco más lejos, a los años 30, y ligan su desarrollo al de las ciencias sociales en, por ejemplo, la evaluación de los programas sociales del *New Deal* de Roosevelt. De forma paralela pero con una penetración muy limitada, la práctica de la evaluación también irrumpe en la disciplina de las Relaciones Públicas.

En este capítulo vamos a analizar qué es la evaluación y qué es la evaluación en Relaciones Públicas, cuándo debe emplearse la evaluación y qué modelos y tipologías existen, tanto desde el punto de vista teórico como profesional. Prestaremos especial atención a la gran discusión que existe en este terreno sobre qué se considera evaluación en Relaciones Públicas: ¿se trata de medir el resultado o es la monitorización del progreso hacia unos objetivos predeterminados? ¿se trata de dar un valor numérico a un resultado de un programa o campaña? (Watson, 2007: 16).

3.1. LA INVESTIGACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

Antes de adentrarnos en la definición de evaluación en el ámbito de las Relaciones Públicas, es necesario detenerse unos instantes y plantearse una reflexión en torno a la relación entre investigación y evaluación, puesto que toda investigación precisa de evaluación para medir su idoneidad y toda evaluación parece exigir también cierta investigación al menos para establecer un punto de partida. La frontera entre evaluación e investigación es a veces tan fina y permeable que, como veremos, los términos se emplean a veces de forma indistinta o precisan de matización sobre funciones, marcos y aplicaciones.

En Relaciones Públicas la investigación ha ido adquiriendo cada vez más importancia. A mediados del siglo XX era poco valorada: Cutlip Center y Broom así lo afirman en la introducción de la segunda edición española del *Manual de Relaciones Públicas Eficaces*:

El gran mal de las Relaciones Públicas ha sido siempre la ausencia de diagnóstico sobre si la situación problemática que supuestamente da lugar a la acción de comunicación es la adecuada para la estrategia seleccionada o, incluso, si es o no problemática. Aunque la cosa parece que está cambiando, es evidente que en 1952 [cuando se publicó la primera edición del *Tratado de Relaciones Públicas*] el papel de la investigación del sector era mínimo (2006, 27).

Cutlip y Center, en 1952, comparaban las Relaciones Públicas con un *iceberg* en el que sólo una cuarta parte de la organización no estaba sumergida y era visible tanto por los profesionales como por el público. Esta parte era la *publicity*. Sin embargo, como afirmaban los autores (Cutlip, Center y Broom, 2006: 27-28), las otras tres partes invisibles (la investigación, el asesoramiento y la planificación) son vitales en las estrategias de Relaciones Públicas. La investigación metódica y sistemática es el fundamento de las Relaciones Públicas eficaces, afirmaban.

Hoy parece aceptado que la investigación es la clave para el éxito de cualquier esfuerzo en Relaciones Públicas, comunicación y/o marketing, no sólo en el mundo de la empresa sino también para el sector de las organizaciones "*non-profit*" y el gobierno (Lindenmann, 2006: 2). Es la primera fase estructural a la hora de establecer las pautas del plan de comunicación ante la crisis, obtiene, recopila, sistematiza y organiza toda la información (Losada, 2010: 88). La dificultad estriba en definir qué es investigación, qué tipos de investigación existen y cuándo la investigación se convierte y/o es evaluación.

De forma genérica, se puede considerar la investigación como la recogida sistemática de información y su interpretación para aumentar la comprensión sobre algo (Pavlik, 1999: 19). En el ámbito de las Relaciones Públicas, es una herramienta esencial para la recolección de hechos y opiniones, un esfuerzo sistemático con el objetivo de descubrir, confirmar y/o comprender, los hechos u opiniones en relación a un problema determinado, una situación o una oportunidad (Lindenmann, 2006: 2). Esta recogida e interpretación de datos se realiza mediante estudios empíricos utilizando métodos de las ciencias sociales.

Principalmente, la investigación sobre Relaciones Públicas es o bien aplicada o bien básica. La investigación aplicada está diseñada para solucionar problemas prácticos y la básica, para construir teorías respecto al proceso de Relaciones Públicas (Pavlik, 1999: 19-20). Kelly (2008) denomina

"investigación de evaluación" a la investigación aplicada y añade que ambas, la básica y la de evaluación, difieren en fines y objetivos (que determinan el diseño de la investigación), y estos están estrechamente relacionados con la intervención.

Theilmann hace una primera distinción entre la investigación académica y la investigación considerada práctica. La investigación académica tiene por objetivo generar teorías y modelos, para describir y analizar tendencias en las Relaciones Públicas y su propósito principal es contribuir al actual cuerpo de conocimiento en el campo de las Relaciones Públicas, aunque esta investigación no trate con los problemas prácticos, reales (investigación básica). La investigación también puede tener otros propósitos y orígenes como es responder a cuestiones que salen de la práctica diaria o bien vienen impuestas por un cliente (investigación aplicada) (Theilmann y Szondi, 2009: 209). Por otra parte, Pavlik introduce un tercer tipo denominado investigación introspectiva que englobaría aquellos estudios que tienen por objetivo mirar al interior de la propia profesión (1999: 119).

La investigación básica está diseñada para construir conocimiento sobre el que pueda descansar una futura investigación o solución de problemas. Se trata de una investigación abstracta y conceptual con el objetivo de incrementar la comprensión, explicar las relaciones de causa y efecto, y predecir situaciones futuras.

Dentro de la investigación aplicada hay dos categorías principales: la investigación estratégica y la investigación de evaluación (Pavlik, 1999: 28-30). La investigación estratégica se utiliza para investigar el proceso de planificación ya que ayudará a determinar objetivos y a establecer un nivel basal. También puede utilizarse para identificar o hacer el seguimiento de públicos y desarrollar una estrategia de mensaje o de medios. Gran parte de esta investigación está dedicada al examen de las herramientas y técnicas de las Relaciones Públicas. La investigación de evaluación tiene por objetivo determinar la efectividad de un programa de Relaciones Públicas, entendiendo la efectividad como la consecución de objetivos y finalidades. Existe otra función en la investigación de evaluación que tiene como fin controlar el progreso y funcionamiento de la campaña, comparando los resultados obtenidos con los niveles basales previos a la campaña (tabla 2).

Walter Lindenmann (2006: 2) propone una fórmula distinta de clasificación. El autor identifica dos tipos de investigación en Relaciones Públicas: la primaria, que incluye la realización de un estudio original, y la secundaria, que implica el examen de información ya disponible. La forma de actuar con estas tipologías es inversa a su denominación. Para abordar un estudio empírico o un estudio de evaluación deben considerarse en primer lugar las fuentes secundarias, se debe empezar por lo que ya se ha estudiado sobre el tema en cuestión, por la búsqueda de información primero en el mundo académico y luego en el mercado. Después debe iniciarse la investigación primaria utilizando métodos de investigación de las ciencias sociales de carácter cualitativo o cuantitativo. Los estudios cualitativos se refieren a aquellos que pueden tener algún componente subjetivo, pero quizás con mayor profundidad utilizando un formato de pregunta abierta y libre. Los estudios cuantitativos suelen ser altamente objetivos y proyectables, utilizan cuestionarios cerrados y de elección determinada. Estos últimos utilizan técnicas de análisis estadístico complejas e indicadores numéricos.

Temas y ejemplos de investigación en Relaciones Públicas			
Temas	Investigación aplicada	Investigación básica	Investigación introspectiva
Ejemplos	Estratégica. La investigación confirma la creciente importancia de la publicidad corporativa en la estrategia de Relaciones Públicas (Patti, 1985).	Las investigaciones científicas recientes cuestionan las nociones antiguas del cambio de actitud y comportamiento: emerge una nueva visión situacional (Grunig y Hunt, 1984).	La investigación de encuesta muestra unas diferencias significativas entre los sueldos y los roles de los profesionales masculinos y femeninos: a los hombres se les paga más y suelen ocupar puestos directivos (Broom, 1982).
	----- Evaluación. Los estudios muestran tres estilos de evaluación: Informal, instintiva; impacto científico; diseminación científica (Dozier, 1984).		

Tabla 2. Temas de investigación en Relaciones Públicas (Pavlik, 1999).

Así, la investigación es parte integral de la gestión de las Relaciones Públicas, lo que significa que debería incluirse en cada paso del proceso de planificación de Relaciones Públicas. Esto puede generar controversia ya que modelos como el RACE sugieren que la investigación se lleva a cabo sólo al principio y al final. Mientras que para Theilmann, la investigación se debe utilizar en todas las fases y aconseja su uso (Theilmann, 2009: 210-211):

- Para definir los problemas de Relaciones Públicas.
- Para hacer un seguimiento de los planes y propósitos de Relaciones Públicas.
- Durante la implementación del programa.
- Para medir el impacto del programa. Se mide la efectividad o el impacto del programa en función de las metas y los objetivos establecidos.

Coincidiendo en cierta medida con Walter Lindenmann (2006), Theilmann considera que el diseño de la investigación debe realizarse después de identificar cuestiones que ayudarán a hacer una valoración sobre la situación inicial. Ello requiere un plan de investigación que dé respuesta a las siguientes cuestiones (Theilmann, 2009: 211-215):

- ¿Qué tipo de información es de interés?
- ¿Qué enfoque de investigación debe seguirse?
- ¿Qué métodos de investigación son los apropiados?
- ¿Cómo deberían diseñarse los instrumentos de investigación?

También a partir de las observaciones de diferentes profesionales, Lindenman justifica la investigación en Relaciones Públicas como una herramienta necesaria (2006: 3):

- Para recoger información que los profesionales de Relaciones Públicas necesitan tener para ejecutar sus trabajos con mayor efectividad.
- Para obtener información comparativa en relación a las visiones de los públicos objetivo claves.
- Para planificar, desarrollar y afinar una actividad o programa de Relaciones Públicas.
- Para monitorizar o trazar programas, actividades o acontecimientos que puedan ser importantes para la organización.
- Para evaluar la efectividad global de un programa o actividad de Relaciones Públicas, a través de medir sus resultados frente a unos objetivos definidos con anterioridad.
- Para hacer frente a una crisis inesperada, para poner cuestiones en una perspectiva adecuada para una rápida monitorización y posible encuesta.
- Cuando las circunstancias lo permitan, para aportar un soporte apropiado, publicar y promocionar un programa específico, actividad o acontecimiento.

Desde el punto de vista profesional y desde la práctica diaria, la International Public Relations Association (IPRA) identificó siete amplias áreas de investigación aplicada, de utilidad en la práctica (Black, 2001: 145-146):

- Investigación sobre actitud u opinión: Qué siente o piensa la gente con respecto a un tema, negocio o institución.
- Investigación de motivación. Qué piensa o cómo actúa la gente en relación a un tema, negocio o institución en particular.
- Investigación para identificar tendencias sociales o económicas que interfieran en una organización, tema o programa de Relaciones Públicas.
- Investigación de marketing. Qué compra o utiliza la gente, sus preferencias o motivaciones de compra.
- Investigación sobre ejemplares de una publicación. Determina si ciertas comunicaciones serán leídas y comprendidas.
- Investigación de índice de lectura. Determina si el público ha recibido y retenido la información de los materiales de comunicación.
- Investigación de evaluación. Busca medir el éxito o fracaso de un proyecto comparando los resultados con los objetivos planteados.

Como hemos visto, la evaluación es una actividad basada en la investigación. Cutlip, Center y Broom escribieron que «el proceso de evaluación de la planificación del programa, de la implementación y del impacto se denomina "investigación de la evaluación"» (2006: 364). Era necesaria una distinción entre la investigación diseñada para analizar la situación al principio de un proceso de planificación y la investigación diseñada para evaluar la planificación, implementación e impacto de un programa⁶.

⁶ Siguiendo el razonamiento de Center, Cutlip y Broom, para nuestro estudio establecemos que los conceptos evaluación e investigación de evaluación actúan como sinónimos.

3.2. LA EVALUACIÓN EN LAS RELACIONES PÚBLICAS: DEFINICIONES Y PRINCIPIOS

Definidas las fronteras entre evaluación e investigación, retomamos ahora el pulso al concepto 'evaluación'. La evaluación forma parte de la práctica habitual en las ciencias sociales, económicas o científicas. Con el desarrollo de la práctica y la teoría de las Relaciones Públicas, la evaluación se convierte también en una pieza fundamental. Todos los modelos de planificación incluyen la evaluación como herramienta que mide y valora si la actividad, acción o plan desarrollado ha conseguido alcanzar los objetivos propuestos. Así, en estudios Delphi llevados a cabo entre profesionales y académicos anglosajones a finales del siglo pasado, la temática de la evaluación ocupó el primer puesto en el desarrollo de la práctica y la investigación en Relaciones Públicas (White, 1994; McElreth, 1994).

En nuestro análisis partimos de las definiciones más generalistas o procedentes de otras áreas de conocimiento para llegar al concepto de evaluación aplicado a las Relaciones Públicas.

En las ciencias sociales este tipo de investigaciones se conocen como evaluativas porque se llevan a cabo para evaluar las actividades humanas de una manera sistemática formal. Un estudio puede ser entendido como "evaluación" sólo en el contexto de su uso. No hay un conjunto específico de métodos para hacer de un estudio de investigación una evaluación, y las investigaciones de evaluación utilizan los mismos métodos que otras formas de investigación social (Kelly, 2008).

Deborah M. Fournier (2004) define evaluación para la *Encyclopedia of Evaluation* como un proceso de investigación aplicada para recoger y sintetizar evidencias que culmina en conclusiones sobre el estado de asuntos, valores, méritos, la importancia o la calidad de un programa, producto, persona, propuesta o plan. Para Fournier, las conclusiones formuladas en las evaluaciones se refieren tanto a aspectos empíricos como a aspectos normativos. Esta es la característica que distingue el valor de la evaluación de otros tipos de investigación, tales como la investigación en ciencias básicas, epidemiología clínica, periodismo de investigación o comicios electorales.

Desde la perspectiva de la pedagogía, Rafael Díez de Medina ofrece una definición muy clarificadora: evaluar constituye un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados (2004: 26). Asimismo y siguiendo las ideas de Stufflebeam (2001), se podría decir que la evaluación es un proceso que facilita la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas.

Scriven añadió dos puntos al concepto original de Stufflebeam (1994):

- La evaluación debe enriquecerse con juicios de valor que caractericen el curso del programa, remarcando si algún miembro de la sociedad o el programa se beneficiaron con las acciones implementadas.
- Es recomendable hacer una vigilancia de la evaluación por si aparecen elementos imprevistos no vinculados a los objetivos originales que puedan ser de interés.

Por otra parte, Patton (2008) precisa que evaluar es determinar el valor de algo para establecer su mérito, valor o importancia, y desglosa los términos mérito, valor e importancia para centrar el marco conceptual:

El término "mérito" se refiere al valor intrínseco de un programa, por ejemplo, cuán eficaz es en satisfacer las necesidades de aquellos a los que se destina a ayudar.

El "valor", en cambio, se refiere al valor extrínseco, a los que están fuera del programa, por ejemplo, a la gran comunidad o la sociedad.

La "importancia" consiste en determinar la pertinencia y la relevancia de los resultados de la evaluación. En todos estos casos, la evaluación del programa se lleva a cabo para aportar información para la toma de decisiones, aclarar las posibles opciones, identificar las posibles mejoras, y proporcionar información sobre programas y políticas dentro de los límites contextuales de tiempo, lugar, los valores y la política. Los evaluadores de programas utilizan una variedad de métodos de investigación en ciencias sociales para recabar información, incluidos los métodos cualitativos (2008).

Además de centrarse en el concepto "evaluación", Patton establece que la "práctica de la evaluación" consiste en la recogida sistemática de información sobre las actividades, características y resultados de los programas, personal y productos usados por personas concretas para reducir las incertidumbres, mejorar la efectividad, y tomar decisiones con respecto a lo que esos programas, el personal o los productos están haciendo y afectando, y añade, «el foco central está en los estudios de evaluación y en los procesos de consultoría que tienen por objetivo la mejora de la efectividad del programa» (1982: 15).

La investigación de evaluación se aplica cuando el objetivo es producir conocimiento que contribuya a una mayor comprensión de los efectos de una actividad definida. Las evaluaciones se crean cuando las intervenciones se están iniciando o cuando surgen problemas inesperados. Se considera igual de importante saber qué intervenciones funcionan y cuáles no, como aquello que impide realizar el trabajo (Pavlik, 1999: 19).

La evaluación como una actividad científica-social identificable, y la evaluación enfocada a las Relaciones Públicas, han sido objeto de estudio de forma separada pero también pueden aprender y nutrirse la una de la otra.

El uso de la evaluación como medio para valorar la efectividad de las comunicaciones no es nuevo, como reconoce Paul Noble (1994). Por ejemplo, Wylie, citado por Wilcox, Cameron, Ault y Agee, hacía referencia en 1992 a este concepto aplicado a las Relaciones Públicas al escribir:

Estamos hablando sobre una evaluación ordenada de nuestro progreso en alcanzar objetivos específicos de nuestro plan de Relaciones Públicas. Estamos aprendiendo qué hemos hecho bien, qué hemos hecho mal, cuánto hemos progresado y más importante, cómo podemos mejorar en el futuro (Wilcox, Cameron, Ault y Agee, 2001: 204).

Tom Watson establece tres grandes grupos de definiciones del término evaluación (1997: 284):

- Comercial: Justificación de un gasto en el presupuesto.

- Efectividad simple: se pregunta sobre si el programa ha funcionado en términos de resultado.
- Efectividad y objetivos: juzga a los programas por haber cumplido objetivos y haber creado los efectos deseados. Integra la evaluación en el proceso de planificación y si se cumple los objetivos establecidos, por definición, justifica el gasto en el presupuesto.

En cierta manera, coincide con Theilmann cuando éste considera que la evaluación de las Relaciones Públicas es esencial por muchas razones, incluyendo la rendición de cuentas, el seguimiento de la efectividad y la profesionalidad del programa, añadiendo que la evaluación es transversal en la práctica diaria y es un punto de interés común entre profesionales y académicos (2009: 224). Bissland también se suma a esta idea al definir la evaluación en términos de rendición de cuentas, estableciendo que la evaluación sistemática de un programa y sus resultados «significa para los profesionales rendir cuentas con los clientes y con ellos mismos» (1990: 26).

Finalmente, el *Dictionary of Public Relations Measurement and Research* acotado por D. Stacks define investigación de evaluación como:

Una forma de investigación que determina la efectividad relativa de una campaña o programa de Relaciones Públicas a través de la medida de los resultados del programa (cambios en el nivel de conocimiento, comprensión, actitud, opinión y/o conductas de la audiencia objetivo del público) en contra de un grupo de objetivos predeterminados que inicialmente establecían el nivel o grado de cambio deseado (Stacks, 2006: 12).

En las Relaciones Públicas, la evaluación permite decidir si un programa fue un éxito parcial o total o un fracaso. Esta decisión sólo se puede tomar después de que se hayan tenido en cuenta todos los hechos. Así, la evaluación requiere de investigación, observación y análisis sistemáticos. El evaluador realiza su labor con la misma disciplina científica que el profesional comprometido con la investigación previa a la planificación y se utilizan algunos de los mismos métodos (Oxley, 1989: 108).

Anne Gregory enfatiza también la idea de que la evaluación es un proceso continuado y que debería considerarse en el momento de establecer los objetivos. La monitorización debe plantearse en el momento de la planificación. La evaluación será un proceso continuo si hablamos de programas a largo plazo, pues periódicamente determinaremos cómo estamos (Gregory, 1996: 137).

Gregory también introduce el término revisión (*review*) como dar un paso atrás e identificar si se requieren cambios en la estrategia o táctica (1996:138). Ésta se debe hacer periódicamente y precisará de más investigación o de un examen de la investigación que se está llevando a cabo (1996: 146). Mientras se implemente el programa, los profesionales regularmente harán un examen para valorar si el programa se está ejecutando correctamente. Cuando el programa se ha completado, deberá ser evaluado para descubrir si se han alcanzado los objetivos globales.

Anne Gregory da un enfoque positivo a la evaluación, resaltando sus beneficios (1996: 139):

- La evaluación centra el esfuerzo: Si se es consciente de que uno va a ser evaluado en un número de objetivos consensuados, se promoverá centrarse en lo primordial y mantener lo secundario en perspectiva.

- Demuestra la efectividad: Si se consigue aquello que se ha establecido, nadie puede dudar del valor del profesional.
- Asegura el coste-eficiencia: Ya que se concentra en las cosas prioritarias, se empleará el presupuesto y el tiempo (que también es dinero) en las cosas que cuentan y que alcanzan un gran resultado.
- Promueve la buena gestión: La gestión por objetivos, disponiendo de metas claras, aporta agudeza a las operaciones de Relaciones Públicas. Lo irrelevante será rápidamente identificado y rechazado.
- Facilita la rendición de cuentas: por ello no sólo se refiere a la rendición de cuentas en cuanto a resultados, sino que también hace que otras personas rindan cuentas de sus tratos y negocios con uno. Legitima la priorización de actividades primordiales respecto a otras de secundarias. Si ambas estuvieran planificadas, ha llegado el momento de argumentar un soporte adicional.

Por su parte, Paul Noble resume el pensamiento actual sobre la evaluación en Relaciones Públicas en siete principios (1999: 19-20):

- *Evaluación es investigación.* La evaluación es una disciplina basada en la investigación. Su propósito es informar y clarificar, y opera con estándares de elevado rigor y lógica ya que la órbita de las Relaciones Públicas se extiende desde la búsqueda de relaciones con los medios/*publicity* hasta temas de gestión y reputación corporativa. La investigación jugará un rol de creciente importancia en la planificación, ejecución y medida de los programas de Relaciones Públicas.
- *Evaluación mira a ambos lados.* La evaluación es una mirada proactiva hacia adelante, y una actividad formativa que aporta *feedback* para potenciar la gestión de programas. También es una actividad de repaso y revisión que asegura el resultado final de una campaña/programa. Así se prueba que las Relaciones Públicas son de valor para la organización y justifican la asignación de su presupuesto. La evaluación formativa es una parte integral de la práctica diaria de los profesionales de las Relaciones Públicas, y ayuda a alcanzar el impacto último en el que la evaluación se centra. No obstante, las Relaciones Públicas pierden credibilidad –y la evaluación pierde valor– si las técnicas formativas se sustituyen por medida y seguimiento del impacto último de Relaciones Públicas.
- *La evaluación es dependiente de la situación y del usuario.* La evaluación se debería llevar a cabo según objetivos y criterios que son relevantes para la organización y campaña concretas. Es una función de la gestión de las Relaciones Públicas el entender las expectativas de la organización de la actividad de las Relaciones Públicas. Habiendo gestionado estas expectativas, la actividad necesita ser evaluada en su contexto. También es una función de gestión el seguimiento del nivel de objetivos apropiado a la campaña concreta e implementarla según estos.
- *La evaluación es a corto plazo.* La evaluación a corto plazo se basa generalmente en una campaña o proyecto. Dichas campañas se centran en incrementar el conocimiento a través del uso de técnicas de relaciones con los medios. Generalmente no hay tiempo suficiente para que los resultados aporten *feedback* y reajustes en el proyecto del momento. No obstante añadirán experiencia para promocionar la efectividad de campañas futuras. En este contexto, a corto plazo significa menos de doce meses.

- *La evaluación es a largo plazo.* La evaluación a largo plazo opera a un nivel estratégico más amplio y generalmente se centra en temas de gestión, reputación corporativa y/o posicionamiento de marca. Es aquí donde haya su máxima oportunidad (o amenaza) de sustituir el impacto de metodologías de evaluación por proceso evaluativo. El elemento clave es asegurar que la evaluación se lleva a cabo según los criterios establecidos en los objetivos. La medición directa, posiblemente en forma de investigación de mercado, es seguramente parte de la variedad de metodologías evaluativas utilizadas debido a que los programas de comunicaciones son continuados y a largo término, el *feedback* de forma regular de la evaluación puede ayudar a reajustar la planificación y la implementación así como la medición de resultados.
- *La evaluación es comparar.* La evaluación habitualmente no hace juicios absolutos sino que dibuja conclusiones comparativas. Por ejemplo, la evaluación de medios hace comparaciones históricas o competitivas, compara los mensajes transmitidos por los medios en contra de aquellos dirigidos a los periodistas. El propósito del proceso de evaluación es frecuentemente promocionar una tendencia positiva más que un objetivo arbitrario y puntual y, por tanto, sin significado.
- *La evaluación es multifacética.* Las Relaciones Públicas se han establecido como un proceso de múltiples etapas. Un rango de metodologías de evaluación diferentes se requieren en cada etapa o nivel con evaluación de procesos, por ejemplo, siendo utilizada para potenciar la efectividad de los impactos. El concepto de utilizar una selección de técnicas variadas en diferentes circunstancias ha promocionado el uso del término herramientas para describir el rango de metodologías disponibles para el profesional de la comunicación.

Lo que recogen tanto las definiciones generales como las definiciones de evaluación establecidas desde el ámbito de las Relaciones Públicas podemos resumirlo considerando los dos propósitos que Oxley le otorga a la evaluación: el primero determinar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, y el segundo determinar la eficiencia en la forma de trabajar de los profesionales de las Relaciones Públicas (1989: 103).

Pero la evaluación no finaliza aquí. La evaluación de un proyecto es a la vez un proyecto en sí mismo. Tiene su metodología y sus propios objetivos, y la consecución de estos irá en función del *feedback* positivo o negativo que reciban (Oxley, 1989: 104). Es por ello que a los objetivos de la planificación de Relaciones Públicas y a los objetivos de evaluación les dedicamos, más adelante, un apartado en este estudio, de la misma forma que debemos dedicar unas páginas a las metodologías de evaluación.

3.3. LA EVOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN EN LA LITERATURA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

En las últimas décadas se ha fomentado un amplio interés por medir y evaluar la eficacia de los programas de Relaciones Públicas. Con el visto bueno de profesionales y académicos, se han publicado decenas de artículos, informes e investigaciones alrededor de cómo los profesionales de las Relaciones Públicas pueden utilizar las herramientas de medición y evaluación en el ejercicio de la profesión.

Lindenman, en su artículo *Putting PR Measurement and Evaluation Into Historical Perspective* (2005), realiza una revisión histórica de lo publicado para situarlo en la perspectiva adecuada, rompiendo el supuesto de muchos de los profesionales actuales del sector de que «hasta mediados de los años noventa, poca importancia había tenido lugar en medición y evaluación de las Relaciones Públicas» (2005: 2).

El interés por la medición y la evaluación de las Relaciones Públicas se remonta a los años cincuenta. Desde entonces y durante la última mitad de siglo XX, se han diseñado y llevado a cabo muchos estudios de evaluación de Relaciones Públicas, se han desarrollado e implementado sofisticados sistemas para medir la cobertura de los medios de comunicación y se ha reconocido –por parte de investigadores y profesionales de las Relaciones Públicas– que es necesaria una variedad de técnicas y herramientas de recopilación de datos para medir la eficacia de las Relaciones Públicas, no existiendo una herramienta simple para todos los usos. Además se han desarrollado y distribuido un amplio abanico de normas y criterios de cómo medir y evaluar la eficacia de las Relaciones Públicas (Lindenmann, 2005: 3).

Un breve repaso cronológico nos ayudará a situar los momentos clave en esta evolución de la especialidad de evaluación en Relaciones Públicas.

3.3.1. Los inicios

Fueron los sociólogos especializados en técnicas y teorías de la comunicación de masas los primeros que llevaron a cabo estudios y publicaron artículos enfocados a la medición de la efectividad de las comunicaciones entre 1940 y 1950. El clásico de Herbert Hyman y Paul Sheatsley, "Some Reasons Why Information Campaigns Fail," publicado en *Public Opinion Quarterly* (Hyman, 1947) es uno de estos ejemplos. Otros pioneros que escribieron sobre la eficacia de las comunicaciones fueron académicos como Raymond A. Bauer (1955), W. Phillips Davison (1959), Carl I. Hovland (1951, 1957, 1959), Joseph T. Klapper (1957, 1963), Paul Lazarsfeld (1935, 1954, 1958), Wilbur Schramm (1957) o Charles R. Wright (1960).

A raíz de ello, pero sobre todo cuando Scott M. Cutlip y Allen H. Center desarrollaron en profundidad el tema en la primera edición de su libro de texto, *Effective Public Relations*, publica en 1952, los profesionales de las Relaciones Públicas se sensibilizaron de la importancia de medir y evaluar la eficacia de su trabajo, aunque la mayoría de ellos se quedaron con la idea, muy superficial, de que evaluar es medir el impacto de Relaciones Públicas

La primera publicación seria desde una perspectiva comercial y de *management* aparece de la mano de la *American Management Association* en 1968. *Measuring and Evaluating Public Relations Activities* fue un folleto de treinta páginas en el que se recogían siete artículos sobre como medir los resultados de Relaciones Públicas, contando entre sus autores con John T. Cunningham y Carl Ruff entre otros⁷.

⁷ T. Cunningham, publicó un artículo bajo el título "Measuring Public Relations Results" y Carl Ruff "Measurement of Publicity Effectiveness by Inquiry Analysis."

En octubre de 1977 tuvo lugar en el campus de la Universidad de Maryland la primera conferencia sobre la medición de la eficacia de las Relaciones Públicas con la asistencia de 125 académicos, investigadores y profesionales. *Public Relations Review* publicó en su número invernal del mismo año un especial titulado "Measuring the Effectiveness of Public Relations", en el que se incluían doce trabajos relativos a la medición y la evaluación de Relaciones Públicas presentados en la conferencia. También en 1977, el Dr. Walter K. Lindenmann diseña e implementa el primer proyecto de evaluación para medir la eficacia de un programa de Relaciones Públicas como investigador de Hill and Knowlton para el American Iron and Steel Institute. Esta agencia inicia la implementación con sus clientes de una matriz especial de investigación para la planificación, el seguimiento (recogiendo y evaluando datos que permiten correcciones y modificaciones) y la evaluación (en la que se miden los efectos y los resultados) de las Relaciones Públicas.

Podemos pues establecer, que en las décadas de los sesenta y setenta emerge el interés por la subdisciplina de la evaluación en las Relaciones Públicas, para consolidarse, en la siguiente década, con algunos de los nombres propios especializados en la medición y la evaluación de la disciplina.

3.3.2. Los ochenta

Glen M. Broom, Cline Carolyn, David M. Dozier, James E. Grunig, Harvey K. Jacobson, Lloyd Kirban, Lesley Felipe, Ann Douglas Newsom, James K. Strenski, y Wright K. Donald son algunos de los autores que durante la década de los 80 empiezan a publicar en revistas académicas de Relaciones Públicas sobre la medición de las Relaciones Públicas o la eficacia de la *publicity*.

La revista *Public Relations Quarterly* desarrolla para su número de invierno de 1983 un especial bajo el título "Evaluation Research in Public Relations". En siete artículos se resume como la comunidad académica y los profesionales diseñan y llevan a cabo la medición y la evaluación de sus proyectos de Relaciones Públicas. *Public Relations Journal* publica "Content Analysis" del Dr. Lindenmann sobre las técnicas de análisis de contenido.

En verano de 1984 aparece un nuevo especial en *Public Relations Review*⁸ sobre el tema. Académicos y profesionales explican en diversos artículos como las encuestas de opinión pública, los grupos de enfoque y los estudios de lectores pueden utilizarse para medir la eficacia de Relaciones Públicas. Además, este mismo año, una empresa constituida en Washington inició de forma informatizada la medición de la eficacia de la *publicity*.⁹

Marketing News publicó, en noviembre de 1987, un artículo de Katharine D. Paine titulado "There Is A Method For Measuring PR," en el que describe el sistema de medición de *publicity* desarrollado mientras trabajaba para Lotus Development Corporation.

Los ochenta han centrado la investigación sobre la eficacia de la evaluación en las Relaciones Públicas mayoritariamente en las técnicas de recopilación de información (el análisis de contenidos,

⁸ El especial es "Measuring Public Relations Impact."

⁹ Actualmente esta empresa es conocida como CARMA International

las encuestas de Opinión Pública, los estudios de lectores, etc.), modificadas, actualizadas y rediseñadas, si cabe, con fines evaluativos.

3.3.3. Los noventa

Esta década se inicia con la publicación, en el verano de 1990, de un número de *Public Relations Review* dedicado a la evaluación de Relaciones Públicas, donde se describen los últimos estudios y novedades en herramientas y técnicas de medición.

El Institute for Public Relations Research and Education (1990) publica un estudio de Walter G. Barlow titulado 'Establishing Public Relations Objectives and Assessing Public Relations Results'. Fue un trabajo pionero en su campo refiriéndose a los objetivos de Relaciones Públicas. Reflejaba las herramientas y técnicas utilizadas por las empresas para planificar y medir la eficacia de las Relaciones Públicas. Se confeccionó en base a las entrevistas en profundidad con 16 académicos y 31 profesionales. A su vez, la International Public Relations Association (IPRA) publica, en la serie Gold Paper del año 1994, *Public Relations Evaluation: Professional Accountability*, su autor fue Jim Pritchitt.

Katharine D. Paine, con su trabajo sobre la medición de los materiales on line, abrió una nueva dimensión en la medición y la evaluación de las Relaciones Públicas. Su artículo titulado "Monitoring Publicity on the Internet", fue publicado por *Public Relations Tactics* en agosto de 1995.

En el año 1996 tuvieron lugar tres acontecimientos relevantes para la medición y la evaluación de las Relaciones Públicas. La Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA) organizó un *workshop* sobre cómo medir y evaluar la efectividad de las Relaciones Públicas en marzo de 1996. Las actas de este acontecimiento (al que asistieron principalmente profesionales alemanes) se publicaron en el libro *Evaluation von Public Relations: Dokumentation einer Fachtagung*. En noviembre del mismo año tuvo lugar también en Alemania la conferencia internacional coorganizada por la Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA) y la International Committee of Public Relations Consultancies Associations (ICO). De esta conferencia surgieron una serie de grupos de trabajo con el encargo de examinar en profundidad los objetivos de medición y las técnicas de evaluación de las Relaciones Públicas. En Estados Unidos, en octubre del mismo año, se organizó una cumbre para tratar en exclusiva la medición y la evaluación de las Relaciones Públicas. Fue copatrocinada por el Institute for Public Relations, la revista *Inside PR* y Ketchum Public Relations. Las conclusiones de este encuentro intentaban establecer los límites de la medición de las Relaciones Públicas.

Hacia finales de 1996, la Swedish Public Relations Association publicó un libretto de 64 páginas titulado *Return on Communications* de Hans V.A. Johnsson que resume la evaluación en Relaciones Públicas desde una perspectiva global.

La primera guía de trabajo para todos los profesionales que trataba de establecer los criterios mínimos para la medición de la efectividad de Relaciones Públicas apareció en junio de 1997 de la mano del Institute for Public Relations. Académicos, consejeros, proveedores y profesionales de la investigación liderados por Walter K. Lindenmann, basándose en su experiencia estadounidense,

redactan *Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness*, de la que se distribuyeron 10.000 ejemplares por el territorio americano.

El mismo año, el International Committee of Public Relations Consultancies Associations (ICCO) editó en solitario *How to Get Real Value from Public Relations: A Client Guide to Designing Measurable Communications Objectives*. Y, en cooperación con la Association of Media Evaluation Companies (AMEC), publicó un segundo libro titulado: *The Power of the Media and How to Measure It: A Client Guide to Media Evaluation*.

En 1998, el trabajo "Demonstrating Effectiveness in Public Relations," publicado en *Journal of Public Relations Research* y elaborado por la Dra. Childers Hon revisa exhaustivamente todos los materiales publicados durante décadas. La investigación sugiere que la planificación y la evaluación de las Relaciones Públicas es cada vez más sistemática, pero se ve limitada por la falta de recursos, lo que lleva todavía a muchos profesionales a actuar bajo la intuición.

En enero de 1999, el Institute for Public Relations estadounidense anuncia la creación de la U.S. Commission on Public Relations Measurement and Evaluation. El objetivo de esta comisión es convertirse en árbitro de los estándares aceptados para la investigación y la medición referida específicamente a las Relaciones Públicas, así como para la investigación y medición en las ciencias de la comunicación que se pueden aplicar o vincular de alguna forma a los programas y actividades de Relaciones Públicas. Se reunió por primera vez en febrero del mismo año e incluyó a representantes de las empresas, las organizaciones sin ánimo de lucro, los proveedores de investigación, las agencias de Relaciones Públicas y el entorno académico.

El consorcio de organizaciones británicas formado por la londinense *PR Week*, la Public Relations Consultants Association y el Institute of Public Relations (IPR) publicó en 1999 el manual *The Public Relations Research and Evaluation Toolkit: How To Measure The Effectiveness of PR*.

También en 1999, la IPR Commission on Public Relations Measurement and Evaluation estadounidense publicó un suplemento de su folleto *Guidelines and Standards* editado en 1997, titulado *Guidelines For Setting Measurable Public Relations Objectives*.

Las publicaciones del inicio de la década de los noventa siguen centradas en las herramientas y técnicas de medición de las Relaciones Públicas (como en la década anterior). Sin embargo, año tras año van apareciendo nuevas investigaciones que muestran una visión cada vez más global de la evaluación en Relaciones Públicas. Los estudios sobre el establecimiento de objetivos y sus repercusiones en las fases de planificación y evaluación empiezan a aflorar presentando los puntos de vista de profesionales y académicos. Vemos también que aparecen las primeras propuestas de evaluación de acciones de Relaciones Públicas llevadas a cabo en la Red.

3.3.4. El siglo XXI

Ya en el siglo XXI, los artículos y las técnicas desarrolladas anteriormente por la estadounidense IPR Commission on Public Relations Measurement and Evaluation se han expandido considerablemente. Además, la comisión propone un PR Measurement Tree para facilitar la toma de decisiones en la

elección de las herramientas y del proceso de evaluación. En 2001, L. A. Grunig y J. E. Grunig publican *Guidelines for Formative and Evaluative Research in Public Affairs* iniciando con esta obra la lista de publicaciones más destacadas de la década.

El año 2003 fue prolífico en lo que se refiere a publicaciones importantes sobre evaluación y medición de las Relaciones Públicas, especialmente guías. El Institute for Public Relations publica con carácter institucional *Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*; además de editar y difundir *Public Relations Research for Planning and Evaluation* de Walter K Lindenmann, y encargar *The IPR Toolkit: Median Evaluation Edition* a F. Fairchild y N. O'Connor. También este año, la International Association of Business Communicators edita *Communication Research, Measurement and Evaluation: A Practical Guide for Communicators* de L. C. Williams.

En 2004, Tina Carroll y Don W. Stacks de la University of Miami publican en la web del Institute for Public Relations un documento de recopilación bibliográfica sobre medición de Relaciones Públicas, en el que se pueden contabilizar hasta noventa publicaciones entre temas de investigación generales, temas de investigación avanzados, escalas de medición generales, técnicas de ampliación y fiabilidad, reportes de casos de estudio y recursos electrónicos. La obra más antigua de la recopilación proviene del campo de la psicología y es 'A technique for the measurement of attitudes' de R. Likert publicada en 1932 en *Archives of Psychology*.

T. Wartson y P. Noble lanzan al mercado en 2005 desde el Chartered Institute of Public Relations, *Evaluating Public Relations. A best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation*. En 2007 J. Macnamara publica *The Fork in the Road of Media and Communication Theory and Practice* y K. D. Paine *How to Measure Social Media Relations: The More Things Change, the More They Remain the Same* iniciando el camino para la evaluación de las acciones de Relaciones Públicas en el entorno web 2.0.

En 2008 N. Besson publica la *Strategische PR-Evaluation. Erfassung, Bewertung und Kontrolle von Öffentlichkeitsarbeit* obra en la que se desarrolla la evaluación en las Relaciones Públicas, desde una perspectiva estratégica. Cierra la década *A New Paradigm for Media Analysis: Weighted Media Cost, An Addendum to: "Advertising Value Equivalency (AVE)"* (2010) de Bruce Jeffries-Fox.

En diciembre de 2010, Pauline Draper-Watts, que fue durante dos años presidenta de la Institute for Public Relations Commission on Measurement and Evaluation (2009-2010), reconoce que uno de los hitos más importantes de la década en evaluación de Relaciones Públicas fue la Declaración de Barcelona sobre Principios de Medición presentada, debatida y aprobada en junio del mismo año en la segunda Cumbre Europea sobre Medición. Doscientos delegados de treinta y tres países representando la *Institute for Public Relations (IPR)*, la *Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC)*, la *Public Relations Society of America (PRSA)*, la *Alliance for Public Relations and Communication Management* y la *International Communications Consultancy Organization*, intercambiaron sus puntos de vista para concluir con los siete principios de la declaración:

- Importancia de la fijación de metas y medición.
- La medición del efecto sobre los resultados *outcomes* es preferible a la medición de los resultados *outputs*.

- El efecto sobre los resultados del negocio pueden y deberían ser medidos cuando fuere posible.
- La medición de los medios de comunicación requiere de estudios cuantitativos y cualitativos.
- Los AVE (*Advertising Value Equivalency*) no son el "valor" de las Relaciones Públicas.
- Las redes sociales pueden y deben ser medidas.
- La transparencia y reproducibilidad son fundamentales para la medición.

Con la Declaración de Barcelona se inicia una nueva etapa de cambios en la manera de afrontar de forma profesional y académica las Relaciones Públicas. La primera década del siglo XXI presenta los síntomas de consolidación de la subespecialidad de evaluación en Relaciones Públicas. Está abonada de guías, manuales y normas, y culmina con el establecimiento de consensos sobre el "buen hacer" evaluativo, siendo Barcelona el gatillo detonador para futuras conferencias y reuniones de expertos.

3.4. TIPOLOGÍAS DE EVALUACIÓN EN LAS RELACIONES PÚBLICAS

Analizaremos ahora los tipos de proyectos de evaluación que proponen los distintos autores así como las fases o etapas que debe seguir un proyecto para ser exitoso y eficaz a la vez. En Relaciones Públicas, como ocurre en muchas otras disciplinas, el establecimiento de listados y clasificaciones es una práctica habitual y tampoco queda exenta de ella la evaluación.

En el estudio de la evaluación en general, la clasificación que diferencia entre "evaluación sumativa" y "evaluación formativa" es la que primero aparece en la literatura y la que más veces se repite. Esta diferenciación se replica también en el entorno específico de las Relaciones Públicas.

Una evaluación llevada a cabo al final de un proyecto se denomina 'evaluación sumativa', mientras que aquella evaluación que se efectúa mientras el proyecto está en marcha se denomina 'evaluación formativa'. Robert E. Stake ilustra la distinción entre 'evaluación formativa' y 'evaluación sumativa' con la siguiente analogía:

«Cuando el cocinero prueba el gusto de la sopa, es evaluación formativa, cuando los invitados prueban la sopa, es evaluación sumativa». Pero ambas evaluaciones deben basarse en tres tipos de información: la información sobre el propio pasado de la empresa, la información sobre la estructura presente y su funcionamiento, y la información sobre su entorno –básicamente la meta y las condiciones en las que se debe alcanzar. La información sobre el pasado puede obtenerse de los registros de la empresa. La información sobre su estructura actual y sobre el entorno debe recogerse de forma sistemática y los medios que se utilizarán para obtenerla serán el análisis de situación y la evaluación de proyectos» (citado en Oxley, 1989: 105).

La evaluación formativa se lleva a cabo durante el desarrollo o la entrega de un programa o producto con la intención de proporcionar información para mejorar lo evaluado. Normalmente se centra en determinar si un programa se desarrolla según lo previsto, en identificar los obstáculos y las oportunidades inesperadas, y en la identificación de las correcciones en el transcurso del programa que aumentarán las probabilidades de éxito. Se trata de un diseño estructurado para

proporcionar información a los ejecutores del programa con el objetivo de afinar en la aplicación del mismo. Normalmente la evaluación formativa se utiliza para uso interno (Scriven, 2004).

En realidad, la evaluación formativa es un proyecto dentro de otro, es un elemento dentro del proyecto principal y empieza y finaliza en él. Las claves de la evaluación formativa son (Oxley, 1989: 105):

- Observar de forma continua la dirección y el progreso del proyecto principal.
- Monitorizar sus efectos continuados en la organización y en su entorno.
- Utilizar toda esta información como base para decidir si continuar como hasta el momento o incorporar acciones correctivas.
- Se trata de una tarea asignada, y los medios para llevarla a cabo están especificados en el plan del proyecto así como sus recursos. En consecuencia, los proyectos continuados sólo tendrán evaluación formativa hasta el día de su finalización o cese.

Por el contrario, cuando la investigación de evaluación se preocupa por las "consecuencias" del programa y trata de responder a la cuestión ¿qué es lo que intenta conseguir el programa? nos encontramos antes una evaluación sumativa. La evaluación sumativa nos dice si un programa ha tenido unos objetivos bien articulados, concretos y mesurables antes de que se pusiera en práctica (Scriven, 1967).

La evaluación sumativa es un proyecto que sigue al cumplimiento del proyecto principal pero que es inseparable de él. Al igual que la evaluación formativa, la evaluación sumativa tiene sus propios objetivos y recursos, pero su propósito principal es diferente. Sus resultados deben aparecer en las memorias de los proyectos para así ser reserva de información para futuros análisis comparativos. También debe aparecer en la memoria de la organización para mantener su independencia de gestión. Este tipo de evaluación es típica de proyectos que tienen un fin. Los programas que están en marcha de forma continua sólo tendrán evaluación formativa (Oxley, 1989: 106).

En el fondo, la evaluación se centra en determinar hasta qué nivel se han alcanzado los objetivos, y de esta manera, aunque podemos considerar una evaluación como sumativa, de forma retrospectiva, está dando respuesta a las preguntas de la evaluación formativa (Oxley, 1989: 106).

La característica crítica de cualquier estudio de evaluación es que aporte la mejor información posible que se podría haber recopilado bajo unas circunstancias concretas, y que esta información encaje con los requerimientos de credibilidad para la evaluación de su audiencia. Es decir, toda evaluación se lleva a cabo por un propósito y este propósito requiere una audiencia (Fitz-Gibbon, 1987: 13-14). Teniendo en cuenta esta característica, Watson y Noble introducen al binomio sumativo-formativo un tercer término, el de *evaluación situacional*, para referirse a aquella evaluación que tiene en cuenta el ambiente en el que opera el programa que es evaluado, así como la audiencia para la que la evaluación se está llevando a cabo (Watson, 2007: 19).

Por otra parte, como indicábamos al iniciar este apartado, más allá de la división sumativa/formativa tan extendida, las clasificaciones sobre evaluación son múltiples. Una de estas divisiones es la que propone Swinehart (1979). Al plantearse como diseñar un programa de evaluación aplicable a cualquier disciplina, el autor ofrece una clasificación de cuatro categorías:

- Proceso (*process*), como la naturaleza de las actividades involucradas en la preparación y diseminación del material.
- Calidad (*quality*), como la valoración de los materiales o programas en términos de precisión, claridad, diseño y valores de producción.
- Objetivos intermedios (*intermediate objectives*) que son subobjetivos necesarios para alcanzar el objetivo.
- Objetivos últimos (*ultimate objectives*) que son cambios en el conocimiento, actitud y conducta de la audiencia objetivo.

Esta clasificación de Swinehart señala la necesidad de que planificación y evaluación estén enlazadas, necesidad que, como veremos en capítulos posteriores, algunos modelos de evaluación y de planificación estratégica de las Relaciones Públicas tendrán en cuenta en su constitución.

Desde la perspectiva de la evaluación social, Glen C. Cain y Robinson G. Hollister (1972: 110-111) identifican otros dos tipologías distintas de evaluaciones: de procesos y de resultado. La *evaluación de procesos* investiga si un programa se está administrando de manera eficaz siguiendo la lógica de Stamm (1977) de la evaluación continuada. La evaluación de proceso se centra en como un programa se implementa y opera, identifica los procedimientos realizados y las decisiones tomadas en el desarrollo del programa. Describe como opera el programa, los servicios que ofrece y las funciones que realiza. Al documentar el desarrollo del programa y su funcionamiento, la evaluación de procesos evalúa si su desempeño es exitoso o no y, lo más importante, proporciona información para mejorar el programa o su potencial de replicación (Scriven, 2004). Desde el ámbito de las Relaciones Públicas, Grunig y Hunt (2000: 287) destacan que las evaluaciones procesales proporcionan tanto a los directores como a los subordinados unas medidas continuadas de eficacia de un programa y de la actuación de quienes trabajan en el mismo.

Por su parte, la evaluación de resultado determina hasta qué punto se han alcanzado los objetivos de un programa. Se focaliza en las preguntas "¿Cuántos resultados se han alcanzado" y "¿Qué cambios sufrieron los participantes del estudio o las condiciones de la comunidad?". Una evaluación de resultado puede variar en el diseño, desde un seguimiento sencillo sobre los cambios acontecidos en los participantes de un programa que se puedan atribuir a las actividades del mismo, hasta el desarrollo de programas complejos que comparan el efecto en los participantes de diferentes estrategias o técnicas. Pero en ambos casos el interés radica en los resultados de la intervención sobre los receptores de esta (Coley, 2000).

Así, no es difícil observar que existe cierto paralelismo entre el binomio terminológico evaluación de proceso y evaluación de resultado con el binomio previamente expuesto evaluación formativa/evaluación sumativa.

La terminología utilizada por Glen C. Cain y Robinson G. Hollister (1972: 110-111) en la identificación de tipologías de evaluación, la retoma Kelly (2008) también en el terreno social para diseccionar en tres etapas el diseño de una investigación de evaluación: estratégica, de proceso y de resultado.

- La evaluación de la investigación social es el estudio del cambio social. La *evaluación estratégica* tiene como objetivo describir el sistema social que se investiga para que el cambio tenga lugar. La investigación en esta etapa ayuda a definir la intervención y

cómo puede ser evaluada. Los indicadores pueden ser desarrollados para proporcionar una estructura para el proceso y las fases de los resultados de la evaluación.

- *Evaluación de proceso.* Una vez que la intervención ha sido definida, se evaluará el proceso de aplicación y el desarrollo (incluidos los problemas y contratiempos) durante el período de implementación. El estudio de la implementación de las intervenciones puede conducir a mejorar la comprensión de los mecanismos causales de esta.
- *Evaluación del resultado.* La principal forma de evaluar el resultado es considerar si la intervención ha funcionado o no. La evaluación de los resultados implica la medición de los resultados obtenidos por las intervenciones en relación a diversos indicadores. Se trata de investigar lo que sucede cuando se realiza una intervención.

Y tomando como referente el contexto, Kelly (2008) propone otra clasificación para la evaluación: la evaluación del programa y la evaluación de la organización.

La *evaluación del programa* se aplica a los programas de intervención llevados a cabo principalmente para hacer frente a los problemas sociales en una población o en una comunidad. Por ejemplo, un estudio puede ser creado para evaluar un programa de actividades destinadas a reducir los niveles de delincuencia. Dependiendo de la naturaleza de la intervención la evaluación puede ser compleja y requerir múltiples estudios de evaluación en paralelo (Kelly, 2008). La evaluación de un programa es la aplicación sistemática de la investigación para recopilar información y efectuar juicios de valor. Se trata de recopilar de un modo sistemático la información empírica sobre las actividades, características y resultados de los programas para hacer juicios sobre los méritos del programa, mejorar la efectividad del mismo, y/o informar de las decisiones sobre la programación futura (Patton, 2008).

La *evaluación de la organización* es la investigación que se lleva a cabo en las organizaciones para examinar los factores que influyen en la producción y entrega de bienes y servicios. La atención se centra en el rendimiento y la productividad. Un ejemplo de ello sería la evaluación de una iniciativa de comunicación de la policía en formación profesional para mejorar las relaciones entre la policía y el público (Patton, 2008).

La vía de compartimentar en etapas el proceso de evaluación planteada por Kelly (2008) –evaluación estratégica, evaluación de proceso y evaluación de resultados–, Carol H. Weiss la aplicó a la órbita de las Relaciones Públicas describiendo cinco fases para la evaluación, un concepto que "a primera vista es bastante sencillo" (Weiss, 1991: 24-25) :

- *Especificación de los objetivos.* Deben seleccionarse los objetivos de la organización y representarlos de forma realista y medible, estableciendo claras probabilidades de éxito.
- *Medición de los objetivos.* Para cada uno de los objetivos se debe especificar cuál es el efecto esperado con el programa de Relaciones Públicas. Para probar si se han producido estos efectos debe medirse si se ha conseguido cada uno de los objetivos.
- *Recogida y análisis de los datos.* Debe realizarse la medición y observar el efecto en una muestra del público objetivo. Comparando los resultados con los efectos esperados para cada público puede determinarse si se han alcanzado los objetivos. Una vez comparados los resultados deben sacarse conclusiones de los motivos por los cuales los objetivos han

sido alcanzados o no a fin de poder tomar en consideración nuevas medidas de cambio o mejora en el programa.

- *Comunicar los resultados* a quienes toman decisiones en forma de informe comprensible y en un lenguaje claro, identificando dos tipos de interlocutores: los ejecutivos de Relaciones Públicas y los altos directivos de la organización. Frente a los primeros debe hacerse hincapié sobre el grado en el que han sido alcanzados los objetivos de Relaciones Públicas y qué debe hacerse para mejorarlos, frente a los segundos debe informarse de los mismos objetivos de Relaciones Públicas, pero explicando de que manera alcanzándolos se contribuye al alcanzar las metas de la organización, y se justifica la necesidad del programa de Relaciones Públicas.
- *Aplicar los resultados a las decisiones*. La razón de ser de toda evaluación es la mejora del funcionamiento de los programas aplicando las conclusiones de los resultados en forma de cambios.

Por último, también en el marco de las Relaciones Públicas, David M. Dozier presenta una clasificación de la evaluación en función del estilo metodológico, que está extraída directamente de la práctica profesional. En 1984, David M. Dozier publicó en *Public Relations Review* el estudio 'Program evaluation and the roles of practitioners', en el que presentaba los resultados de una encuesta realizada a los profesionales de las Relaciones Públicas del área de San Diego para determinar que tipo estudios utilizaban en la evaluación del éxito de sus programas. Los resultados establecen tres tipologías de métodos (1984: 123):

- La *científica o de impacto*. Se trata de la evaluación del programa utilizando los métodos de recogida de datos primordialmente cuantitativos y de ciencia social para determinar el impacto del programa. Es frecuente que los profesionales dependan de diseños de investigación experimental o casi experimental, en los que las medidas se toman tanto antes como después de la puesta en práctica de un nuevo programa. Este diseño les permite determinar si el programa causó el "cambio observado".
- La *evaluación instintiva*. Es el enfoque tradicional utilizado en las Relaciones Públicas. Está tipificado por una evaluación subjetiva y personalizada en la que la evaluación casual y anecdótica y el juicio del profesional se utilizan para estimar la eficacia de un programa. Los profesionales que utilizan este enfoque están más preocupados por el proceso que por los resultados de la campaña. Suelen considerar los premios y reconocimientos de sus colegas como una medida importante del éxito del programa.
- La *evaluación científica de la difusión*. Es otro método tradicional en el que el enfoque está en la emisión del mensaje. Suelen basarse en un análisis numérico de los recortes de prensa, un registro de los centímetros de las columnas o del tiempo en antena, el alcance de los medios utilizados o un análisis de contenido de estos recortes. El enfoque está en el proceso de comunicación. El impacto se infiere de este proceso.

Las distintas clasificaciones de evaluación, ya sean en terreno genérico, en las ciencias sociales o en el propio ámbito de las Relaciones Públicas, tienen en común la voluntad de extraer unos resultados objetivos que permitan evolucionar y tomar decisiones bien directamente sobre el programa en curso, bien sobre nuevos programas. Pero como hemos visto en esta última clasificación, resultado de un análisis de la práctica profesional, las dificultades para llevar a cabo evaluaciones eficientes en Relaciones Públicas son patentes, ya sea por el alto grado de subjetividad que imprimen los responsables a los resultados, el peso excesivo de la valoración cuantitativa o un enfoque centrado

casi exclusivamente en la visibilidad del mensaje. Por eso, es importante analizar la evaluación en las Relaciones Públicas desde el prisma de los profesionales de las mismas.

3.5. PROBLEMAS PARA LA EVALUACIÓN EN LAS RELACIONES PÚBLICAS

Los profesionales de las Relaciones Públicas son conscientes de la importancia de las mismas para sus organizaciones y para la toma de decisiones de la dirección. Saben también que el objetivo de todo plan de Relaciones Públicas es conseguir un objetivo, a menudo un cambio de actitud de los *stakeholders* y la comunidad que envuelve a la organización. Y saben también que la evaluación es el método que permite certificar ese cambio. Pero reconocen que pocas veces se lleva a cabo y en un número todavía más reducido de ocasiones se hace con la metodología apropiada.

Glen Broom y David Dozier (1990), consideraban en *Using Research in Public Relations* que el programa de Relaciones Públicas debe tener un efecto observable: cambiar o mantener algo de una situación. Así pues, tras aplicar el programa, es necesario aplicar técnicas de análisis para medir y documentar los efectos producidos. Unos años antes, en 1983, James Grunig señalaba:

Últimamente, he empezado a sentirme cada vez más como el cura fundamentalista que se manifiesta contra el pecado: la diferencia está en que yo me he estado manifestando por la evaluación. Al igual que todo el mundo está en contra del pecado, la mayoría de la gente de Relaciones Públicas con la que hablo está a favor de la evaluación. Sin embargo, la gente sigue pecando, y la gente de Relaciones Públicas sigue sin hacer investigación de evaluación (1983: 28).

Esta visión crítica es compartida por Carol H. Weiss cuando afirma que los profesionales de las Relaciones Públicas intentan la evaluación de un programa sin ni siquiera especificar su propósito. Y si se facilita una declaración de propósito, a menudo se manifiesta en términos de actividades del programa en lugar de resultados del mismo. Grunig y Hunt atribuyen al miedo esta "falta de profesionalidad": «Muchos profesionales de las Relaciones Públicas tienen miedo a las evaluaciones, especialmente aquellos que se encuentran en puestos no directivos» (2000: 286).

Desde España Antonio Castillo Esparcia admite que «las Relaciones Públicas adolecen de una gran autocomplacencia en sus campañas y en las investigaciones de resultados. Todavía no existe una generalización de la necesidad de incrementar y mejorar la valoración y eficacia de las actividades» (2010: 15), y en línea con los autores mencionados anteriormente comenta:

El problema de medir la eficacia de las relaciones públicas es una de las cuestiones que más lastran la progresión y generalización de la actividad. Se acusa a las relaciones públicas de actuar en la ambigüedad y de no concretar los objetivos. Hay que reconocer que, en muchas ocasiones, esa crítica es cierta, ya que las propias definiciones apelan a cuestiones excesivamente genéricas, tales como "diálogo social", "comprensión mutua", "buena voluntad" o términos semejantes. Aquí entramos en la teleología de las relaciones públicas y la concreción de los objetivos, es decir, qué tenemos que medir. Posteriormente, habría que responder a otro problema, la metodología investigadora y los instrumentos que nos permiten medir (Castillo, 2010: 16).

Tras presentar esta visión genérica de la problemática, citando a Lindenman identificamos tres aspectos concretos que deben abordar y mejorar los profesionales de las Relaciones Públicas en relación a la medición y la evaluación de éstas (2005: 8):

- Los profesionales y asesores de Relaciones Públicas deben ser instruidos con mayor perseverancia sobre cómo medir y evaluar la eficacia de las Relaciones Públicas.
- Deben ser capaces de definir y construir mejor los componentes para la medición y la evaluación de las Relaciones Públicas en los diversos programas y actividades de comunicación vigentes.
- Deben realizar un ejercicio persuasivo con los miembros de la alta dirección sobre la importancia de asignar los fondos adecuados para financiar la evaluación de las Relaciones Públicas.

Por su parte, Watson y Noble identifican seis problemas metodológicos intrínsecos de la evaluación en Relaciones Públicas (2007: 20):

- Las campañas son únicas y planificadas con propósitos muy específicos, por tanto es difícil evaluar su fiabilidad.
- La comparación entre grupos es difícil. El cliente no estaría de acuerdo en dejar la mitad de su población objetiva para poder comparar intenciones con el grupo control.
- El control de otras variables, como aquellas fuera del control del profesional de las Relaciones Públicas. Estas podrían impactar en el público objetivo de la campaña y afectar su resultado.
- El tiempo. Por razones metodológicas, hacer una evaluación del tipo antes/después requeriría implementar la evaluación antes que la campaña.
- La probabilidad de que la persona o organización que gestiona la campaña sea también la responsable de auditarla o evaluarla existiendo por lo tanto subjetividad.
- La plétora de técnicas de evaluación de la variable efectividad.

Ante los lamentos de la profesión, y concretamente de los profesionales de las Relaciones Públicas especializados en evaluación, Lindenman les espolea con la siguiente reflexión: «Son bienvenidas y necesarias nuevas ideas y pensamientos relacionados con esta sub especialidad, pero ha llegado el momento de dejar de "reinventar la rueda", echar una mirada seria a lo existente, y construir desde allí. El mayor problema en el ámbito de las Relaciones Públicas no es que las técnicas y las herramientas adecuadas de medición y de evaluación de las Relaciones Públicas no existan, hay cantidad de herramientas, métodos y técnicas disponibles que ya están siendo utilizados» (2005: 8).

Desde hace tiempo, también las sociedades de Relaciones Públicas de Estados Unidos (Public Relations Society of American - PRSA) y Canadá (Canadian Public Relations Society - CPRS) están potenciando el cambio de una profesión ampliamente basada en la intuición a otra que confía en la información objetiva. La PRSA ofreció su apoyo a los movimientos que reclamaban un mayor peso para la evaluación de programas y el incremento del uso de la investigación científica. En el año 1982 reconoció oficialmente la necesidad de objetividad en los programas. Desde entonces los participantes a sus premios Silver Anvil Awards tienen que explicar como se evalúan sus programas. Antes de esa fecha, Hill (1982) afirmó que el 70% de los participantes del *Silver Anvil Awards* no explicaban como se medían los resultados y otro 70% no hacía referencia alguna a la conducta deseada de la audiencia. La CPRS también favoreció la evaluación de programa y la investigación

científica incluyendo conferencias, debates y discusiones sobre la medición y evaluación de las Relaciones Públicas en sus actividades (Piekos, 1990).

No obstante, a pesar de estos esfuerzos continuados, las quejas y las excusas sobre la evaluación seguían al orden del día en 2006. Destacamos una entrada del blog *Intelligent measurement*, en la que sus autores Richard Gaunt y Glenn O'Neil de la International University in Geneva, establecen un listado *top* diez con las excusas que más se repiten para justificar la no evaluación e intentan dar una solución a estas (2006):

- Excusa 1: «Evaluar es demasiado caro», pero con la cantidad de opciones de asesoramiento gratuito en red, las excelentes guías publicadas y las soluciones de investigación económicas esto no debe ser así.
- Excusa 2: «No se cómo evaluar», pero se puede aprender sin la necesidad de contratar consultores externos.
- Excusa 3: «Estoy demasiado ocupado "haciendo", que no puedo molestarme a medir». Es natural que a las personas les gusta "hacer" las cosas, pero a veces uno debe pararse y dar un paso atrás para ver lo que se ha logrado.
- Excusa 4: «Lo que hago no podría ser medido», a menudo se escucha esta excusa en boca de los "creativos". Hay personas que crean y elaboran campañas creativas y hermosas, obras de arte para impresionar a otros creativos, pero la pregunta es ¿qué has cambiado?
- Excusa 5: «No veo el valor de la evaluación», entonces ¿cómo puede juzgar el valor de su trabajo si no trata de analizarlo y evaluarlo?
- Excusa 6: «Tengo miedo de lo que voy a averiguar», será más aterrador si acaba evaluando los resultados otra persona.
- Excusa 7: «La gente está harta de dar su opinión», no creo que la gente responda a las preguntas.
- Excusa 8: «Mi instinto me dice que estoy haciendo un buen trabajo», hay una cierta moda que dice que a menudo la intuición es la mejor llamada. Pero con la investigación la mayoría de veces se ponen de relieve cuestiones que hasta el momento ni siquiera se habían identificado.
- Excusa 9: «Todo mi trabajo está bendecido por el director general. Si él está contento, yo también». El director general considera la organización con las mismas lentes de color rosa con la que el profesional de las Relaciones Públicas la ve. El problema es que en Relaciones Públicas lo que cuenta es la percepción de los públicos.
- Excusa 10: «No se puede probar nada de todos modos». Se puede probar mucho, aunque rara vez puede asegurarse al 100% que el programa causó el cambio previsto.

En su libro *Planning & Managing a Public Relations Campaign: A Step-by-step Guide* de 1996, Anne Gregory menciona los hallazgos de Watson sobre porque los profesionales no evaluaban, como por ejemplo, la actitud a la defensiva de los profesionales de Relaciones Públicas, quienes usan las técnicas de evaluación para presentar información sobre la que ser juzgados, en lugar de utilizar la evaluación para mejorar los programas. Además, Watson comentaba que la medición del *output* era más importante que el impacto de los programas o sus puntos de mejora. Así, no se evaluaba por falta de conocimiento, por coste, por falta de tiempo, etc. Anne Gregory, por su parte, añade las siguientes razones (1996: 140-142):

- Comprender qué es lo que debe ser evaluado. A menudo evaluamos el *output* en vez del *outcome*. A largo plazo, el peso del *press-clipping* (*outputs*) no es importante, lo que importa es qué es lo que ha alcanzado este *clipping* (*outcomes*).
- Establecer los objetivos. Los objetivos deben definirse en términos medibles. Así, 'incrementar el conocimiento' no sería un buen objetivo a no ser que se cuantifique cuánto (en un 1%, etc). También es importante que el objetivo tenga una fecha límite. Este punto es importante ya que el cumplimiento de los objetivos es la forma más clara de evaluar un programa o campaña.
- Comprender qué puede alcanzarse. Las promesas deben ser realistas, hay que ser honesto y hacer una evaluación sobria de la situación. La gestión de las expectativas es una labor clave del profesional.
- Abanico de técnicas de evaluación requeridas. Las Relaciones Públicas no son simples de evaluar, pues pueden dirigirse a muchos públicos a la vez, de diferentes maneras, y para cada caso, se requiere de una técnica concreta.
- La cadena de comunicación. Todas las decisiones que se toman a lo largo de la cadena de comunicación afectan el *outcome* final. Se debe decidir sobre el mensaje, el medio, la forma de las palabras e imágenes, asegurar que el público clave está recibiendo e interpretando la comunicación de forma correcta. La evaluación tiene que incluir toda la cadena ya que si alguno de los elementos es erróneo puede suponer el no cumplimiento del resultado.

Y ofrece también ideas y principios que facilitan la evaluación (1996: 142):

- Establecer objetivos SMART: si los objetivos son claros y medibles, luego el juicio de si se han alcanzado será fácil.
- Construir la evaluación desde el principio: si los objetivos se establecen teniendo en cuenta su futura evaluación, la labor es más simple.
- Criterios consensuados para la medición para quien tenga que juzgar el éxito.
- Evaluar y monitorizar mientras el programa progresa: utilizando la monitorización como una herramienta de gestión de la información.
- Examen de las tácticas y de los canales si las cosas no se están desarrollando según lo planificado; revisión de la estrategia si esta falla.
- Adoptar una perspectiva científica y objetiva: el requisito de aportar hechos y datos sobre el programa significa que el planificador puede necesitar entrenarse en métodos de investigación o usar especialistas.
- Procesos de evaluación: el planificador necesita asegurar que se está gestionando el programa correctamente, siguiendo el presupuesto y el cronograma.
- Establecer una monitorización abierta y transparente, como por ejemplo, informes de revisión mensuales.

Estos listados de excusas, razones y miedos muestran que el arraigo cultural a no evaluar es amplio e interesado. No obstante, como hemos visto en la recopilación histórica (apartado 4.3), la última década nos ha dejado mucho e interesante material para combatir estas excusas. El estudio 'Roles and program evaluation techniques among Canadian public relations practitioners' (Piekos, 1990) trabaja bajo la hipótesis de que existe una relación significativa entre el rol de la dirección del profesional de Relaciones Públicas y el uso de metodologías de investigación científicas. Reconoce que el soporte de la alta dirección es fundamental para llevar a cabo investigación sistemática en la

práctica de las Relaciones Públicas. Así, a medida que se incrementa el soporte de la alta dirección para la investigación, hay un incremento en el uso de metodologías de evaluación científicas. Se elaboró un cuestionario que se envió a 700 agencias canadienses. El principal hallazgo de este estudio es que se utilizan de forma más amplia técnicas intuitivas que científicas. No obstante, el 87% de las respuestas estaban de acuerdo en el impacto positivo que tendría la investigación sistemática, y que, en la práctica, los profesionales canadienses no están preparados para aplicarla en su trabajo.

Otra cuestión interesante y que corre en paralelo al uso apropiado de la evaluación por parte de los profesionales de Relaciones Públicas, es quién debe realizar la evaluación. Lindenmann se pregunta si debe llevarse a cabo desde la propia empresa o debe subcontratarse. Él mismo ofrece la respuesta, ya que la mayoría de técnicas que sugiere pueden desenvolverse desde la propia empresa, de forma efectiva y eficiente, con un modesto entrenamiento interno. Además propone una serie de títulos de consulta que pueden servir de ayuda a informáticos, *data managers*, etc. No obstante, el autor plantea la posible percepción de falta de credibilidad y de objetividad que puedan tener estos estudios: «la gente, a veces, tiende a ser escéptica sobre la objetividad de un proyecto de investigación creado y analizado por los empleados de la organización, ya que pueden tener un interés sesgado en el resultado» (2006: 16). La presencia de evaluadores integrados en el departamento de Relaciones Públicas facilita la concepción y la implementación de la evaluación como un elemento más constante y continuado, realizando por lo tanto una evaluación del proceso. No obstante, la realización de investigaciones por parte del personal interno puede añadir subjetividad a la evaluación. Grunig y Hunt aconsejan compartir evaluadores internos para los procesos y externos para que de forma puntual cuando sea necesaria la objetividad de asesores para satisfacer a la alta dirección (2000: 257).

Sin embargo, el propio Lindenmann considera que hay ocasiones en que la complejidad del estudio aconseja que se confíe a los servicios de un proveedor externo especializado en investigación. Cita los siguientes casos: «cuando se necesita una investigación sofisticada que implica procesos de análisis de datos especializados (por ejemplo, análisis de factores y de clústeres), cuando se hace la medición de la comunicación y proyectos de evaluación de investigación y cuando se incluyan en los estudios metodologías como: grupos de discusión, encuestas omnibus, estudios de panel, encuestas telefónicas, página web de encuestas, pretest y posttest (por ejemplo, antes y después de las elecciones), estudios experimentales y cuasi-experimentales, y los estudios de variables múltiples que se basan en aplicaciones avanzadas de estadística, tales como análisis de correlación y regresión» (2006: 16). Además, los evaluadores externos (empresas asesoras o investigadores universitarios) suelen ser más objetivos, ya que no tienen intereses creados para preservar un programa o un puesto de trabajo. Normalmente, tienden a encontrar problemas más graves y frecuentes que los internos, porque personalmente no pensarían que están cumpliendo con su trabajo a menos que encuentren algo que corregir.

Así, en este capítulo hemos desarrollado los enlaces entre investigación y evaluación, destacando similitudes y diferencias, hemos analizado una serie de definiciones de evaluación que destacan su utilidad para los profesionales de las Relaciones Públicas en la decisión de si un plan o un programa fue un éxito parcial o total o un fracaso. Hemos presentado los distintos principios sobre la evaluación y la evolución histórica en la segunda mitad del siglo XX, hasta la Declaración de Barcelona del 2010, se han comentado las distintas tipologías de la evaluación para acabar

culminando con los problemas con los que se encuentra esta subdisciplina en la práctica profesional de las Relaciones Públicas. Tras establecer estas bases iniciales, es el momento de desarrollar los aspectos clave para la evaluación en las Relaciones Públicas.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

4. Aspectos clave para la evaluación en Relaciones Públicas

Imagina que se acerca un tren.
Sabes donde quieres ir,
pero no sabes dónde te va a llevar,
pero te da igual.

LEONARDO DICAPRIO (ORIGEN, 2010)

La evaluación adquiere cada vez un papel más relevante en las Relaciones Públicas debido a que permite determinar si se obtienen los resultados esperados dando valor a dicha actividad. En este capítulo analizaremos la utilización de diversas técnicas, metodologías y enfoques que permiten dar a los resultados de la evaluación carácter medible y objetivo, favoreciendo la credibilidad de los profesionales de las Relaciones Públicas y de la disciplina. En este sentido, recogemos el siguiente comentario de la profesora L'Etang: «en nuestra cultura basada en las evidencias y que, por tanto, enfatiza el racionalismo, las Relaciones Públicas necesitan poseer, emplear y demostrar su facilidad con el conocimiento intelectual de alto nivel y su habilidad para aplicar dichos conceptos a los datos. En el pasado, los profesionales eran criticados por su enfoque subjetivo instintivo. Conscientes de que el fracaso en la evaluación creaba problemas de credibilidad, la evaluación se ha convertido en el santo grial de las Relaciones Públicas» (2009: 56).

El proceso de evaluación, pues, está diseñado para medir los resultados frente a los objetivos establecidos, para determinar lo que ha ocurrido y por qué (Seitel, 2002: 133). Diversos autores (Grunig y Hunt, 1984; Cutlip, Center y Broom, 2006; Seitel, 2002; Watson, 2000; Watson y Noble, 2007) coinciden en que es necesario establecer una serie de fases o pasos para desarrollar el proceso de evaluación aunque difieren entre ellos en la compartimentación de estas fases.

Fraser P. Seitel se centra en los elementos que son imprescindibles y de los que depende toda evaluación de Relaciones Públicas. Seitel considera que son estos cinco (2002: 133):

- *Garantizar el compromiso de la dirección.* Los objetivos del programa deben ser acordados por la dirección y el equipo de Relaciones Públicas de forma anticipada, para

- que los resultados puedan ser evaluados con claridad. Si la dirección no comparte el programa, no lo considera objetivo o bien enfocado, no creará en sus resultados.
- *Establecer objetivos medibles para el programa de Relaciones Públicas.* Estos objetivos, o metas, deberían especificar cuál es el público objetivo, cuál es el impacto que debe tener el programa sobre dicho público objetivo y cuándo se esperan los resultados.
 - *Seleccionar los resultados más adecuados.* El abanico de resultados a considerar es muy amplio (*inputs, outputs, outtakes, oucomes*, etc.). Debe considerarse para cada objetivo la selección del resultado necesario para su evaluación.
 - *Determinar la mejor manera de recopilar datos.* Las herramientas, técnicas y métodos de recopilación de datos para la evaluación van desde las más rudimentarias, como la mera observación e intuición, hasta las más sofisticadas, como la comprobación previa y posterior de las actitudes para determinar si un determinado programa ha ayudado a modificarlas. El profesional de las Relaciones Públicas debe conocer cuales son las más adecuadas en cada caso.
 - *Informar a la dirección.* Las conclusiones de la evaluación deben presentarse a la alta dirección para, de esta forma, reforzar el concepto de que las Relaciones Públicas contribuyen a alcanzar las metas de la dirección.

Teniendo en cuenta que la función directiva de las Relaciones Públicas y su relación con los órganos directivos ya ha sido desarrollada en el primer capítulo de este estudio, profundizaremos ahora en los otros elementos que según Seitel debe incorporar cualquier proceso de evaluación, es decir, los objetivos, los resultados, la recopilación de la información y, por último, la presentación de informes.

4.1. OBJETIVOS PARA LA EVALUACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

El primer principio de la *Barcelona Declaration of Measurement Principles* (International Association for Measurement and Evaluation of Communication, 2010) surgido del consenso de más de 200 participantes, destaca y redonda en la importancia de fijar metas y establecer al mismo tiempo sus propias herramientas de medición, al afirmar que:

- El establecimiento de las metas y la medición son aspectos fundamentales de cualquier programa de Relaciones Públicas.
- Las metas deben ser definidas lo más cuantitativamente posible y determinar quién, qué, cuándo y a qué parte del programa de Relaciones Públicas afectan.
- La medición debe tener un enfoque integral, incluyendo de forma representativa los medios tradicionales y los medios sociales, la medición de los cambios de conocimiento entre los principales públicos, los cambios de actitud, los cambios de comprensión y los cambios de comportamiento así como el efecto en los resultados del negocio.

Tal y como recoge la Declaración de Barcelona, en más de 60 años de historia y estudio de la evaluación en Relaciones Públicas, se ha hecho evidente que un elemento común de toda la literatura existente sobre esta disciplina es la preocupación por la correcta definición de los objetivos

en un programa de Relaciones Públicas, teniendo en cuenta que estos son el detonante que hace posible una buena evaluación.

Para llevar a cabo una evaluación efectiva se deben determinar los puntos de partida como base comparativa a posteriori y establecer unos objetivos específicos y apropiados. Apropiados significa que los objetivos estén claramente definidos, sean medibles y por tanto cuantificables (Watson y Noble, 2007: 17). Los objetivos son importantes porque permiten saber que se espera de las Relaciones Públicas y permiten orientar la evaluación. Si se quieren resultados tangibles es esencial disponer de objetivos tangibles y mesurables. Antes de iniciar una acción de Relaciones Públicas, la dirección de una organización tiene que comprender qué pueden hacer las Relaciones Públicas para así poder planificar y actuar efectivamente. A veces algunos programas fracasan porque los profesionales responsables plantean propósitos que no tienen por objetivo satisfacer las expectativas de la dirección y del cliente (Baines, 2004: 150).

En esta misma línea, Lindenmann añade que «nadie puede medir la efectividad de algo a no ser que en primer lugar se haya entendido exactamente que es lo que se está midiendo» (2006: 13). Por eso una verdadera evaluación es imposible sin objetivos o como afirma Dozier metafóricamente: «La medición de programas de Relaciones Públicas sin objetivos es como tener forma sin sustancia» (1985: 18).

La importancia de los objetivos y el papel que juegan en cualquier actividad del individuo, de los grupos sociales y/o de las organizaciones, Fill (2005: 361-362) la destila en cinco puntos:

- Aportan un foco de dirección y acción para aquellos que participan en la actividad.
- Aportan un medio en el que se pueden tomar una serie de decisiones relacionadas con la actividad de forma consistente.
- Fijan el periodo de tiempo en el que la actividad debe ser completada.
- Comunican los valores y el ámbito de actividad a todos los participantes
- Aportan un medio con el cual el éxito de la actividad puede ser evaluado.

Siendo las Relaciones Públicas o un plan de Relaciones Públicas una actividad promovida desde la organización, Fill se alinea con los autores que defienden la necesidad de establecer objetivos para evaluar las actividades de Relaciones Públicas.

Baines, ya propiamente en el terreno de las Relaciones Públicas, considera que el gestor de las Relaciones Públicas no puede planificar sin objetivos y que sin objetivos no se puede hacer el seguimiento de los resultados (Baines, 2004: 108). Así, los objetivos deben (Cutlip, Center y Broom, 2006):

- Centrar y dirigir aquellas personas de la organización encargadas del desarrollo de las estrategias y tácticas del programa.
- Aportar una guía y motivación para aquellos que implementan el programa.
- Definir los criterios sobre los resultados (*outcomes*) que se utilizarán para la monitorización y evaluación del programa.

Veamos pues, ahora, las distintas tipologías de objetivos, las características de estos para una correcta evaluación y la fórmula de Dirección por Objetivos abiertamente valorada por la doctrina europea de las Relaciones Públicas a la vez que eficaz en a favor de una correcta evaluación.

4.1.1. Tipología de objetivos

Para una correcta evaluación, un requisito indispensable es determinar objetivos precisos y medibles al comienzo de un programa (White, 1991). Broom (1990: 76) también considera que para entender si el programa ha funcionado, el responsable o evaluador debe utilizar los criterios establecidos en los objetivos y metas definidos previamente. Y en este punto merece la pena detenerse en la discusión terminológica y léxica que nos lleva a discriminar entre metas y objetivos, pues algunos autores parecen utilizar los dos términos indistintamente, mientras que otros autores señalan claras diferencias entre ambos.

El académico catalán Jordi Xifra, nos ilustra y aclara la diferenciación terminológica alrededor del concepto "objetivos" desarrollada en la literatura de evaluación y planificación estratégica de Relaciones Públicas: «La doctrina norteamericana distingue entre los objetivos (*objectives*) y las metas o fines (*goals*) de las campañas de Relaciones Públicas. Las metas son más amplias y abstractas y no pueden ser directamente evaluadas, mientras que los objetivos, derivados de las metas, son específicos, medibles y perceptibles; de tal manera que la consecución de un objetivo contribuye a alcanzar una finalidad» (2005: 176). Por su parte, Grunig y Hunt aportan el pragmatismo del día a día de la gestión de un programa de Relaciones Públicas: «las metas (*goals*) (...) -son fines que aportan un marco para la toma de decisiones y conducta, pero que son demasiado amplios para ayudar en las tomas de decisiones diarias», y «los objetivos (*objectives*) son fines visibles -soluciones esperadas a los problemas del día a día que se pueden usar para tratar problemas y evaluar si éstos se han resuelto» (2000: 116).

Austin y Pinkleton (2006: 31-47) desarrollan en profundidad una integración vertical de los términos estableciendo que metas y objetivos son el enlace entre la misión y los valores de una organización y las estrategias y tácticas para cumplir esta misión. Al establecerse objetivos de comunicación que contribuyan y estén enfocados a cumplir la misión de la organización, las Relaciones Públicas ejercen un rol estratégico. Estos autores visualizan la misión de la organización como una plataforma que determina toda la actividad de la misma.

«Una vez los directores de comunicación han efectuado la investigación de precampaña y han revisados toda la información sobre el tema, están en disposición de hacer un seguimiento más efectivo de la situación. No obstante, el entorno está en cambio constante, y todos los documentos de planificación deben responder a estos cambios. El plan de la campaña tiene cuatro niveles de información: metas, objetivos, estrategias y tácticas» (Austin y Pinkleton, 2006: 31).

En el primer nivel encontramos la o las metas (*goals*). Una meta es una afirmación conceptual sobre la cual descansa el plan a alcanzar. Una meta es esencialmente un conjunto de enunciados que conjuntamente niegan el problema (Austin y Pinkleton, 2006: 32). Por ejemplo, si el problema de una organización es la falta de reconocimiento, la meta se centrará en incrementar el reconocimiento. De la misma forma, Smith (2005: 69-72) señala que, en el contexto del marketing y las Relaciones Públicas, una meta es una declaración arraigada en la misión o la visión de la organización. Y en su

enfoque pragmático, Grunig y Hunt añaden «con un lenguaje cotidiano, una meta reconoce el problema y esboza como la organización espera que se restablezca. Una meta se enuncia en términos generales y carece de medidas; éstas vendrán más adelante en los objetivos» (Grunig y Hunt, 2000: 116).

Jeffrey Tucker complementa la definición de meta (*goal*) relacionándolo directamente con el objetivo (*objective*), segundo escalón de la Pirámide de Austin y Pinkleton. Para Tucker una meta es «una afirmación general de un resultado esperado de un programa en particular, que generalmente se acaba materializando en un objetivo mensurable» (2004), siendo los objetivos «los resultados específicos que un individuo, un programa o una organización espera lograr dentro de un determinado período de tiempo. Estos han de estar lo suficientemente detallados como para proporcionar una sensación general concreta de lo que se desea, sin limitar los pasos específicos necesarios para lograr ese fin» (2004). Tucker aporta además en su definición de objetivos, la necesidad de vincularlos "hacia arriba" a las metas (*goals*) y "hacia abajo" a las estrategias (específicas, planes orientados a la acción), y directamente con el resultado o las medidas de eficacia.

La disciplina de las Relaciones Públicas adopta el planteamiento de Tuler y sus iguales, y desarrolla también un segundo nivel (en el caso de la Pirámide de Austin y Pinkleton (2006: 33), (figura 2) en el que sitúan los objetivos. Una vez sabemos cuál es nuestro punto de partida –conocido en las compañías de comunicación como nivel base–, necesitamos saber dónde queremos terminar –conocido como objetivo–. Los objetivos, a menudo son establecidos por los responsables de comunicación respondiendo a las metas generales de la organización. Al igual que las metas, los objetivos tratan resultados esperados en lugar de procedimientos para alcanzarlos. Una sola meta puede ser la base para varios objetivos (Smith, 2005: 72).

Grunig y Hunt (2000: 197) trazaron la misma distinción entre metas y objetivos que Austin y Pinkleton. Así las metas son amplias y abstractas y no pueden ser medidas directamente y los objetivos derivan de las metas, son específicos y medibles. Cumpliendo un objetivo se contribuye en alcanzar una meta (figura 1)

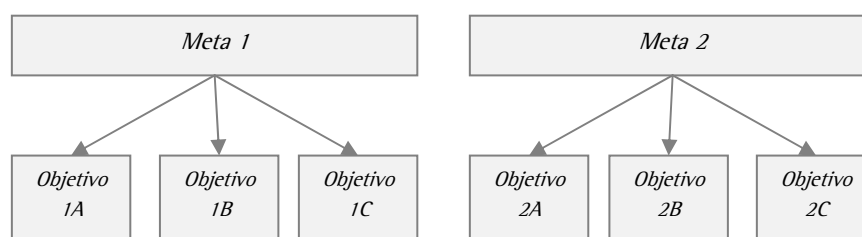


Figura 1. Esquema de metas y objetivos desarrollado por Grunig y Hunt (2000).

La meta (*goal*) permite al director crear una afirmación con una dirección pero no concreta la destinación que guía la planificación de la campaña ni establece cómo se rendirán cuentas de esta. Por tanto, todos los resultados medibles o destinaciones, de la imagen, de la visibilidad de la campaña, etc. serían objetivos. Un objetivo es entonces una destinación medible que representa el cumplimiento de una meta de la compañía (Austin y Pinkleton, 2006: 33), es una declaración que surge de las metas de la organización. Es clara y medible, escrita para señalar el camino hacia niveles de conocimiento, aceptación o acción más concretos (Grunig y Hunt, 2000).

En el *Dictionary of Public Relations Measurement and Research*, revisamos la definición del doctor Don W. Stacks para objetivo:

Objetivo (*objective*) es un resultado medible en tres formas: informativa (cognitiva), de motivación (actitudes y creencias) y conductual (acciones concretas); una declaración explícita de intenciones que apoya una estrategia de comunicación, y mensurable, incluye una audiencia o público deseado, una propuesta de cambio en un efecto de comunicación, una indicación precisa de la cantidad o el nivel de cambio y un plazo específico para que el cambio se produzca (Stacks, 2006: 19).

De la misma manera que existe confusión entre las afirmaciones conceptuales o metas y los objetivos, también los objetivos en sí mismos provocan equívocos (Austin y Pinkleton, 2006: 40) y el motivo principal es que existen muchos tipos de objetivos. Por ejemplo, Austin y Pinkleton distinguen entre tres tipos de objetivos (2006: 40):

- Los objetivos globales que se centran en los resultados del programa en general, es decir, resumen el efecto global de la campaña.
- Los objetivos intermedios relacionados con resultados orientados por labores o orientados a procesos.
- Y, finalmente, los objetivos terminales que aportan resultados específicos medibles o observables de la campaña medidos por conductas o acciones.

Watson y Noble (2007: 167) son consistentes con las definiciones terminológicas aportadas hasta ahora. No obstante plantean también un nuevo término: el propósito (*aim*) y parecen alinearse con Austin y Pinkleton (2006), al considerar situar este nuevo término a la misma altura que las metas. De este modo comparan propósito y meta con objetivos: «tanto las metas (*goals*) como los propósitos (*aim*) son menos definidos y más amplios que los objetivos y se concentran en la comprensión de la aplicación de los últimos». En el siguiente gráfico (figura 2) podemos observar la correspondencia entre la terminología de Watson y de Austin y Pinkleton.

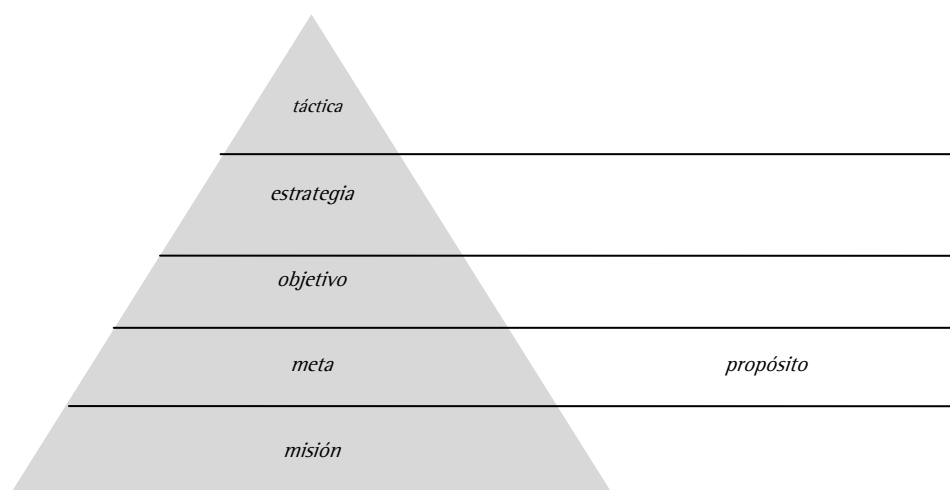


Figura 2. La Pirámide de Planificación Estratégica. Fusión terminológica de la Pirámide de Pinkleton (2006) y la aportación de Watson y Noble (2007). Autoría propia.

Metas y objetivos, junto con las estrategias y las tácticas son los elementos a monitorizar que contribuirán en la evaluación del plan de Relaciones Públicas.

4.1.2. Características de los objetivos para una correcta evaluación

Al establecer las metas y los objetivos, existe una relación directa entre un buen enunciado y una correcta evaluación. Mientras apuntábamos las diferencias existentes entre metas y objetivos en las definiciones terminológicas previas, hemos podido entrever ya cuales son los rasgos y características que definen metas y objetivos y que deben ser recogidas en sus respectivos enunciados para ser útiles tanto en la planificación estratégica de un programa de Relaciones Públicas como, y este es el caso que aquí más interesa, en su evaluación. Por ejemplo, al hablar de objetivos hemos visto que deben ser "específicos y medibles", "suficientemente detallados", "concretos" y en "un determinado período de tiempo (limitados en el tiempo)", mientras que las metas son "abstractas y conceptuales", "son amplias y no pueden ser medibles".

Siguiendo el desglose de integración vertical propuesto por Austin y Pinkleton (2006: 31-33), empezamos por detallar los elementos que los propios autores consideran que se deben incluir en un enunciado de meta.

- Un verbo¹⁰. Esto señala al lector que se trata de una afirmación de acción orientada a un resultado. Ambas cosas facilitan una rápida comprensión de la meta.
- El verbo debe ser en activo. Ello demuestra que el plan de comunicación tendrá efectos específicos más que una acción. Por ejemplo, una meta podría ser 'incrementar la fidelidad del cliente' en lugar de 'diseminar folletos'.
- Los autores proponen una lista de verbos activos adecuados para metas y objetivos, estas son: adecuar, administrar, agrupar, alcanzar, alquilar, analizar, aprobar, asignar, asegurar, autorizar, bosquejar, calcular, catalogar, combinar, completar, comunicar, concebir, conducir, construir, contratar, controlar, convencer, coordinar, corregir, crear, decidir, decir, delegar, demostrar, desaprobar, desarrollar, dirigir, diseñar, disminuir, distribuir, documentar, educar, elevar, empezar, emplear, enseñar, entrenar, entrevistar, enviar, escribir, establecer, evaluar, examinar, exigir, expandir, finalizar, fortalecer, ganar, generar, gobernar, grabar, guiar, hacer, identificar, incrementar, indexar, informar, iniciar, institucionalizar, investigar, justificar, liberar, limitar, listar, localizar, mantener, mejorar, moderar, motivar, negociar, notificar, obtener, ofertar, ordenar, organizar, persuadir, planificar, posicionar, potenciar, preparar, presentar, presidir, programar, proteger, proveer, publicar, reasegurar, reclutar, recomendar, rectificar, recuperar, reducir, remodelar, remover, resumir, retener, revisar, seleccionar, simular, sistematizar, solicitar, superar, supervisar, tabular, trazar, verificar,
- Una afirmación conceptual y cuantificable del resultado *outcome* perseguido. Ello especifica qué va a cambiar y cuánto. Los posibles resultados son: conocimiento, creencia, opiniones, conductas, niveles de ventas, número de afiliados, niveles de donación, etc. El resultado debe ser cuantificable y el lector comprenderá como el

¹⁰ Los autores se refieren a este punto con el término "to".

director del plan medirá el éxito. Cada medición propuesta se convertirá en un objetivo de la campaña.

- Identificación de públicos clave relevantes. La meta debe especificar a quien se dirige el cambio. El gestor del plan decidirá sobre estos parámetros que a su vez guiarán el desarrollo de la estrategia, que diferirá en función del público clave.

Por otra parte, teniendo en cuenta que un objetivo bien elaborado se establece considerando que «un objetivo es una promesa para hacer algo, definido por un logro medible, alcanzado en un periodo de tiempo determinado y con un coste máximo» (Salgueiro, 1998; citado en Arboleda, 2004: 45), es necesario que incluya «un verbo en tiempo infinitivo que denote acción o logro, un resultado que sea susceptible de medición, una fecha máxima y un coste máximo, ya sea en unidades monetarias u horas por hombre» (Odiorne, 1973 citado en Arboleda, 2004: 45-46).

Para contribuir a la correcta definición de los objetivos, Tucker acuñó el acrónimo SMART (2004) que engloba los conceptos: específicos, medibles, apropiados, realistas y de duración determinada¹¹. Watson y Noble (2007: 174) amplían el acrónimo SMART a SMARRTT:

- Específicos (*Specific*) porque los objetivos deben ser claros, precisos y orientar acerca de lo que se quiere lograr.
- Mensurables (*Measureable*) porque una definición cuantificada de la medición (por ejemplo, un porcentaje o número absoluto que se quiere lograr) permite una evaluación precisa de la campaña.
- Alcanzables (*Achievable*) porque los recursos deben estar disponibles para alcanzar los objetivos fijados.
- Realistas (*Realistic*) porque, incluso con los recursos adecuados, los objetivos deben ser alcanzables.
- Pertinentes (*Relevant*) porque los objetivos deben ser apropiados para la tarea en concreto.
- Dirigidos (*Targeted*) ya que todos los objetivos deben guardar relación con los públicos objetivo a los que se ha dirigido (y con más de un público, se deben definir objetivos separados para cada uno).
- Plazo limitado (*Timed*) que indica cuando se espera alcanzar los objetivos de la campaña, para poder hacer un seguimiento.

Complementando su propuesta para las metas, Austin y Pinkleton indican que el redactado de un objetivo debe incluir los siguientes elementos (2006: 33-44):

- Un verbo¹². Este señala el compromiso de rendición de cuentas.
- El verbo debe estar en activo, que indica que algo específico resultará del programa de comunicación. Los autores proponen un listado de verbos activos para los objetivos: administrar, alcanzar, alquilar, aprobar, asegurar, asignar, autorizar, catalogar, completar, crear, desarrollar, dirigir, disminuir, distribuir, elevar, empezar, emplear, engrandecer, entrevistar, enviar, esbozar, establecer, finalizar, ganar, generar, hacer, implementar, incrementar, informar, institucionalizar, listar, localizar, mejorar, obtener,

¹¹ *Specific, Measureable, Appropriate, Realistic, Timed.*

¹² Los autores se refieren a este punto con la palabra *to*.

presentar, proveer, publicar, reclutar, recuperar, reducir, retener, seleccionar, solicitar, tabular.

- La destinación medible o los criterios del resultado *outcome*. Ello representa la idea presentada en la meta centrada en algo concreto y operativo. Este resultado debe ser medible y fiable. Cada objetivo se centrará en un único criterio de resultado. En consecuencia cada meta puede tener uno o más objetivos.
- Público clave relevante. Es importante especificar que objetivos se relacionan con cada público.
- La cantidad de cambio esperada. Este es un punto crítico que distingue el objetivo de la meta. Puede expresarse en forma de número o porcentaje, debe ser realista y suficientemente ambicioso como para requerir cierta mejora. Aplicando un concepto numérico o de porcentaje en cada uno de los verbos de los puntos anteriores puede redactarse un objetivo.
- Una fecha límite o fecha diana. Se trata de un elemento esencial de los objetivos ya que garantiza la rendición de cuentas.

En consecuencia, cada objetivo, si está correctamente expresado, conlleva una evaluación y a la vez determina como ésta debe ser. Podemos ilustrar la coordinación entre objetivos y evaluación con una campaña de salud pública. La American Medical Women's Association y la corporación Fleishman Hillard se unieron para llevar a cabo una acción con el objetivo de incrementar el conocimiento, diagnóstico y tratamiento de la patología tiroidea. La campaña tuvo lugar como respuesta a estudios previos que afirmaban que más del 50% de trece millones de americanos con patología tiroidea permanecían sin diagnosticar. Dado que la patología es típicamente femenina, ambas organizaciones se pusieron como objetivo común incrementar el número de detecciones en mujeres en un 10% en los quince meses siguientes a la campaña. El número de apariciones en los medios fue espectacular con más de 128 millones de espectadores, 40 millones de oyentes y apariciones en prensa escrita de cobertura nacional. Estas cifras a pesar de su espectacularidad, por sí solas no demuestran el éxito de la campaña tal como se establece en el objetivo. Si el objetivo promete un cambio de conducta en forma de incrementar el número de tests en sangre, el éxito tiene que medirse en estos términos. No obstante las apariciones en los medios podrían evaluarse a partir de objetivos intermedios. Incrementar el número de tests en sangre sería un objetivo terminal (Austin, 2006: 43-44).

Muchos directivos encuentran desconcertantes los objetivos ya que representan una promesa clara. Los objetivos afirman de forma concreta que es lo que evalúan y para cuando. Debido a que las promesas aportan rendición de cuentas, pueden generar una ruptura en la reputación. Por otro lado, no hacer promesas deja a las Relaciones Públicas en la marginalidad y sin poder (Austin, 2006: 42).

Para evitar estos problemas, al plantearse cualquier programa de Relaciones Públicas y sus objetivos es necesario tener en cuenta desde el inicio los objetivos de evaluación y su metodología. Weiss (1977) destaca la necesidad de antelación en la propuesta de los objetivos respecto su evaluación refiriéndose a que el propósito [de la evaluación] debería estar claramente definido y los objetivos medibles deberían ser formulados con antelación antes de la revisión de las cuestiones y de la elección del diseño de la evaluación. Algo más allá va Swinehart (1979) afirmando que los objetivos deberían estar estrechamente relacionados con el diseño de la investigación y la recolección de la información, así como la metodología de la campaña y la estrategia utilizada. Abre una relación entre los objetivos y cada una de las partes del plan de Relaciones Públicas, e identifica cinco aspectos que deberían estar concretados en los objetivos:

- ¿Cuál es el contenido del objetivo?
- ¿Cuál es la población objetivo?
- ¿Cuándo debería ocurrir el cambio intencionado?
- ¿El cambio intencionado es unitario o múltiple?
- ¿Cuánto efecto es el deseado?

Ante las dudas sobre cómo establecer objetivos claros y medibles, Wilcox, Ault, Agee y Cameron (2001: 205) proponen la siguiente lista de preguntas básicas -completando las propuestas por Swinehart (1979) -que cualquier profesional debe plantearse:

- ¿Se ha planificado correctamente la actividad o el programa?
- ¿Han entendido los receptores el mensaje?
- ¿Cómo podría haberse mejorado la efectividad de la estrategia del programa?
- ¿Se ha logrado llegar a todos los públicos primarios y secundarios?
- ¿Se ha alcanzado el objetivo deseado por la organización?
- ¿Qué circunstancias imprevistas han afectado el éxito del programa o la actividad?
- ¿Se ha cumplido el presupuesto previsto del programa o la actividad?
- ¿Qué pasos se pueden dar para mejorar el éxito de actividades futuras análogas?

A partir de estas cuestiones puede entreverse que una medición simplista de los medios o un análisis de la respuesta del lector, solo considera el resultado -volumen de menciones- y no el efecto, restando credibilidad a los procesos y a los profesionales de la evaluación. A este tipo de interpretaciones simplistas, Dozier (1985) se refiere como *pseudoplanning* y *pseudoevaluation*. 'Pseudo planificación' (*Pseudo-planning*) es la distribución de los recursos a las actividades de comunicación donde el objetivo es la comunicación en sí misma, y la 'pseudo evaluación' (*pseudo-evaluation*) es la contabilización de noticias y otras comunicaciones. El término pseudo evaluación es también uno de los enfoques de Dan Stufflebeam (1971, 1999) describiendo una práctica negativa de la disciplina de las Relaciones Públicas.

4.1.3. Dirección por objetivos y evaluación

Ya hemos visto en el apartado anterior como la mayoría de autores coinciden en que metas y objetivos deben ir ligados a los objetivos globales de una compañía y cómo para saber si estamos cumpliendo los objetivos propuestos y obteniendo los resultados esperados, es necesario una evaluación progresiva. La evaluación debería realizarse en todas las fases del proceso de toma de decisiones y de forma continuada, no sólo de una vez. Antes de realizar una investigación de evaluación, todo director de Relaciones Públicas debería realizarse cuatro "preguntas estratégicas" (Stamm, 1977: 120-128):

- ¿Cuándo?: Durante la planificación deberían hacerse preguntas y evaluar, para identificar correctamente el problema, los públicos, etc.

- ¿Dónde?: Las evaluaciones acostumbran a realizarse desde el punto de vista de la organización y no de la audiencia. Debemos pensar que la influencia de las Relaciones Públicas afecta tanto a la organización como a sus públicos.
- ¿Cómo?: Los programas deben ser evaluados, reconsiderados y modificados continuamente. Es preferible realizar varias evaluaciones en el transcurso del programa que una más grande al final.
- ¿Qué?: Deben medirse toda clase de efectos de la comunicación.

Una organización debe definir cuáles serán sus fines. Entre estos se encontrarán los del departamento de Relaciones Públicas. Los objetivos y las estrategias de Relaciones Públicas que surgen de las metas de la organización deben estar orientados a los resultados (Seitel, 2002: 193).

En el contexto empresarial en general, el término objetivo se asocia comunmente al concepto de gestión por objetivos (Cutlip, Center y Broom, 2006: 193). La doctrina europea de Relaciones Públicas ha considerado la gestión por objetivos el sistema de dirección ideal para la consolidación de esta disciplina (Xifra, 2005: 177). La gestión por objetivos es un proceso orientado a los resultados para el desarrollo de lo que es esencial para la receta de una campaña: aporta flexibilidad, credibilidad y control al gestor de la comunicación. El proceso de administración por objetivos es un método por el cual un ejecutivo y cada uno de sus gerentes subordinados elaboran juntos la identificación de las metas comunes, definen con claridad el área principal de responsabilidad de cada subordinado en términos de los resultados esperados, y usan entonces estas mediciones como guías para el trabajo de la unidad y evaluar el trabajo del subordinado y de su unidad (Simon, 1986).

Duncan (1978), citado en Grunig y Hunt, describe la Dirección por Objetivos o *MBO* como «un intento de involucrar a los directores y a los subordinados en la definición de las áreas de responsabilidad individual en términos de resultados esperados. Las metas de la organización se identifican y utilizan para volver a formular metas de la unidad o individuales y como un estándar medible con el que se evaluará la actuación real» (2000: 204). En otras palabras, Xifra (2005: 177) explica la dirección por objetivos (o participativa por objetivos) como una forma de *management* que asocia cada responsable de unidad, sea cual sea su nivel, a la definición y la realización de los objetivos de la organización. Habitualmente la dirección por objetivos se relaciona a complementos de retribución variable que añaden motivación adicional en todos los estamentos de la organización para la consecución del objetivo.

Aunque los procedimientos para aplicar la gestión por objetivos pueden diferir, muchos autores comparten los siguientes elementos (Seitel, 2002:193-194; Mullins, 2005: 249; Watson y Noble, 2007: 171):

- Especificación de los objetivos y metas de la organización que permitan cuantificar su rendimiento.
- Acuerdo entre el superior y el subordinado sobre los objetivos coherentes con las metas de la organización.
- Consenso entre superior y subordinado en la elección de metas y objetivos alcanzados.
- Revisión periódica entre superiores y subordinados para evaluar el progreso alcanzado.

La dirección por objetivos «opera en dos niveles de resultados: metas y objetivos», con esta afirmación, Cutlip, Center y Broom (2006: 506-507) integran el discurso de la dirección por objetivos y la jerarquía de objetivos. Para que un proceso de evaluación se lleve a cabo correctamente es necesario establecer la jerarquía de objetivos. La palabra jerarquía indica en este caso que un nivel más alto de objetivos se alcanzará una vez los objetivos de un nivel inferior hayan sido alcanzados (Watson, 1997: 172).

Esta jerarquía también puede describirse en forma de secuencia en los objetivos de Relaciones Públicas: desde los informativos (conocimiento/comprensión) hasta los motivacionales y conductuales. Los informativos establecen cual debería ser el conocimiento necesario por parte de los públicos de la campaña o programa. Los objetivos motivacionales estudian si la información tiene un resultado y si las estrategias y tácticas tienen un impacto en la conducta futura. Además, la relación entre los objetivos de información y motivación es interactiva, es decir, si no se consiguen los objetivos de motivación, los objetivos de información pueden ser modificados para superar los bloqueos identificados. Los objetivos de conducta son a menudo los que cuentan y ellos definen al final el éxito o el fracaso de la campaña (Stacks, 2002: 29).

Los objetivos de comunicación han de asociarse a unidades de negocio o centrarse en objetivos operacionales. Estos objetivos operacionales deberían ser de conducta; deberían de determinar a quién cambiarán (clientes, empleados, proveedores, grupos de interés, inversores, gestores, etc.), en qué forma, cuánto y cuándo. En una organización basada en los resultados, el único resultado que importa es el cambio en la conducta, también denominado *Key Result* (un determinado segmento de mercado compró más; un segmento de empleados fue más productivo; un grupo de interés apoyó nuestra política medioambiental, etc.) (Lindenmann, 2002).

Así pues, la mayoría de las organizaciones, ya sean empresas, instituciones, ONGs, fundaciones, gobierno, etc. consideran que los objetivos de las acciones de Relaciones Públicas no tienen ningún valor si éstos no se unen a los objetivos globales de la organización (Lindenmann, 2002). La clave consiste en que estas metas/objetivos deben estar claramente definidos, ser específicos, alcanzables y cuantificables (Seitel, 2002: 194). Las metas y objetivos de Relaciones Públicas deben estar alineadas con las metas de la organización.

4.2. TIPOLOGÍA DE RESULTADOS EN LA EVALUACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

Como decíamos al inicio de este capítulo, el tercer elemento a tener en cuenta en el proceso de evaluación es la *selección más adecuada de resultados* (Seitel, 2002: 133). Como veremos a continuación, existen diferentes tipos de resultados, y cada uno de ellos es útil para evaluar un tipo de objetivos o una fase del proceso y es importante para el profesional saber distinguir qué tipo de resultados está midiendo y qué información puede extraer de ellos. Así, si se establecen objetivos que implican producir un cambio (de relación, de actitud, de comportamiento), la investigación debe evaluar y medir directamente ese elemento de cambio. Es equivocado valorar o contar la cobertura mediática pensando que ello, necesariamente, influirá directamente en el elemento de cambio. La

evaluación de los medios explica los medios, no a los *stakeholders*, aunque los medios pueden jugar un papel importante en la opinión pública (Etang, 2009: 59).

En los *Guidelines for measuring effectiveness in Public Relations programs and activities*, revisados y editados por el Institute for Public Relations, el doctor Lindenmann (2000) establece los estándares mínimos de medición y evaluación de la efectividad de programas, estrategias, tácticas y actividades a corto plazo de Relaciones Públicas en forma de *outputs*, *outtakes* y *outcomes*. Este autor destaca cuatro tipos de resultados:

- *Medición de outputs en Relaciones Públicas.* Los *outputs* son resultados inmediatos de una campaña de Relaciones Públicas, aquello que es aparente a primera vista. Mide como una organización se presenta a sus públicos, la cantidad de exposición de ésta que reciben. En acciones destinadas a prensa o los medios, la medición de los *outputs* consiste en contabilizar el número de apariciones en prensa. El análisis de contenidos de los medios es una forma de medir los *outputs*. En cualquier actividad, se puede medir y evaluar tanto la calidad como la cantidad del *output*.
- *Medición de outtakes en Relaciones Públicas.* Consiste en determinar si los grupos de públicos clave recibieron los mensajes dirigidos a ellos, les prestaron atención, los comprendieron, los retuvieron y si los sabrían reproducir de alguna manera.

Los elementos para la evaluación de los *outtakes* son:

- o la recepción favorable,
 - o la comprensión,
 - o la retención y reproducción,
 - o y el nivel de atención y respuesta inmediata.
- *Medición de outcomes en Relaciones Públicas.* Los *outcomes* permiten evaluar si las comunicaciones, los materiales y los mensajes diseminados han derivado en un cambio de opinión, de actitud o de conducta en el total o una parte de aquellos públicos clave a quienes se habían dirigido los mensajes. Para su medición se utilizan metodologías de observación, seguimiento y contabilización.
 - Algunas de las técnicas utilizadas para medir los *outtakes* y los *outcomes* incluyen encuestas cuantitativas, grupos focales y encuestas antes y después de la actividad.
 - *Medición de los outcomes de la empresa y/o de la organización.* Los profesionales de Relaciones Públicas deben medir la efectividad de sus acciones, así como enlazar la consecución de sus objetivos con la consecución de las metas de la organización como un todo. Esto requiere una correcta delimitación de lo que busca conseguir el programa de Relaciones Públicas de acuerdo con los objetivos que busca conseguir la organización. Debe tenerse en cuenta que existen otras variables, a parte de las evaluadas por las acciones de Relaciones Públicas, que pueden influir en el resultado final de la organización.

Stacks (2006) y Paine (2007) aportan definiciones que complementan y aclaran las apreciaciones del Dr. Lindenmann. Debemos añadir que en lengua española, el término *resultado* no permite

distinciones tan precisa como la terminología anglosajona y es por ello que utilizaremos el término anglosajón como adjetivo del término genérico en español. Para Stacks (2006: 19-20):

Los resultados *output* son aquello que se genera para llevar a cabo un programa o una campaña de Relaciones Públicas, que impacta en una audiencia o público objetivo para que actúe o se comporte de alguna manera; es la etapa final de un producto de comunicación que resulta en la producción y difusión de un producto de comunicación (folleto, comunicado de prensa, página web, discurso, etc.); el número de productos de comunicación o servicios resultantes de un proceso de producción de comunicación; el número distribuido y/o el número que alcance el público objetivo.

Los resultados *outcome* son los cambios cuantificables en la comprensión, conocimientos, actitudes, opiniones, y los niveles de comportamiento que se producen como resultado de un programa de Relaciones Públicas o campaña; un efecto, consecuencia, o impacto de una serie o programa de actividades o productos de comunicación, y puede ser a corto plazo (inmediatos) o a largo plazo.

Los resultados *outtake* son la medición de lo que el público ha entendido y/o escuchado y/o respondido a la llamada de un producto de comunicación para recabar más información de los mensajes de Relaciones Públicas antes de medir un resultado *outcome*, la reacción del público a la recepción de un producto de comunicación, incluyendo la favorabilidad del producto, el recuerdo y retención del mensaje incrustado en el producto, y si el público ha atendido o dado una respuesta a una convocatoria de información o actuación dentro del mensaje.

Además Stacks (2006: 19) aporta un nuevo matiz al término castellano resultado: el *outgrowth*.

Es el efecto culminante de todos los programas y productos de comunicación en el posicionamiento de una organización en la mente de sus grupos de interés o públicos; un resultado estadístico utilizado como una variable dependiente en alguna investigación.

Paine (2007: 24-25), por su parte es mucho más pragmática en sus definiciones:

Los resultados *output* son los elementos físicos de un programa de Relaciones Públicas; cualquier cosa que se publica o es directamente producida por el equipo de Relaciones Públicas. Los productos *outputs* pueden ser artículos, artículos de referencia, compromisos públicos, el número de veces que un portavoz es citado, mensajes específicos que se han comunicado, posicionamiento específico en un tema importante, o cualquier número de elementos cuantificables.

Los resultados *outcomes* son cambios en las actitudes, comportamientos u opiniones que se producen como resultado de un programa de Relaciones Públicas.

Los resultados *outtakes* son lo que los miembros de una audiencia objetivo o público se llevan de tu programa; es decir, mensajes, percepciones y entendimientos que tu programa ha generado. Las tomas son las percepciones generadas por los resultados-producto *outputs*.

Por su parte, Xavier Robina (2006), añade a los resultados *output*, *outtake* y *outcome*, el resultado *outcome* a largo plazo con el término en inglés *outflow*.

Otro autor que desarrolla la tipología de resultados es Fraser Likely (2003) que presenta un marco para la medición de la actuación de las Relaciones Públicas y la comunicación con cinco niveles de seguimiento (tabla 3). Es de interés para nuestro estudio la forma como establece los niveles de seguimiento de la actuación añadiendo a los ya conocidos niveles *output*, *outcome*, *outtake* y

outgrowth un nivel precedente y otro posterior a todos ellos. El precedente lo denomina *outlet*, y se centra en evaluar la creación del sistema de comunicación de la organización. El tipo de resultado posterior lo denomina *outlook*, determina la actuación y la gestión de la función de Relaciones Públicas en relación a un listado multicategoría de la estrategia de la organización.

Posible marco para la medición de la actuación en las Relaciones Públicas y comunicación				
Niveles de seguimiento	Seguimiento de la actuación	Resultados de la actuación	Descripción del seguimiento de los resultados de la actuación	Medidas de la actuación
5º	Función de Relaciones Públicas / Comunicación	Resultados OUTLOOK	El quinto nivel evalúa la actuación y la gestión de la función contra un listado multicategoría de la estrategia de la organización.	Alineación estratégica Satisfacción del cliente Utilización de los recursos Procesos operativos Aprendizaje/Competencias
4º	B. Reputación con los públicos A. Relación con los <i>stakeholders</i>	Resultados OUTGROWTH	El cuarto nivel evalúa los resultados de un conjunto de programas de comunicación en el tiempo en el que una organización mantiene relaciones con los públicos de interés (empleados, clientes, inversores, proveedores, miembros, grupos de interés, etc.) y de allí la reputación global de la organización y su posicionamiento de reputación, particularmente la influencia que tienen los públicos de interés en la determinación de la reputación de la organización con sus públicos.	Reputación: Responsabilidad social, trato de los públicos de interés, actuación corporativa. Relaciones: Públicos de interés, legitimización.
3º	Programas de comunicación y de Relaciones Públicas.	Resultados OUTCOME	El tercer nivel evalúa cada programa de comunicación –siendo un programa una colección de productos de comunicación con el mismo mensaje dirigido a los mismos públicos o grupos de interés en un periodo de tiempo similar- y los resultados del programa alcanzados en permitir la realización de la meta de la unidad de negocio o corporación.	Efectos de comunicación Gestión de programa
2º	Productos de comunicación y de Relaciones Públicas	Resultados OUTTAKE OUTPUT THROUGHPUT INPUT	El segundo nivel evalúa la labor en la conceptualización, desarrollo, diseño y proceso de producción para cada producto o técnica de comunicación (novedad/ historia; página web, folleto, discurso, acontecimiento, anuncio, etc.), distribución de producto en el canal de comunicación y los resultados que el mensaje incrustado en cada producto distribuido ha alcanzado en cada grupo objetivo.	Respuesta del receptor Distribución de <i>output</i> Creación de producto

1º	Sistema de comunicación	Resultados OUTLET	Este primer nivel evalúa la creación del sistema de comunicación de la organización, el sistema de control/descontrol y los canales de comunicación directos/mediados y su distribución y atributos de respuesta sobre los públicos de interés y las necesidades y usos entre los grupos de públicos.	Exhaustividad del sistema Selección de canal
----	-------------------------	-------------------	---	---

Tabla 3. Posible marco para la medición de la actuación en las Relaciones Públicas y comunicación (Fraser Likely, 2003).

Para el desarrollo de nuestro estudio, y con el objetivo de unificar y simplificar criterios de análisis estableceremos las siguientes implicaciones para cada tipo de resultados.

Un resultado *output* es aquello que se genera para llevar a cabo un programa o una campaña de Relaciones Públicas, son resultados inmediatos y aparentes. Son cualquier cosa que se publica o es producida directamente por el equipo de Relaciones Públicas.

Un resultado *outtake* son aquellos elementos relacionados con la determinación del nivel de recepción, nivel de comprensión, grado de retención y capacidad de reproducción.

Un resultado *outcome* es aquel que busca determinar un cambio cuantificable en el conocimiento, opinión, actitud, o comportamiento.

Un resultado *outgrowth* es aquel que busca determinar el éxito final del programa en forma del posicionamiento buscado en la mente del público objetivo.

Esta categorización tipológica de resultados la utilizaremos para analizar más adelante la fase de evaluación en los modelos de planificación estratégica de Relaciones Públicas.

4.3. MEDICIÓN DE RESULTADOS PARA LA EVALUACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS.

La medición en Relaciones Públicas (*PR measurement*) es una forma de dar al resultado una dimensión precisa, por lo general en comparación a un estándar o referencia. Normalmente presenta de una manera cuantificable o numérica. La medición y la evaluación en Relaciones Públicas implica evaluar el éxito o el fracaso de programas específicos de Relaciones Públicas, estrategias, actividades o tácticas mediante la medición de los *outputs*, *outtakes* y/o *outcomes* de los programas frente a un conjunto predeterminado de objetivos (Lindenmann, 2002: 2).

Alguna de las medidas más frecuentes utilizadas en la profesión son el cumplimiento del presupuesto, los niveles de conocimiento y los cambios de actitud, la respuesta de los medios de comunicación, el posicionamiento, el precio de las acciones o los cambios en las ventas (Haywood,

184: 323; 2002: 99). No obstante, en 2010 los profesionales acordaron que era preferible la medición del efecto de los resultados *outcome* a la medición de los resultados *output* (International Association for Measurement and Evaluation of Communication, 2010). Así explican porqué son más importante los resultados *outcomes* y como debe recopilarse la información que permitirá su medición:

- Los *outcomes* incluyen los cambios en el conocimiento, la comprensión, la actitud y la conducta relacionados con la compra, donación, valor de marca, reputación corporativa, compromiso de los empleados, las políticas públicas, las decisiones de inversión y otros cambios en los públicos de interés relacionados con la organización, ONG, gobierno o entidad, así como las conductas y las creencias propias de los *stakeholders*.
- Las prácticas para medir el efecto en los resultados *outcomes* deben adaptarse a los objetivos de las actividades de Relaciones Públicas de la organización. Las mediciones cuantitativas como el análisis *benchmark* y las encuestas de seguimiento son a menudo preferibles. Sin embargo, los métodos cualitativos pueden ser adecuados o utilizados como complemento a las mediciones cuantitativas.
- Las mejores prácticas estándar en encuestas de investigación, incluyendo el diseño de la muestra, la redacción de las preguntas y su orden, y el análisis estadístico deberían aplicarse con total transparencia.

En general y de forma muy simple, Paul Baynes, John Egan y Frank Jefkins establecen tres grandes formas de evaluar los resultados de los programa de Relaciones Públicas (2004: 146-150):

- A través de la observación y la experiencia. Es la forma más fácil y económica de seguimiento y ver si los objetivos medibles son alcanzados o no alcanzados. Sería poco sabio anunciar que las Relaciones Públicas son totalmente responsables de la mejora de las relaciones con el mercado, no obstante los objetivos medibles que se pueden correlacionar con las actividades de Relaciones Públicas aportan evaluación empírica a la campaña.
- A través del *feedback* y su seguimiento. Una parte de la labor de las Relaciones Públicas es iniciar y recibir un flujo constante de información. Esta puede tener forma de reclamaciones, ideas, sugerencias, informes y recomendaciones, o consistir en recortes de prensa, control de los materiales de difusión, libros que contienen comentarios sobre la organización, informes parlamentarios, encuestas de investigación independiente, etc. Algunos estarán inspirados por el profesional pero la mayoría procederán del exterior sin ningún tipo de control.
Uno de los trabajos del profesional de las Relaciones Públicas consiste en examinar este *feedback* así como informar de aquello que concierne a la organización. El profesional tendrá que actuar para corregir informes falsos o asegurarse que personas como periodistas y otro tipo de portavoces estarán mejor informados la próxima vez para tratar mejor el tema.
- La evaluación de los medios consiste en la evaluación sistemática de la reputación de una compañía, productos y servicios o los de sus competidores medidos a través de la presencia en los medios. Muchos son los autores que dudan de su validez, no obstante Grunig y Hunt (2000) afirman que si el objetivo es conseguir que el mensaje esté en la agenda mediática, el servicio de *clipping* nos muestra la frecuencia y el contexto en el que aparece la organización.

A través de la investigación. Paul Baines, John Egan y Frank Jefkins desarrollan este apartado desde la perspectiva de las técnicas de investigación de marketing. Estas pueden utilizarse cuando el objetivo del programa es generar un cambio o mejora en el conocimiento, actitud o imagen. Es importante determinar el porcentaje de base de conocimiento o actitud inicial antes de la planificación del programa. Esta actitud o conocimiento basal se comparará con los niveles conseguidos después del programa de Relaciones Públicas para determinar si hubo un cambio en la actitud hacia la imagen de la compañía.

Más allá del breve resumen de Baines, encontramos una gran cantidad de literatura que trata de forma mucho más concreta y precisa las formas de recopilación de información que existen. De los distintos recopilatorios de herramientas y técnicas de medición de Relaciones Públicas, establecemos como pauta para su presentación el *Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities* desarrollado por Walter Lindenmann (Lindenmann, 2002: 9-17), complementado con las aportaciones de otros autores.

4.3.1. Medición de los resultados outputs

Las herramientas y estándares de medición de resultados *outputs* de Relaciones Públicas utilizados más frecuentemente son el análisis de contenido de los medios, el análisis del ciberespacio, la medición de ferias y eventos y las encuestas de opinión (Lindenmann, 2002: 9). Algunas de estas mediciones de *outputs* están descritas con más minuciosidad por diferentes autores:

4.3.1.1. Análisis de contenidos

El análisis de contenidos de los medios es el proceso de estudio y de seguimiento de lo que se ha publicado, traduciendo el material periodístico a través de algún tipo de enfoque que implica algún tipo de codificación y de clasificación de mensajes específicos. La función principal de esta técnica es determinar en qué medida los mensajes clave que una organización está interesada en transmitir a través de los medios de comunicación reciben una cierta exposición en la prensa como resultado de los esfuerzos de Relaciones Públicas (Lindenmann, 2002: 9). El análisis de contenidos va un paso más allá que el resto de mediciones de los resultados *outputs*, ya que estudia de qué trataba y cómo es tratada la comunicación emitida (Grunig y Hunt, 2000: 302).

Las variables que a menudo se tienen en cuenta en este tipo de estudios para la codificación, clasificación y análisis de datos son (Lindenmann, 2002: 9-10):

- Variables vehiculares de los medios (*Media Vehicle Variables*). La fecha de publicación del mensaje, el tipo de soporte, el alcance geográfico, etc.
- Variables de colocación o elementos de la noticia (*Placement or News Item Variables*). La fuente de la historia (nota de prensa, rueda de prensa,...), la forma o el tipo de historia (reportaje, carta al editor,...), el grado de exposición (medida en centímetros, en segundos,...), el autor (la emisora, el periodista,...), etc.

- Variables de audiencia o de "alcance" (*Audience or 'Reach' Variables*). Número de impresiones y audiencia total (lectores, espectadores, oyentes,...).
- Variables de tema (*Subject or Topic Variables*). Qué temas fueron cubiertos y en qué medida, cómo se presenta a la organización en el contexto (líder, seguidora, otros...), etc.
- Variables subjetivas o de juicio (*Judgment or Subjective Variables*). Referencia al tono o posición de la presentación del tema (positivo, negativo, neutral, favorable, desfavorable,...).

Grunig y Hunt proponen algunas formas concretas de medición de *outputs* (2000: 300):

- El número de recortes de prensa.
- El número de contactos con periodistas.
- Los índices de audiencia de TV o de radio proporcionados por los periodistas.
- El número de asistentes a exhibiciones, jornadas de puertas abiertas o acontecimientos especiales.
- El número de discursos realizados por empleados.
- El número de personas expuestas al material educativo.
- El número de publicaciones distribuidas a cada público.
- El número de directores de la organización a los que el personal de Relaciones Públicas ha informado de la opinión pública.
- El número de sesiones de diálogo entre los directores y miembros de los públicos.
- El estudio de número de lectores.
- El análisis de contenidos y recortes de prensa.

Una de las variables más controvertidas es la "Equivalencia publicitaria" (*Advertising Equivalency*). Es una forma de convertir el espacio editorial en gasto publicitario calculando que hubiera costado el espacio si hubiera sido publicidad. Con el objetivo de cerrar esta situación de controversia, la *Barcelona Declaration of Measurement Principles* (2010), establece que los Equivalentes de Valor Publicitario (*Advertising Value Equivalents*) no son una medida de Relaciones Públicas, y lo argumenta con tres puntos:

- Los equivalentes de valor publicitario no miden el valor de las Relaciones Públicas y no informan sobre la actividad futura; miden el coste del espacio de los medios de comunicación y, por lo tanto, se rechazan como concepto para establecer el valor de las Relaciones Públicas.
- Cuando se debe hacer una comparación entre el coste del espacio de los medios en relación a las ganancias, se deben utilizar indicadores validados para ello, y reflejar tasas relevantes para el cliente, si están disponibles como: la calidad de cobertura, incluyendo los resultados negativos; el espacio físico de la cobertura, y la porción de la cobertura que es relevante.
- Esta negativa al uso de la equivalencia publicitaria toma fuerza durante la primera década del siglo XXI, sin embargo, la mayoría de publicaciones sobre evaluación en Relaciones Públicas la contemplan como una variable más de medición, y muchos de los profesionales del sector la siguen utilizando con el objetivo de impresionar a sus clientes.

4.3.1.2. Análisis del ciberespacio

Ya en 2002, Lindenman pregonaba que era necesario vigilar el Word Wide Web. Wilcox, Ault, Agee y Cameron (2001: 201) planteaban esta vigilancia argumentado que la contabilización de visitas al espacio web corporativo era imprescindible para la evaluación. Hoy las Relaciones Públicas, su evaluación y sus mediciones van mucho más allá. La Declaración de Barcelona (International Association for Measurement and Evaluation of Communication, 2010), en su sexto principio, considera que «las redes sociales pueden y deben ser medidas». La imagen de una organización y su reputación están en juego en las distintas redes, páginas, blogs, buscadores y espacios en general. Algunos de los criterios utilizados en el análisis de artículos impresos se puede aplicar en el análisis de artículos en Internet (Lindenmann, 2002: 11).

Desde el Congreso de Barcelona se estableció que:

- La medición de medios sociales (*Social Media*) es una disciplina en sí misma, no una herramienta, pero no existe un "único indicador".
- Las organizaciones necesitan objetivos y resultados *outcomes* claramente definidos también para los medios sociales.
- El análisis de contenido de los medios de comunicación debe ser complementado con el análisis web y de buscadores, las ventas e información sobre CRM, los datos de encuestas y otros métodos.
- La evaluación de la calidad y la cantidad es fundamental, al igual que sucede con los medios convencionales.
- La medición debe centrarse en "conversaciones" y "comunidades" no sólo en "la cobertura".
- Debe tenerse presente que comprender el alcance y la influencia es importante, pero las fuentes existentes no son accesibles, transparentes o lo suficientemente consistentes como para ser fiables, la experimentación y el testeado son la clave para el éxito.

4.3.1.3. *Medición de ferias y eventos*

Una medida utilizada para la medición de ferias, espectáculos y eventos es la evaluación de la asistencia total. No solo un recuento de los que asistieron, sino también del tipo de personas, las entrevistas que se acordaron y se llevaron a cabo después del evento y el número de materiales de difusión distribuidos. Si la actividad (evento o feria) también se aprovecha para establecer vínculos con periodistas, se puede medir la eficacia de este tipo de visitas mediante la realización de un análisis de contenidos de los artículos resultantes (Lindenmann, 2002: 12).

4.3.1.4. *Encuestas de Opinión Pública*

A pesar de que la mayoría de las encuestas que se han diseñado y llevado a cabo han sido utilizadas para medir *outtakes* y *outcomes* de Relaciones Públicas en lugar de *outputs*, las encuestas de opinión pública se han utilizado para determinar si los principales grupos de públicos objetivo han sido o no expuestos a mensajes, temas o conceptos, y para evaluar la efectividad global de una presentación o campaña promocional (Lindenmann, 2002: 12). Las encuestas en la medición de *outputs* documentan si alguien lee los recortes aparecidos, si los empleados leen una publicación, si han visto un programa

de televisión, etc. Este tipo de estudios pueden realizarse mediante entrevistas personales, por correo o teléfono (Grunig y Hunt, 2000: 301).

4.3.1.5. Otros

Otros autores como Cutlip, Center y Broom (2006), Wilcox, Ault, Agge y Cameron (2000), Stacks (2002, 2006) o Paine (2006), también incluyen en la medición de los *outputs* otro subgrupo de elementos propios de preparación o producción del equipo de Relaciones Públicas, como son el número de notas de prensa emitidas, artículos redactados, fotos, folletos y otros elementos, que ofrecen a los directivos de la empresa una idea de la productividad y producción del personal del departamento.

4.3.2. Medición de los resultados *outtakes*

De la misma forma que existen muchas técnicas y herramientas para medir los resultados *outputs*, también las hay para medir los *outtakes*. Las más frecuentes son las encuestas (de todo tipo), los grupos de discusión y los estudios etnográficos (basados en la observación, la participación y las técnicas de rol) (Lindenmann, 2002: 13-14).

Como ya hemos visto, la intención de las Relaciones Públicas es informar y persuadir a los principales grupos de públicos objetivo respecto a temas y cuestiones que son importantes para la organización, con la esperanza de que esto conduzca a los públicos a actuar de una cierta manera. Lo que los resultados *outtakes* buscan medir pueden diferenciarse en dos tipologías: medir la recepción y la comprensión por un lado, y medir la retención por otro.

4.3.2.1. Medir la recepción y la comprensión

El punto de partida para la medición de los *outtakes* de Relaciones Públicas es comprobar si los públicos objetivo han recibido los mensajes que iban dirigidos a ellos, si han prestado atención a estos mensajes y si los han comprendido (Lindenmann, 2002: 13).

La medición de la recepción y la medición de los niveles de comprensión requieren algún tipo de investigación básica con individuos representantes de los diferentes públicos objetivo. Para este tipo de mediciones es importante tener en cuenta los métodos y técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa.

Para determinar si se han producido cambios en los diferentes niveles de conocimiento y de comprensión de la audiencia, son necesarios estudios que establezcan comparaciones entre antes y después de la intervención de Relaciones Públicas, o establecer algún tipo de grupo de control que sea expuesto a las intervenciones y compararlo con otro que no sea expuesto.

La forma de presentar este tipo de mediciones por parte de Grunig y Hunt (2000: 306-308) es través del concepto "aceptación de las cogniciones", con el que no sólo se mide si el público es consciente

de los mensajes a los que se ha visto expuesto y los ha comprendido, sino que se mide hasta qué punto está de acuerdo con la postura de la organización. Para medir la aceptación de las cogniciones la única fórmula válida es entrevistar a los públicos, convirtiendo las preguntas en puntuaciones de *Hedging and Wedging*¹³ o a través de preguntas abiertas y otros métodos informales.

4.3.2.2. Medición de la retención

A lo largo de la historia, los profesionales de la publicidad han prestado más interés a la medición de la retención y el recuerdo que los profesionales de las Relaciones Públicas, sin embargo es una forma clara de medir los resultados que debe ser tomada en cuenta. Para su realización son adecuadas diversas técnicas de recolección de datos como la realización de encuestas por teléfono, cara a cara, por correo, el correo electrónico, etc. (Lindenmann, 2002:14).

Para medir si los miembros de los públicos o del subsistema de la organización han retenido un mensaje, Grunig y Hunt (2000, 300-306) plantean cuatro técnicas. En primer lugar utilizando fórmulas de legibilidad se puede medir lo difícil que es para alguien leer o comprender un escrito, e indirectamente se establece que cuanto más fácil le sea a la gente comprenderlo, más probable será que lo retenga. Aplicando a los nuevos textos los test de legibilidad se puede hacer que la lectura sea más amena y aumentar la comprensión (Cutlip, Center y Broom, 2006: 581). Otra opción es la *signaled stopping technique* o «psiclotrón», basada en la construcción de ideas a partir de la unión de palabras de un texto en grupo; otra opción son los cuestionarios de opción múltiple y, por último, las preguntas abiertas.

Los test o fórmulas de legibilidad¹⁴ también los utilizan Cutlip, Center y Broom (2006: 581-584), pero en la etapa de preparación (*inputs*) de la evaluación, aplicándolos a los textos, documentos y presentaciones que el equipo de Relaciones Públicas prepara para interactuar con los distintos públicos.

4.3.3. Medición de los resultados *outcomes*

Algunas de las herramientas y técnicas que los profesionales de las Relaciones Públicas utilizan para la medición de resultados *outtakes* (encuestas, grupos focales, encuestas de opinión antes/después y estudios etnográficos) también pueden utilizarse para la medición de los *outcomes* de Relaciones Públicas. Además de estas, deben diseñarse y llevarse a cabo proyectos destinados específicamente a la medición de los cambios de opinión, de actitud o de patrones de conducta. Estos están basados normalmente en estudios experimentales y cuasi-experimentales, en análisis multivariantes y en la construcción de modelos (Lindemann, 2002: 15).

Lindenmann (2002: 15-17) identifica dos tipologías de investigación para abordar los resultados *outcomes*: las mediciones de actitud y preferencia y las mediciones de comportamiento.

¹³ «Heading» y «Wedging» (Stamm, 1972, 1977, Grunig, 1979) son dos estrategias cognitivas desarrolladas para explicar porqué los públicos del entorno parecen dar la sensación de que tienen dos creencias incompatibles y cambiantes según sea la situación.

¹⁴ Cutlip, Center y Broom (2006) proponen como métodos más utilizados para medir la legibilidad la fórmula Flesch (1979), la fórmula Gunning (1968) y la fórmula Fry (1977).

4.3.3.1. Mediciones de actitud y preferencia

Al abordar la medición del impacto total o de la eficacia de un programa, la evaluación de las opiniones, las actitudes o las preferencias de los individuos es un tipo de resultado a considerar muy importante.

Así como las investigaciones de opinión miden lo que las personas verbalizan sobre un tema, las investigaciones de actitud no solo consideran lo que la gente dice, sino también lo que saben, lo que piensan (sus predisposiciones mentales y cognitivas), lo que sienten (sus emociones) y sus disposiciones de actuación (sus motivaciones o tendencias de unidad). Las investigaciones de opinión obtienen la información de forma directa haciendo preguntas; las investigaciones de actitud, sin embargo, precisan de técnicas de recogida de información de forma indirecta, por eso son más difíciles y por lo tanto más caras.

Una preferencia implica que un individuo ha hecho o hará una selección, lo que significa que su medición a menudo incluirá o no algunas de las alternativas, ya sean organizaciones o productos competitivos o percibidos como competitivos (Lindenmann, 2002: 15). Para determinar el impacto de los *outcomes* preferidos en Relaciones Públicas, se necesita generalmente un tipo de audiencia expuesta a *outputs* específicos de Relaciones Públicas (ya sea un artículo, una ponencia o la participación en una actividad o acontecimiento) y una investigación que pretenda determinar el grado de preferencia de algunas personas hacia un producto, servicio o organización frente a otros.

Grunig y Hunt (2000: 309) proponen para la medición de la actitud el cuestionario Likert sugerido para el cálculo de las cogniciones, no obstante, para este tipo de medida debe preguntarse el grado de verdad de las distintas declaraciones presentadas. Los autores también proponen el uso de preguntas abiertas o métodos más informales.

Generalmente, los proyectos de medición de opinión, actitud y preferencia consisten en entrevistas no solo con los públicos en general, sino también con grupos específicos de audiencia objetivo (líderes empresariales, académicos, especialistas de salud, comunidad médica, funcionarios, etc.). Las mediciones de actitud y preferencia se pueden realizar utilizando técnicas como de grupos focales, estudios cualitativos y cuantitativos, o paneles (Lindenmann, 2002: 15).

4.3.3.2. Mediciones de comportamiento

La prueba de mayor evidencia para demostrar la eficacia de las Relaciones Públicas es determinar si el comportamiento del público objetivo ha cambiado o no como resultado de la implementación de un programa. Cuanto más específico sea el resultado deseado y más centrado esté el programa de Relaciones Públicas que guarde relación con el resultado final, más fácil es medir el cambio de comportamiento influido por las Relaciones Públicas (Lindenmann, 2002: 17).

Es importante tener en cuenta en relación con los *outcomes* de medición de conductas que la medición de las correlaciones es relativamente sencilla, mientras que la medición de la causalidad es extremadamente difícil. A menudo, hay demasiadas variables que intervienen y que deben tenerse en

consideración. Para la medición de los *outcomes* de conducta en Relaciones Públicas hay que tener en cuenta:

- La causa debe siempre preceder en el tiempo al efecto.
- Es necesario que exista una relación entre las dos variables en estudio.
- La relación observada entre dos variables puede no ser explicada debido a la influencia de una tercera variable que posiblemente causó un efecto sobre ambas.

Grunig y Hunt (2000: 310) plantean para la medición de los *outcomes* de conducta el uso de cuestionarios, orientando las preguntas a si los entrevistados han tenido conductas específicas planteadas en el cuestionario. También proponen el uso de cuestionarios abiertos, la observación formal o informal de las conductas de los diferentes miembros de la organización y el recuento real de conductas llevadas a cabo.

La clave para la medición de *outcomes* de conducta es un correcto diseño de la investigación. Es importante estudiar las condiciones o respuestas que son relevantes para la situación que queremos investigar, y que se demuestre claramente que el análisis y las conclusiones a las que llegamos son apoyadas y documentadas en el trabajo de campo y la recolección de datos.

Las mediciones de cambios en el comportamiento requieren de un amplio abanico de herramientas y técnicas de toma de datos, entre las cuales figuran encuestas antes y después, investigación etnográfica, diseños experimentales o casi-experimentales y estudios que se sustentan sobre análisis estadístico de tipo multivariable, así como también la aplicación de complejos y sofisticados procesos estadísticos.

4.4. MÉTODOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS PARA LA EVALUACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

Las mediciones de los resultados de la evaluación *outputs*, *outakes* y *outcomes* requieren métodos, herramientas y técnicas que faciliten la recopilación de los datos. El evaluador, como se ha puesto de manifiesto a lo largo de todo el capítulo, tiene interés en dos tipos de información: cuantitativa y cualitativa. Los investigadores toman decisiones acerca de los métodos de investigación en función de una serie de factores, tales como: nivel (por ejemplo, sociales o de la comunidad o personales), la disponibilidad de tiempo (por ejemplo, la duración del tiempo necesario para completar la recopilación de datos), la disponibilidad de recursos financieros (por ejemplo, el coste de la recopilación de datos, incluyendo entrevistas y observaciones, la transcripción, la traducción, la codificación) y la adecuación cultural o situacional (por ejemplo, el tipo de interacción, los requisitos de privacidad y la alfabetización).

El evaluador tendrá que diseñar un método de evaluación y qué tipo de información hay que recoger. La persona que tiene que responsabilizarse de la evaluación debe estar expresamente formada para ello. El diseño de la evaluación debe estar en manos de personal especializado, no obstante, se puede llevar a cabo por miembros del equipo y, en caso de imprevistos, consultar al especialista (Oxley, 1989: 108).

La evaluación está fuertemente arraigada a los métodos de investigación de las ciencias sociales. La mayoría de la literatura de las Relaciones Públicas desarrolla, especialmente en el caso de los manuales o obras genéricas, un capítulo sobre evaluación en el que más de la mitad de su extensión se dedica a la explicación de métodos de investigación propios de las ciencias sociales más efectivos para la monitorización de un tipo de resultados determinados. En el caso de obras específicas sobre la evaluación o la medición de la disciplina son dos o más los capítulos destinados a este menester. (Noble, 1994).

Hay múltiples maneras de considerar y categorizar la amplia diversidad de métodos vigentes para diseñar, llevar a cabo y analizar los resultados de una investigación. Blaxter, Hughes y Tight (2000: 89) aportan simplicidad y claridad con una clasificación de la metodología a tres niveles sucesivos (véase tabla 4):

Familias, enfoques o aproximaciones y técnicas de investigación	
Familias de investigación (estrategia general de la investigación)	Cuantitativo o cualitativo. Trabajo de campo o documental.
Aproximaciones de investigación (para diseñar el proyecto de investigación)	Investigación de acción. Estudio de un caso. Experimental. Encuestas.
Técnicas de investigación (para recolectar datos)	Documentos. Entrevistas. Observación. Cuestionarios.

Tabla 4. Familias, enfoques o aproximaciones y técnicas de investigación. Autoría propia a partir de Blaxter, Hughes y Tight (2000)

Las familias de investigación determinan la estrategia general de la investigación, los enfoques definen el diseño del proyecto de investigación y las técnicas especifican cómo recolectar los datos. Los autores rehúyen del uso de los términos "método" o "metodología" por su uso confuso en la literatura. «Por esa razón nos abstuvimos de emplearlos y preferimos, en cambio, hablar de familias, enfoques y técnicas (...). Cabe interpretar que el "método" se relaciona, sobre todo, con las herramientas de recolección de datos, o con lo que nosotros denominamos técnicas» (Blaxter, 2000: 89). Por su parte, Schensul (2008) con el término «método» se refiere a la forma en que los investigadores recogen datos para construir sus argumentos. La "metodología" tiene un significado más general y filosófico, y podría aplicarse al plano de las familias o al de los enfoques (Blaxter, 2000: 89).

La *Encyclopedia of Evaluation* (2004) identifica un total de 27 métodos de investigación para la evaluación, distribuyéndolos entre 5 métodos cuantitativos¹⁵ (encuestas, estudios de grupo, meta-

¹⁵ Los métodos cuantitativos presentados por la *Encyclopedia of Evaluation* (2004) son: Checklists, Comparative Analysis, Constant Comparative Method, Content Analysis, Cross-Case Analysis, Deliberative Forums, Delphi Technique, Document Analysis, Emic Perspective, Ethnography, Fieldwork, Focus Group, Gendered Evaluation, Grounded Theory, Group Interview,

análisis, análisis de series de tiempo y *field experiments*) y 22 métodos cualitativos¹⁶ (*checklist*, análisis comparativos, etc.).

A la investigación cuantitativa incumbe la recolección y al análisis de datos que tiende a poner el énfasis en los conjuntos de datos relativamente representativos y en gran escala, y a menudo -a nuestro juicio, erróneamente- se la presenta o percibe como la simple reunión de los "hechos" (Blaxter, 2000: 91). La investigación cualitativa es un término paraguas para una serie de prácticas de investigación que están dirigidas a discernir cómo entender a los seres humanos y su experiencia, e interpretar la sociedad (Marston, 1996). La investigación cualitativa tiende a centrarse en la exploración de un limitado, pero detallado número de casos o ejemplos que se consideran interesantes o esclarecedores, y su meta es lograr "profundidad" y no "amplitud" (Blaxter, 2000: 91).

Otra visión de la diferencia entre investigación cuantitativa o cualitativa plantea que todas las investigaciones de evaluación se nutren de datos. Estos pueden ser cualitativos, cuando la evidencia se basa en texto en lugar de una representación numérica (Poh-Pheng, 2004); o cuantitativos, cuando las observaciones se representan numéricamente como cantidades, o en grados, es decir, como datos cuantitativos. Los datos cuantitativos pueden ser analizados con estadísticas descriptivas o inferenciales. Tradicionalmente, los datos cuantitativos se distinguen de los datos cualitativos en que las observaciones están representadas en las palabras (o narrativa) en lugar de en los números. Sin embargo, los límites entre los dos es más permeable que la distinción que sugiere, como cuando los datos cualitativos dan paso a los recuentos de frecuencia de los diversos temas o cuando un hallazgo estadístico está descrito en el lenguaje cotidiano (Poh-Pheng, 2004).

Lindenmann (2006: 2) considera que la investigación puede ser cuantitativa o cualitativa. Los estudios cualitativos se refieren a aquellos que pueden tener algún componente subjetivo, pero quizás con mayor profundidad, utilizando un formato de pregunta abierta y libre. Los estudios cuantitativos suelen ser altamente objetivos y proyectables, utilizan cuestionarios cerrados y de elección determinada. Estos últimos utilizan técnicas de análisis estadístico complejas e indicadores numéricos. Gronstedt (1997), establece una comparativa entre métodos cuantitativos y cualitativos (véase tabla 5):

Comparación de los métodos de investigación	
Métodos cualitativos.	Métodos cuantitativos.
Basados en el descubrimiento.	Basados en la verificación.
Descubrir nuevas ideas.	Verificación de ideas.
Pequeño número de participantes seleccionados a propósito.	Gran número de participantes seleccionados al azar.
Enfatiza el aprendizaje de las personas.	Hace hincapié en el estudio de las personas.
Diseños de encuestas creativos y emergentes.	Diseños de encuestas rígidos y prefijados.
Son importantes las habilidades creativas en el análisis de resultados.	Son importantes las capacidades analíticas en el análisis de resultados.

Tabla 5. Comparación de los métodos de investigación cualitativos vs. cuantitativos (Gronstedt, 1997).

Key Informants, Narrative Analysis, Natural Experiments, Observation, Participant Observation, Phenomenography, Portfolio, Portrayal, Qualitative Data, Rapid Rural Appraisal, Reflexivity, Rival Interpretations, Thick Description, Think-Aloud Protocol, Unique-Case Analysis, Unobtrusive Measures.

¹⁶ Los métodos cualitativos presentados por la *Encyclopedia of Evaluation* (2004) son: Field Experiment, Meta-analysis, Panel Studies, Surveys, Time Series Analysis.

Grunig y Hunt (2000: 288) afirman sobre los métodos cuantitativos que «son más objetivos y los datos que producen pueden ser analizados más fácilmente», mientras que los cualitativos «detallan más y contextúan sus objetivos. Cuestan menos, pero pueden llevar más tiempo y no siempre son fáciles de administrar». No obstante añaden que en Relaciones Públicas los métodos cualitativos funcionan mejor en las evaluaciones formativas "cuando se quiere evaluar lo que funcionará" (Grunig y Hunt, 2000: 294). Gronstedt comenta que en la investigación evaluativa, el uso de técnicas o métodos cuantitativos es más común debido a su replicabilidad, no obstante, el uso de métodos cualitativos es apropiado para la identificación de puntos de mejora (Gronstedt, 1997: 40-43).

Newson, VanSlyke Turk, y Kruckeberg (2000, 134-135) desarrollan un cuadro comparativo en el que exponen los pros y los contras de algunas de las principales técnicas cuantitativas y cualitativas (véase tabla 6).

En su segunda edición del *Tratado de Relaciones Públicas*, Cutlip y Center (1957: 148-150) fueron los primeros en describir ciertos métodos y técnicas de evaluación aplicados a las Relaciones Públicas como son los test de legibilidad, los análisis de audiencia, las entrevistas en profundidad o los estudios experimentales.

Investigación formal. Pros y contras de las diferentes técnicas		
Cualitativa		
Técnica	Pros	Contras
Historiografía, Estudios de caso, Diarios.	Dan una visión de las situaciones. Sugerir futuras investigaciones para examinar los porqués indican esta investigación. Proporcionan detalles que pueden poner perspectiva a otras investigaciones.	Dificultad para su generalización. A menudo sin rigor de método científico. Consumen tiempo y requieren procesar mucha información que a menudo está presentada de forma selectiva.
Entrevistas en profundidad.	Permite a los investigadores seguir nuevas líneas de preguntas. Permite al encuestado describir en detalle para aportar más información. Permite preguntas más amplias.	Dificulta su transcripción y codificación para análisis de contenidos. El entrevistador guía al testimonio o incluso influye en su respuesta Las respuestas incluyen información sin significado.
Grupos de enfoque.	Algunos son rápidos y más baratos que otros métodos de investigación. Flexibles en diseño y formato. Aportan información en profundidad y a menudo señalan los porqués de algunas conductas, así como muestran la intensidad de las actitudes mantenidas.	A menudo son utilizados como vivencia concluyente cuando son herramientas para ser utilizadas con otros tipos de métodos. A menudo no están bien conducidas por el moderador de forma que algunos participantes no expresan su opinión. A veces no son representativos de la población.
Paneles.	Los mismos que los Grupos de enfoque. Pueden elegirse para representar a	Los mismos que los Grupos de enfoque. Las mismas personas utilizadas en el

	una población.	tiempo pueden aprender algunas de las razones de las dificultades y dejar de ser representativas.
<i>Cuantitativa</i>		
<i>Técnica</i>	<i>Pros</i>	<i>Contras</i>
Análisis de contenidos	Muestra lo que ha aparecido como de a menudo, dónde y en qué contexto. Permite la comparación con otra información, especialmente sobre públicos. Útiles en el seguimiento de las tendencias y la monitorización del cambio.	Son caros y consumen tiempo. No aportan ningún tipo de información sobre el impacto de los mensajes y audiencias. Alguna información puede no estar en los medios.
Encuestas de investigación	Flexibilidad. Variado: Administrado por correo, teléfono, ordenador, personalizado o entrevista de grupo. Facilitan el poder disfrutar de dar la opinión.	Los encuestados pueden no decir la verdad, bien por que no recuerdan en detalle o porque quieren mostrarse de forma diferente a lo que son. La poca flexibilidad del instrumento no permite expresar en profundidad e intensidad los sentimientos verdaderos. Preguntas equivocadas pueden realizarse a personas equivocadas.

Tabla 6. Comparativa de pros y contras de distintas técnicas de investigación Newson, Turk y Kruckeberg (2000).

Realizando un análisis de la literatura sobre la que se desarrolla nuestro estudio mostramos un resumen de las técnicas o métodos apropiados para la investigación de evaluación que presentan o mencionan los distintos autores de la disciplina. Algunos de ellos como Baskin, Arnoff y Lattimore (1997: 112) se refieren a técnicas formales, otros a 'sistemas' (Mercado, 2002: 265) pero en el fondo todos presentan opciones para la recogida de datos para la investigación.

Los autores de manuales generales de Relaciones Públicas, en los capítulos o secciones sobre evaluación de Relaciones Públicas, exponen las posibles opciones de recopilación de datos a través de encuestas (Cutlip, Center y Broom, 1985; Grunig & Hunt, 1984; Baskin, Arnoff y Lattimore, 1997; Mercado, 2002; Gronstedt, 1997, Seitel, 2002; Wilcox, Ault, Agee y Cameron, 2001; Newson, VanSlyke Turk, y Kruckeberg, 2000), entrevistas en profundidad (Cutlip, Center y Broom, 2000; Grunig y Hunt, 1984; Baskin, Arnoff y Lattimore, 1997, Mercado, 2002; Gronstedt, 1997; Wilcox, Ault, Agee y Cameron, 2001; Newson, VanSlyke Turk, y Kruckeberg, 2000), el uso de la etnografía (observación directa e indirecta) (Cutlip, Center y Broom, 2000; Grunig y Hunt, 1984; Gronstedt, 1997; Seitel, 2002), estudios experimentales (Cutlip, Center y Broom, 2000; Grunig y Hunt, 1984; Baskin, Arnoff y Lattimore, 1997), desarrollo de pre-test y post-test (Grunig y Hunt, 1984; Seitel, 2002; Wilcox, Ault, Agee & Cameron, 2001), grupos de control no equivalentes (Grunig y Hunt, 1984), grupos de discusión (Grunig y Hunt, 1984; Gronstedt, 1997; Newson, VanSlyke Turk, y Kruckeberg, 2000), revisión de datos secundarios y bases de datos (Grunig y Hunt, 1984; Baskin, Arnoff y Lattimore, 1997), análisis de contenidos (Cutlip, Center y Broom, 2000; Grunig y Hunt, 1984; Seitel, 2002; Newson, VanSlyke Turk, y Kruckeberg, 2000), cuestionarios (Mercado, 2002: 265-266), Wilcox, Ault, Agee y Cameron, 2001), estudios ómnibus (Gronstedt, 1997), recopilación de los hechos (Seitel, 2002),

estudios de caso (Newson, VanSlyke Turk, y Kruckeberg, 2000), paneles (Newson, VanSlyke Turk, y Kruckeberg, 2000) e histografía (Newson, VanSlyke Turk, y Kruckeberg, 2000) (véase tabla 7).

Observamos, pues, que las técnicas de investigación más presentes en los manuales generales de Relaciones Públicas son las encuestas y las entrevistas de opinión, teniendo el resto de técnicas una presencia mucho menor y muy similar entre ellas, sin poder destacar más allá del análisis de contenidos, ninguna preferencia.

Metodologías y técnicas para la recolección de datos para la investigación evaluativa								
Manuales generales de Relaciones Públicas								
	Grunig y Hunt (1984)	Cutlip Center y Broom (1985)	Anders Gronstedt (1997)	Baskin, Arnoff y Lattimore (1997)	Wilcox, Ault, Agee & Cameron, (2001)	Newson, VanSlyke Turk, & Kruckeberg, (2000)	Mercado (2002)	Seitel (2002)
Encuestas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Entrevistas en profundidad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
Etnografía	☐	☐	☐					☐
Estudios experimentales	☐	☐		☐				
Desarrollo de pre-test y post-test	☐				☐			☐
Grupos de control no equivalentes	☐							
Revisión de datos secundarios y bases de datos, etc.	☐			☐				
Grupos de discusión	☐		☐			☐		
Análisis de contenidos	☐	☐				☐		☐
Cuestionarios					☐		☐	
Estudios ómnibus			☐					
Recopilación de los hechos								☐
Estudios de caso						☐		
Paneles						☐		
Histografía						☐		

Tabla 7. Metodologías y técnicas para la recolección de datos para la investigación evaluativa. Manuales generales de Relaciones Públicas. Autoría propia.

Centrándonos en las publicaciones específicas de la investigación en Relaciones Públicas, las técnicas mencionadas son la encuesta (Pavlik, 1999; Stacks 2002), el análisis de contenidos (Broom y Dozier,

1990; Pavlik, 1999; Stacks 2002), entrevistas en profundidad (Broom y Dozier, 1990), grupos focales (Broom y Dozier, 1990), la observación (Broom y Dozier, 1990; Stacks 2002), los estudios de legibilidad (Pavlik, 1999), los métodos de observación (Pavlik, 1999), experimentos (Stacks 2002), cuestionarios (Broom y Dozier, 1990), metodología-Q (Broom y Dozier, 1990), histografía y estudio de datos secundarios (Stacks, 2002), estudios de caso (Stacks, 2002) y análisis descriptivos e iterativos (Stacks, 2002) (véase Tabla 8).

Metodologías y técnicas para la recolección de datos para la investigación evaluativa			
Publicaciones específicas sobre investigación en Relaciones Públicas			
	Pavlic (1999)	Broom y Dozier (1990)	Stacks (2002)
Encuesta	■		■
Análisis de contenidos	■	■	■
Estudios de legibilidad	■		
Observación		■	■
Histografía y estudio de datos secundarios			■
Entrevistas en profundidad	■	■	
Grupos de focales	■	■	
Experimentos			■
Cuestionarios		■	
Estudio de casos			■
Análisis estadístico descriptivo			■
Análisis estadístico inferencial			■
Metodología-Q		■	

Tabla 8. Metodologías y técnicas para la recolección de datos para la investigación evaluativa. Publicaciones específicas sobre investigación en Relaciones Públicas. Autoría propia.

Observamos esta vez en la tabla 8 (que nos muestra autores que se centran específicamente en la investigación en Relaciones Públicas) que la única técnica común citada por todos es el análisis de contenidos, seguidos por las encuestas y la observación. El resto de técnicas se mencionan una única vez.

Desde el ámbito propio de la evaluación nos encontramos que algunos de los autores consultados mencionan como técnicas de recopilación de datos la investigación de acción (Watson y Noble, 2007), los estudios de Caso (MacNamara, 1999; Watson y Noble, 2007), los experimentos o los cuasi-experimentos (Watson y Noble, 2007; Lindenmann, 2002), las encuestas (MacNamara, 1992, 1999; Lindenmann, 2002; Watson y Noble, 2007; Paine 2007), el estudio de documentación incluyendo el análisis de contenidos (MacNamara, 1992, 1999; Lindenmann, 2002; Watson y Noble, 2007; Paine 2007), las entrevistas (Watson y Noble, 2007), distintas técnicas etnográficas como la observación o los juegos de rol (MacNamara, 1992, 1999; Lindenmann, 2002; Watson y Noble, 2007; Paine 2007), el uso de cuestionarios (Watson y Noble, 2007), los grupos focales (MacNamara, 1992, 1999; Lindenmann, 2002; Watson y Noble, 2007; Paine 2007), el uso de pre y posttest (MacNamara, 1992; Lindenmann, 2002; Paine 2007), los estudios de variantes múltiples (Lindenmann, 2002; Paine 2007), los paneles (Lindenmann, 2002) y la construcción de modelos (Paine 2007) (véase tabla 9).

En el caso de los autores que tratan la evaluación en Relaciones Públicas (tabla 9), las coincidencias principales las encontramos en las técnicas de la encuesta, el análisis de contenidos y documental y la etnografía. Ocupan un segundo lugar los grupos focales, seguidos de los test pre y post y los experimentos.

Metodologías y técnicas para la recolección de datos para la investigación evaluativa					
Publicaciones específicas sobre evaluación de Relaciones Públicas					
	MacNamara (1992,1999)	Lindenmann (2002)	Watson Et Noble (2007)	Paine (2007)	Besson (2008)
Investigación de acción			▣		
Estudios de caso	▣		▣		▣
Experimentos y cuasi-experimentos		▣	▣		▣
Encuestas	▣	▣	▣	▣	▣
Documentación y análisis de contenidos	▣	▣	▣	▣	▣
Entrevistas			▣		
Etnografía (observación, juegos de rol, etc...)	▣	▣	▣	▣	▣
Cuestionarios			▣		▣
Grupos focales	▣	▣	▣	▣	
Pre y post-test	▣	▣		▣	
Estudios de variantes múltiples		▣		▣	
Paneles		▣			
Construcción de modelos				▣	

Tabla 9. Metodologías y técnicas para la recolección de datos para la investigación evaluativa. Publicaciones específicas sobre evaluación de Relaciones Públicas. Autoría propia.

Observamos pues, que no existe concordancia entre los métodos presentados por los diferentes colectivos, siendo las encuestas, las entrevistas en profundidad, los grupos focales y las técnicas de observación los métodos más veces desarrollados en la literatura.

4.5. INFORMAR DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

La última fase de toda investigación de evaluación es informar de los resultados. Informar es el requisito imprescindible para que la evaluación adquiera sentido pleno y sea útil ya que está vinculada a la toma de decisiones. Los evaluadores recogen y analizan información para decidir si un proyecto alcanzó sus objetivos, si fue llevado a cabo de forma eficiente, si sus beneficios valieron la pena a pesar de los costes, si los miembros del equipo actuaron competentemente, etc.

Así pues, una vez la información se ha recogido y analizado, quedan por realizar dos últimos pasos del proceso de investigación: ponerlo por escrito y presentarlo a algún responsable corporativo. Es importante saber como preparar y escribir el informe final (Stacks, 2010: 309). Para escribir el

informe de investigación se tiene en cuenta los objetivos que generaron la investigación. Stacks (2010: 306) propone un modelo común que contiene 3 apartados: un informe ejecutivo, un punto de especificidades de la investigación que incluye los resultados y, finalmente, un apartado de anexos con información relevante adicional.

El resumen ejecutivo empieza con el objetivo y motivo que suscitó el estudio. Después se hace mención de los antecedentes bibliográficos de interés que a la vez justifican el estudio y plantean una serie de hipótesis que habrá que comprobar. A continuación se expone brevemente la metodología utilizada en el estudio siguiendo el esquema que se muestra a continuación (Stacks, 2002: 296-297):

- Metodología para la recolección de datos.
- Cronograma del estudio.
- En el caso que se hayan utilizado encuestas, cuáles son las características generales de la población y qué criterios se han utilizado para la selección de la muestra, incluyendo el intervalo de confianza de la muestra y el nivel de error asumido.
- Para encuestas en profundidad se explica cómo se seleccionaron a los entrevistados, porqué y dónde fueron entrevistados. Se indica si recibieron dinero o no.
- Para análisis de contenido se presenta el resumen de las unidades de análisis, su codificación y la fiabilidad entre codificadores diferentes.
- Para estudios experimentales se realiza una breve descripción de las variables independientes y la variable dependiente.

Lo completan el apartado de especificidades de la investigación desarrollado en cuatro puntos (Stacks, 2002: 297:300):

- Revisión de la literatura, según el manual de la American Psychology Association (APA). Con toda la información relevante publicada sobre una cuestión, se justifica y argumenta el objeto de la investigación del momento, planteando las hipótesis y objetivos del estudio.
- Metodología: tiene por objetivo exponer los métodos de como se llevó a cabo la investigación y a la vez servir como base para aquellos investigadores que quieran replicar el estudio.
- Resultados, presentar los resultados del análisis de forma concisa y objetiva.
- Discusión y recomendaciones, en forma de interpretación de los resultados y que cuestiones quedan por responder o investigar en el futuro.

Cutlip, Center y Broom (2006: 597-598) cierran su capítulo sobre la evaluación mencionando siete recomendaciones recogidas de Broom y Dozier (1990: 302-313) con el propósito que la investigación de evaluación juegue un papel fundamental en la dirección y la gestión de las Relaciones Públicas:

- Demostrar que los resultados de la evaluación están relacionados con las preocupaciones, las políticas, procedimientos y prácticas de los usuarios potenciales, antes de discutir las aplicaciones a largo plazo.
- Mantener la participación, directa y frecuente, y la comunicación con los usuarios potenciales y otros *stakeholders* durante la investigación.

- Limitar los informes sobre los resultados de la investigación a los que tengan aplicación inmediata o a los que tengan implicaciones relacionadas con cambios a largo plazo. Guardar los descubrimientos de otra índole para otro tipo de informes.
- Hacer referencias únicamente a las consecuencias lógicamente derivadas de los datos y que estén apoyadas por los datos.
- Colaborar con investigadores de credibilidad e integridad contrastada, y evitar colaborar con personas que sean susceptibles de tener intereses particulares en los resultados.
- Utilizar diseños y métodos de investigación que se ajusten a las reglas científicas más rigurosas y de mayor solvencia técnica.
- Centrarse en la comprobación de la información; si dicha información se contradice con las expectativas de los usuarios y sus marcos de referencia, minimizar las sorpresas negativas y evitar las conclusiones apresuradas sobre recomendaciones políticamente sensibles.
- Procurar el auspicio de los directivos clave para fomentar la consideración seria y el uso de lo que se ha aprendido de la investigación.
- Dedicar el tiempo y el esfuerzo necesario para persuadir a los usuarios de que consideren y comprendan los resultados de la investigación, y ayuden aplicarlos.
- Dirigir la investigación y utilizar los resultados de forma ética y socialmente responsable, respetando los derechos humanos y civiles.

Tras la comunicación de los resultados, la dirección del programa deberá tomar las decisiones. Se inicia el *feedback* de la evaluación. Carol Weiss (1991:16-17) describió seis decisiones que pueden ser el resultado de una evaluación: (1) continuar o abandonar el programa, (2) mejorar sus prácticas o procedimientos, (3) añadir o abandonar estrategias o técnicas específicas del programa, (4) instituir programas similares en otra parte, (5) distribuir recursos entre programas competidores, (6) aceptar o rechazar un enfoque o teoría del programa.

De este modo concluimos la revisión y análisis de los elementos básicos sobre los que se debe construir un programa de evaluación en Relaciones Públicas que nos propone Fraser P. Seitel: definición de objetivos, compromiso con la dirección, selección de resultados, recogida de la información y exposición de la misma a la dirección.

5. Modelos de evaluación en Relaciones Públicas

- Somos personas, somos seres humanos. ¿Tú te crees Dios?
- Bueno, tengo que basarme en algún modelo anterior.

WOODY ALLEN (MANHATTAN, 1979)

En este capítulo se desarrollan los "Modelos de evaluación en Relaciones Públicas". En el marco de las Relaciones Públicas, la abundancia de modelos es elevada, y estos han sido siempre creados con finalidades teóricas, prácticas o mixtas, entre la teoría y la práctica. De este hecho podemos entender la variabilidad de opciones en los modelos que se expondrán a lo largo del documento, algunos complejos y ampliamente desarrollados y otros simples y menos específicos (Noguero, 1995: 73).

Antes de entrar en materia, consideramos adecuado hacer una breve referencia acerca de lo que se puede considerar modelo, no obstante queremos señalar que todos los modelos reunidos en nuestro estudio han sido catalogados como tales en las distintas recopilaciones llevadas a cabo por diferentes autores. Abordaremos pues, en el apartado de comparativas y comentarios si el uso del término 'modelo' ha sido adecuado o no en los diferentes los casos.

Recurriendo a la recopilación teórica sobre el tema realizada por el profesor Jordi Xifra (2000: 26) encontramos la definición de modelo aportada por Restituto Sierra (1983) en la que lo define como una construcción teórica hipotética, susceptible de matematización con la que se pretende representar un sector de la realidad con el objetivo de estudiarla y verificar la teoría. Añade que los modelos ofrecen un marcado carácter instrumental y apriorístico, son instrumentos conceptuales que se construyen como ayuda al estudio, y a la comprensión de la realidad.

Xifra, citando a Miquel Rodrigo (1995) presenta las ventajas que tiene un modelo en el ámbito de la comunicación (2000: 27-30):

- Permite visualizar los conceptos establecidos por el investigador.
- Consigue simplificar fenómenos complejos utilizando esquemas.
- La formalización de la realidad comunicativa a través de un modelo sirve para aprender su funcionamiento.
- Su carácter manejable permite una buena aproximación a los fenómenos.

- El marco que ofrece es ideal para establecer y dibujar las líneas de investigación, por lo tanto, sirve para comprender la realidad de los que se pretende explicar.

Pero Rodrigo refleja también indica inconvenientes:

- La rigidez de un modelo puede dificultar la correcta aproximación a los fenómenos dinámicos. Esto se acentúa en el ámbito de la comunicación debido a que el objeto de estudio está en cambio continuo.
- La simplificación implica una pérdida de información sobre el fenómeno.
- Describe y explica parcialmente la realidad.

Antes de abordar los modelos de evaluación de Relaciones Públicas, consideramos importante establecer un marco de referencia previo sobre los modelos de evaluación en el ámbito de las Ciencias Sociales.

5.1. LOS MODELOS DE EVALUACIÓN LAS EN CIENCIAS SOCIALES

El desarrollo de programas de evaluación en Ciencias Sociales desde una perspectiva eminentemente clásica fue impulsado por una serie de autores de mediados del siglo XX entre los que se incluyen Tyler (1942, 1966), Campbell y Stanley (1963), Cronbach (1963), Stufflebeam (1966), Scriven (1966, 1967), Suchman (1967), Alkin (1969), Guba (1969), Provus (1969), Stufflebeam y otros (1971), Parlett y Hamilton (1972), Eisner (1975), Cronbach y otros (1980), y Patton (1980).

Estos y otros autores/investigadores comenzaron en la década de los 80 a proyectar enfoques alternativos para la evaluación del programa. En esta década y también en los '90 se desarrolla una rica literatura sobre una gran variedad de enfoques alternativos de evaluación de programas, entre los que encontramos a Cronbach (1982); Guba y Lincoln (1981, 1989); Nave, Misch, y Mosteller (1999), Nevo (1993); Patton (1982, 1990, 1994, 1997); Rossi y Freeman (1993); Scriven (1991, 1993, 1994, 1994b); Cook Shadish, y Leviton (1991); Smith, MF (2004) y Smith, NL (1987) entre otros. En los albores del siglo XXI, Rossi (2001), Smeaton (2006) o Wholey y Hatry (2010), entre otros muchos, continúan la evolución de la base científica sobre el tema.

Dan Stufflebeam (2001) es uno de los autores que más modelos de evaluación trata de identificar y de ordenar por categorías. Intentando poner un poco de orden a la literatura publicada, en 2001, Dan Stufflebeam publica *Evaluation Models: New Directions for Evaluation*, monografía en la que identifica 22 enfoques de evaluación clasificados en cuatro grupos. Dos años antes, en *Foundational Models for 21st Century Program Evaluation* (1999) redacta un primer esbozo para *The Evaluation Center* de la Western Michigan University en el que ya se describen los diferentes enfoques¹⁷

¹⁷ Dan Stufflebeam (1999: 1-2) utiliza en algunos casos el término "enfoque de evaluación" en lugar de "modelo de evaluación", ya que la primera es suficientemente amplia como para abarcar aquellas prácticas ilícitas, así como las prácticas correctas. También, más allá de cubrir los enfoques acreditables y los que no lo son, algunos autores de los enfoques de evaluación afirman que el término "modelo" es demasiado exigente para incluir sus ideas publicadas acerca de cómo llevar a cabo las evaluaciones de programas.

tabulados en cuatro categorías. La primera, las pseudoevaluaciones, incluye los enfoques que promueven resultados inválidos o incompletos mientras que las otras tres son enfoques que están de acuerdo, más o menos, con la definición empleada de la evaluación: enfoques orientados a preguntas/métodos, enfoques orientados a la mejora/rendición de cuentas y modelos de agenda social/dirección (defensa).

El grupo de pseudoevaluaciones incluye los enfoques que promueven una imagen positiva o negativa de un programa, con independencia de su mérito real y de su valor, maquillando logros y/o faltas, y ocultando información potencialmente dañina. Estos enfoques pueden utilizar la evaluación para engañar. Aquellos que regentan el control de la evaluación la utilizan para inducir al error "objetivamente", obteniendo o manteniendo una ventaja injusta sobre los demás. Stufflebeam (1999: 3) advierte que si los evaluadores aceptan y apoyan las pseudoevaluaciones, ayudan a promover la injusticia e inducen a tomar decisiones erróneas, socavando la confianza en los servicios de evaluación, y desacreditando la profesión de los evaluadores. Rafael Díez de Medina (2004) también afirma que en las pseudoevaluaciones se cumple un proceso evaluativo, pero con fuerte injerencia de alguna de las partes comprometidas con el proyecto que presiona para que aparezcan resultados preestablecidos. En consecuencia, el evaluador no actúa neutralmente.

La segunda categoría de métodos incluye aquellos que se orientan a tratar cuestiones especificadas cuyas respuestas pueden o no, ser suficientes para evaluar el mérito de un programa y el valor y/o el uso de algún método preferido. Se refieren a aquellos estudios que emplean como puntos de partida de sus objetivos operativos, dispositivos de medición normalizados, procedimientos de análisis de costes, entre otros. El tercer conjunto de enfoques consiste en aquellos diseñados para evaluar y/o mejorar el mérito y valor de un programa de forma amplia. Éstos han sido etiquetados como orientados a la mejora/rendición de cuentas. Se trata de estudios expansivos que buscan dar respuesta de forma integral a toda la gama de preguntas y criterios necesarios para determinar el valor de un programa. Por último, la cuarta categoría se denomina modelos de agenda social/dirección (defensa). Los planteamientos de este grupo están orientados a la inclusión de las perspectivas de los interesados, así como de expertos, para caracterizar, investigar y juzgar los programas. Principalmente, evitan la posibilidad de encontrar las respuestas correctas o las mejores respuestas y reflejan la filosofía del posmodernismo, con su énfasis en el pluralismo cultural, la relatividad moral y las múltiples realidades.

Stufflebean (2001) tiene una visión muy crítica de la evaluación en Relaciones Públicas. Hace referencia a esta como uno de los dos enfoques de investigación incluidos en su categoría de pseudoevaluación, junto con los estudios políticamente controlados. En general, los estudios de Relaciones Públicas buscan información que pueda ayudar a una organización a confirmar sus pretensiones de excelencia y de apoyo público. Desde el principio, este tipo de estudio no pretende realizar una evaluación válida de mérito y de valor, sino buscar la información necesaria para ayudar al programa a "empezar con buen pie." Este tipo de estudios evitan la recolección o la liberación de hallazgos negativos. Su propósito de estudio es ayudar al director de Relaciones Públicas a proyectar una imagen pública convincente y positiva para un programa, proyecto, proceso, organización, liderazgo, etc. Las preguntas guía se derivan de las concepciones de los administradores y de los especialistas de Relaciones Públicas sobre las preguntas que serían más populares entre los electores.

Los métodos típicos utilizados en los estudios de Relaciones Públicas son encuestas sesgadas, la utilización inadecuada de las tablas de normas, selección sesgada de testimonios y anécdotas, "masaje" de la información obtenida, la difusión selectiva únicamente de los resultados positivos, el

encubrimiento de incidentes embarazosos y el uso de consultores "expertos". Los evaluadores de Relaciones Públicas utilizan métodos dudosos en un intento sesgado para nutrir de buena imagen el programa que está siendo evaluado.

Dozier (1985) se refiere a esta aproximación como "pseudoplanning" y "pseudoevaluation". Pseudoplanning es la distribución de los recursos a las actividades de comunicación donde el objetivo es la comunicación en sí misma, y la pseudoevaluación es el recuento de noticias y otras comunicaciones.

5.2. LOS MODELOS DE EVALUACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

En la literatura de Relaciones Públicas hay una amplia variedad de modelos que formulan y pautan la evaluación para las Relaciones Públicas y que facilitan su aplicación en los programas reales. A lo largo del tiempo, la investigación teórico-práctica ha tratado de buscar y definir modelos que identifiquen y describan los procesos de Relaciones Públicas en general y de la evaluación de las Relaciones Públicas en concreto. En este apartado, nos centraremos en la exposición de los modelos de evaluación de las Relaciones Públicas. Para ello partimos de las recopilaciones realizadas por Tom Watson y Paul Noble (2007), Nanette Aimée Besson (2008) y Enrique Armendáriz (2010), pero una vez seleccionado el modelo nos remitiremos para su análisis a la fuente original. Para la realización de estas tres recopilaciones, hemos tenido en cuenta en el caso de Watson y Paul Noble (2007) y de Nanette Aimée Besson (2008) que son las más sistemáticas y actualizadas a nivel internacional. Por otra parte, hemos incluido también a Enrique Armendáriz (2010) por ser el único español que ha realizado hasta el momento esta recopilación además, de ser la más reciente de la literatura publicada sobre el tema.

Las diferentes propuestas de modelos, estructuras, procesos y enfoques de evaluación en Relaciones Públicas propuestas por los autores mencionados se resumen en la tabla 10:

Modelos de evaluación en Relaciones Públicas								
Tom Watson y Paul Noble, 2005			Nanette Besson, 2008			Enrique Armendáriz, 2010		
Nombre del modelo	Autores	Fecha	Nombre del modelo	Autores	Fecha	Nombre del modelo	Autores	Fecha
Preparation Implementation Impact PII	Allen H. Center, Scott M. Cutlip Glen M. Broom	1954 - 1994	Levels and Steps for Evaluating Public Relations Programs	Allen H. Center, Scott M. Cutlip Glen M. Broom	1954 - 1994			
						Modelo de Cutlip, Center	Allen H. Center, Scott M.	1975

Modelos de evaluación en Relaciones Públicas

							Cutlip	
						Modelo coorientacional	Glen M. Broom	1977
			Behavioral Molecule	James E. Grunig, Todd Hunt	1984	Taxonomía de objetivos/efectos	James E. Grunig, Todd Hunt	1984
						Modelo fundamentado en la práctica de Bilssland	James H. Bilssland	1990
						La variación compensada	William P. Ehling	1992
Pyramid Model	Jim Macnamara	1992	Macro- model of PR Evaluation	Jim Macnamara	1992	Macro modelo	Jim Macnamara	1992
Public Relations Effectiveness Yadrstick	Walter Lindenmann	1993	Ketchum Effectiveness Yardstick	Walter Lindenmann	1993	Regla de medir	Walter Lindenmann	1993
			Pritchitt & Sherman Evaluation Model	Pritchitt, Sherman	1994			
						Modelo del Excellence Study	David M. Dozier James E. Grunig, Larissa A. Grunig,	1995
PRE Process IPR	Michael Fairchild	1997	Continuos PR Evaluation Model	Michael Fairchild, International Committee of Public Relations Consultancies Associations	1997	Modelo del IPRRE	Indtitude for Public Relations Research and Education	1997

Shor term and continuing programmes	Tom Watson	1997	Short Term & Continuing Models	Tom Watson	1997	Modelo a "corto plazo" y "continuo"	Tom Watson	1997
The unified Model	Tom Watson Paul Noble	1999	Unified Evaluation Model	Tom Watson Paul Noble	1999			
						Las normas de calidad como modelo de evaluación	Antonio Noguero i Grau	2000
						Modelo basado en las técnicas de dirección por objetivos	René Arboleda Naranjo	2004
Dashboards and scorecards	Katie Pain	2006						
						Modelo econométrico o de evaluación de los objetivos de negocio	Public Relations Consults Association	2007
			Strategische -PR Evaluation	Nanette Besson	2008			

Tabla 10. Modelos de evaluación en Relaciones Públicas recopilados por Watson y Noble (2005), Besson (2008) y Armendáriz (2010).

A continuación, presentamos cronológicamente los distintos modelos de evaluación de Relaciones Públicas recopilados por Watson y Noble (2005), Besson (2008) y Armendáriz (2010), ya expuestos en la Tabla 10.

5.2.1. Scott M. Cutlip, Allen Center (1954)

Scott M. Cutlip, Allen Center y Glen M. Broom (1985)

Preparation Implementation Impact PII

Levels and Steps for Evaluating Public Relations Programs

El estudio de la evaluación en Relaciones Públicas está muy presente a lo largo de los trabajos que Cutlip y Center. En *Effective Public Relations* (1954)¹⁸ identifican cuatro dimensiones para evaluar la efectividad de un programa de Relaciones Públicas: amplitud del público, respuesta del público, impacto de la comunicación y proceso de la influencia. Consideran, asimismo, dos posibilidades de evaluación, el pre-test y el post-test. El pre-test se refiere al examen del material a utilizar en el proyecto para llegar a un público determinado, mientras que el post-test permite determinar los efectos de un programa y, en consecuencia, ampliar los conocimientos profesionales. Los autores diferencian también entre la evaluación de las acciones o actividades de Relaciones Públicas (*outputs*) y la de los efectos conseguidos (*outcome*).

Tras la incorporación de Glen M. Broom, a partir de la sexta edición de 1985 del *Manual de Relaciones Públicas Eficaces*, en la versión castellana, se expone con detalle el proceso de evaluación a partir de diez requisitos o pasos básicos (Cutlip, Center y Broom, 2006: 574-576):

- *Establecer la concordancia entre los usos y fines de la evaluación.* A falta de dicha concordancia, la investigación produce volúmenes de datos inutilizados y a menudo inútiles. Debe especificarse también como se utilizarán los resultados de la investigación.
- *Asegurar el compromiso de la organización con la evaluación y convertir la investigación en parte básica del programa.* La investigación debe formar parte de todo el proceso, con recursos suficientes, especialmente en los pasos de definición del problema, planificación y programación, implantación y evaluación.
- Alcanzar el consenso sobre la investigación de evaluación con todo el departamento.
- *Redactar los objetivos del programa en términos observables y cuantificables.* La carencia de resultados especificados en los objetivos del programa, imposibilita el diseño de la evaluación de su impacto. Un objetivo que no se pueda evaluar no tiene utilidad. La evaluación exige claridad y precisión en el proceso de planificación, especialmente en la redacción de objetivos específicos para cada uno de los públicos objetivo.
- *Seleccionar los criterios más apropiados.* Los objetivos especifican los resultados perseguidos. El identificar los cambios en el conocimiento, las opiniones, las actitudes y los comportamientos tiene que ser explicitado en los objetivos antes de recopilar pruebas.
- *Determinar la mejor manera de reunir pruebas.* No existe una forma polivalente de reunir datos para la evaluación. El método depende de: (1) las razones y propósitos que motiven la investigación, (2) los criterios de resultado especificados en los objetivos y (3) el coste de la investigación que dependerá de la complejidad del programa.
- *Guardar archivos del expediente completo del programa.* Las estrategias del programa y el material son la expresión palpable de causa y efecto de la hipótesis de trabajo del profesional. La documentación completa ayuda a identificar lo que funcionó y lo que no.

¹⁸ La edición española Relaciones Públicas de 1975 es una traducción literal de la edición *Effective Public Relations* de 1954.

El archivo ayuda a reducir el impacto de la percepción selectiva y la predisposición personal en la reconstrucción de los hechos.

- *Utilizar los resultados de la evaluación.* Cada ciclo del proceso del programa puede ser más efectivo que el anterior, si los resultados de la investigación se utilizan para hacer reajustes en las metas y objetivos, y en las estrategias de acción y comunicación.
- *Informar a la dirección sobre los resultados de la evaluación.* Así, se demuestra que las Relaciones Públicas trabajan para contribuir a lograr las metas de la organización.
- *Contribuir al conocimiento profesional.* La gestión científica de las Relaciones Públicas conduce a la mayor comprensión del proceso y sus efectos.

Con la figura 4, los autores ilustran la sucesión de los mencionados pasos básicos.

Los tres autores consideran y argumentan la existencia de tres niveles de evaluación: preparación, implantación e impacto (2006: 574-576). La evaluación de la preparación valora la calidad e idoneidad de la información y la planificación estratégica; la evaluación de la implantación documenta la idoneidad de las tácticas y el esfuerzo y, finalmente, la evaluación del impacto aporta el *feedback* sobre los efectos del programa. La evaluación completa requiere aplicar distintos métodos y criterios en cada nivel (2006: 578).

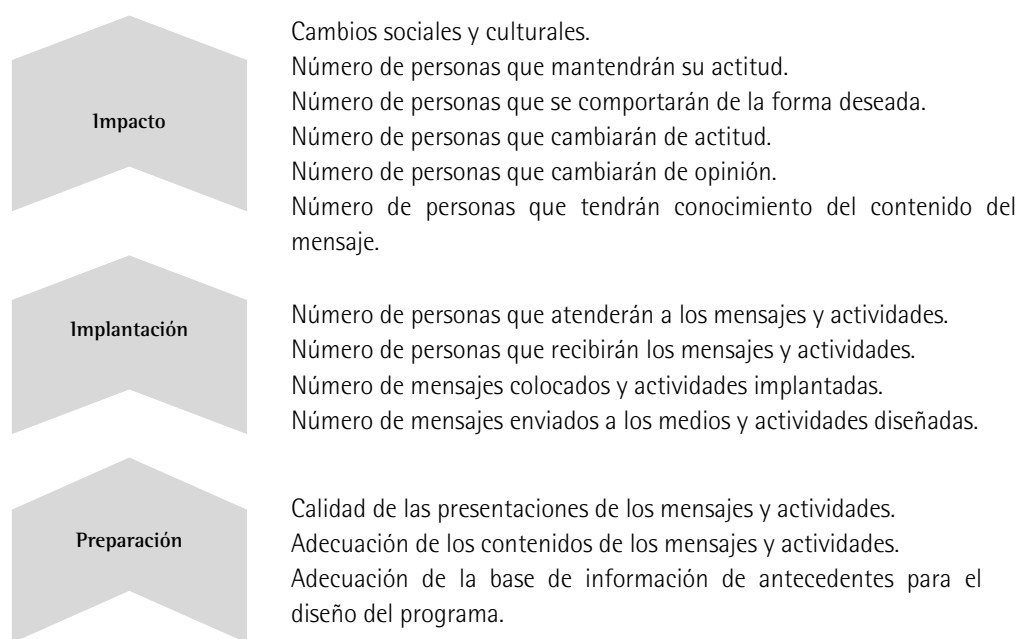


Figura 3. Etapas y niveles de evaluación de los programas de Relaciones Públicas (Cutlip, Center y Broom, 2006: 578).

La secuencia en la que se organizan estos tres niveles representa los elementos necesarios del programa, "pero no suficientes", que conducen a la resolución del problema y a posibles cambios sociales. Cada etapa de la evaluación del programa contribuye a aumentar el entendimiento y añade información para la evaluación de la efectividad (figura 3).

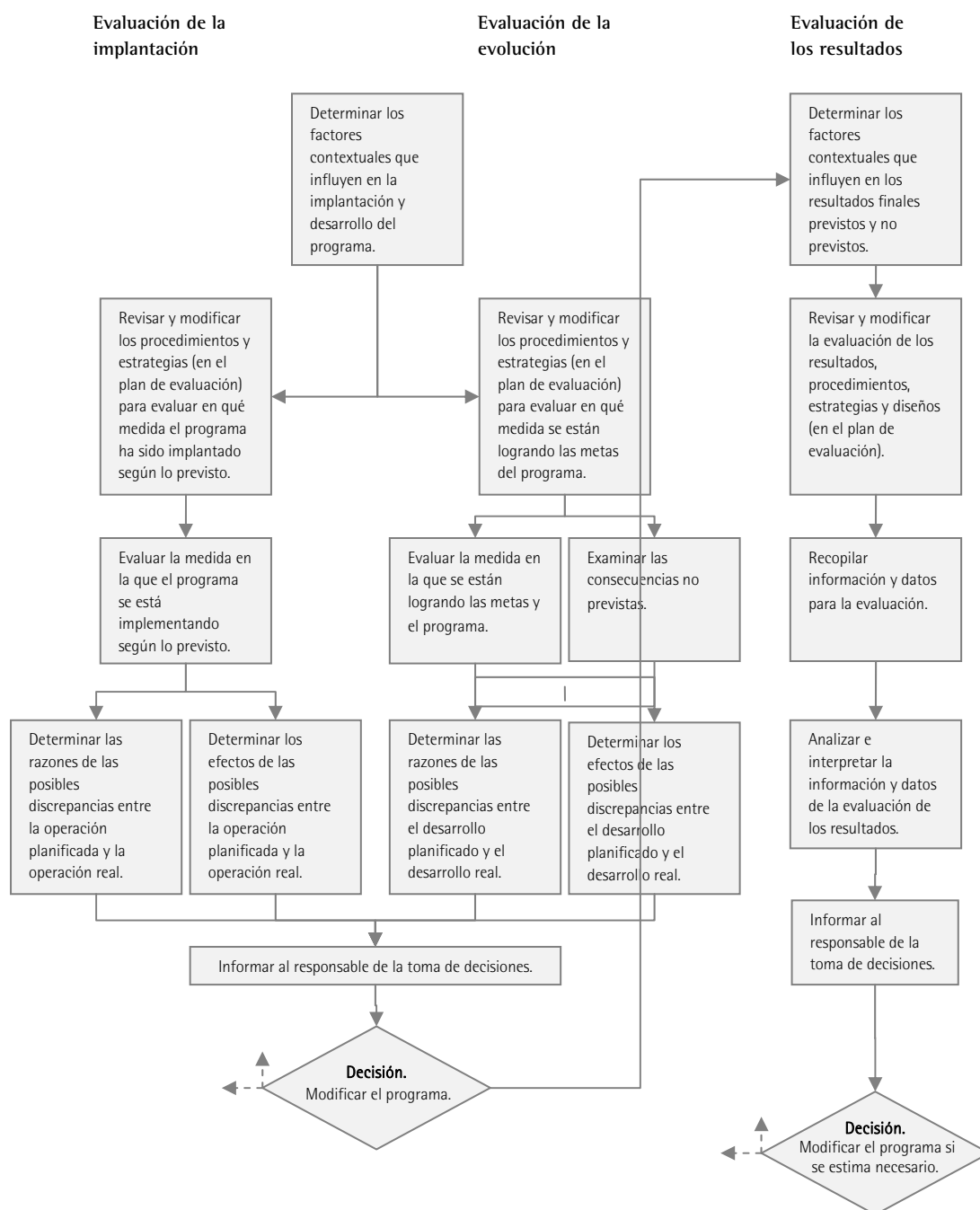


Figura 4. El proceso de evaluación (Cutlip, Center y Broom, 2006).

Criterios y métodos para el nivel de preparación

El primer paso en el nivel de preparación viene dado por la evaluación de la información nueva que durante el transcurso de un programa de Relaciones Públicas los profesionales descubren y que puede completar el análisis de la situación inicial. Esta nueva información, registrada y efectuada

sistemáticamente, representa de hecho una *evaluación de la idoneidad de la información de los antecedentes* utilizada previamente para planificar el programa.

El segundo paso se focaliza en la *adecuación de los contenidos de los mensajes y actividades* para determinar la idoneidad del programa, la estrategia y la táctica del mensaje. El análisis de contenido del material producido en forma de discursos y otro tipo de presentaciones, de recortes de prensa, de menciones en los medios audiovisuales, aportan evidencias sobre el grado de fidelidad en el que las actividades de programa han encajado en el plan. Ello permite realizar cambios en la implantación del programa, así como realizar una valoración de la estrategia y tácticas planificadas en la etapa de preparación. Se trata de hacer un análisis personalizado y concreto de lo que se publica o sale en antena sobre clientes o asuntos. Es, en definitiva, una crítica retrospectiva, con motivación de crítica constructiva, que orienta actuaciones futuras del programa.

En último lugar se evalúa la *calidad de la presentación del mensaje y otros elementos* del programa. Para ello los autores (2006: 580-584) proponen utilizar tests de legibilidad¹⁹ para evaluar la preparación del mensaje con criterios objetivos. Estos tests tienen en consideración únicamente la facilidad relativa con la que se lee y comprende el material impreso, pero no el contenido, formato, estructura y otros elementos del estilo de redacción. Buscan valorar si la lectura es suficientemente amena e incrementa el nivel de comprensión. El índice de legibilidad y el de comprensibilidad oral obtenida únicamente indican si los públicos clave comprenden los mensajes o no.

Criterios y métodos para el nivel de implantación

Los registros de la etapa de implantación del programa son esenciales para la evaluación, pero no sustituyen en ningún caso la medición del impacto del programa que se evaluará en un nivel superior. Este segundo nivel implica la monitorización del número de publicaciones editadas, de comunicados de prensa emitidos, de noticias publicadas en los medios y el número de lectores, telespectadores y oyentes, ya sean potenciales o reales. Reunir esta información es fácil para los profesionales y es, quizás, el motivo por el que se evalúe de forma casi abusiva en esta etapa. No obstante, esta documentación es relevante porque permite determinar lo que funcionó, lo que no y los motivos.

Cutlip, Center y Broom (2006: 584-590) desarrollan para este nivel cuatro criterios de evaluación. Empiezan por cuantificar los *mensajes enviados a los medios y las actividades diseñadas*. El profesional debe documentar objetivamente todo el material y las actividades producidas y difundidas con el objetivo de constatar si la implantación se está llevando a cabo según lo previsto. Después, mediante el segundo criterio, se debe determinar la exposición de los públicos clave a los mensajes que han llegado a emplazarse en los medios de comunicación, calculando de esta forma el *número de mensajes colocados y las actividades implantadas*. El número de exposiciones en los medios sirve para indicar nuestra efectividad colocando los mensajes difundidos en los soportes y canales de comunicación adecuados.

¹⁹ Los tres test más utilizados para medir la legibilidad presentados por Cutlip, Center y Broom (2006: 581-584) son la fórmula Flesch, la fórmula Gunning y la fórmula Fry.

El tercer criterio a tener en cuenta es el *número de personas que recibirán los mensajes y actividades*, identificando el número de miembros de los públicos clave que recibieron los mensajes. Al aplicar este criterio de evaluación debe diferenciarse entre audiencia de emisión, que incluye a todos los lectores o asistentes potenciales a las diversas actividades, y audiencia efectiva que únicamente tiene en cuenta a aquellos lectores o asistentes que forman parte de los públicos objetivo. Podemos categorizar la audiencia efectiva como un subgrupo de la audiencia de emisión. El tamaño de la audiencia no es un elemento a considerar como relevante, mientras que sí es importante tener en cuenta su composición. Es, pues, desde un punto de vista coste-efectivo interesante, emplazar los mensajes en los medios apropiados para nuestro público clave desde un primer momento.

El último criterio identifica el *número de personas que atenderán a los mensajes y actividades* partiendo de estudios sobre la audiencia de los medios de comunicación y midiendo la atención que presta esta audiencia hacia estos medios y sus mensajes. Cutlip, Center y Broom (2006: 589) recomiendan el método de Starch para determinar la audiencia de la publicidad impresa²⁰ y los métodos de diario, contador personal y entrevista telefónica para la investigación de audiencias de radio y televisión.

Criterios y métodos para el nivel de impacto

Este último nivel de medición determina el grado en el que se han alcanzado los resultados especificados en los objetivos, a nivel global y para cada uno de los públicos. Los autores aconsejan hacer evaluaciones de impacto intermedio para controlar el progreso del programa con el objetivo de evidenciar la tendencia al éxito o al fracaso sobre la meta global final. En este sentido es importante que estén bien fijados los criterios específicos para la evaluación de los efectos del programa en los objetivos que guiarán los niveles de preparación e implantación.

El primer criterio a tener en cuenta en este nivel, el *número de personas que tendrán conocimiento del contenido del mensaje*, es una consecuencia del número de personas que atendieron a este mensaje que aparece en el nivel de implantación de la evaluación. Se fundamenta en que lo que las personas conocen sobre determinados acontecimientos puede influenciar en sus opiniones y comportamientos que son relevantes para las relaciones entre la organización y sus públicos. Incrementar el conocimiento, se considera un paso previo para aumentar su interés y motivación por algo y permite pasar luego a la acción. Para determinar el *número de personas que cambiarán de opinión*, segundo criterio, los autores (2006: 591) proponen cuantificar el mismo conocimiento, concienciación y entendimiento que se cuantificó al inicio del programa. Se requieren para ello al menos dos mediciones equivalentes, una antes de empezar el programa y otra tras finalizarlo.

Tras el cambio de opinión debe considerarse el tercer criterio que hace referencia al *número de personas que cambiarán de actitud*. Las actitudes representan una disposición amplia y son el resultado de la experiencia acumulada hasta el momento. Cambiar una actitud requiere tiempo y esfuerzo. En programas de Relaciones Públicas, primero se informa y se persuade antes de tratar de

²⁰ Divide a los lectores en tres niveles: los enterados (*noted readers*), los asociados (*associated readers*) y los interesados en la mayoría de los contenidos (*read most readers*).

modificar el comportamiento. Determinar una actitud exige medir la predisposición de los individuos a multitud de temas y situaciones relacionadas con una cuestión en concreto.

Las evaluaciones sobre el impacto del programa en el comportamiento de los públicos se efectúan a través de encuestas, bien de observación directa bien de observación indirecta, mediante información o variables *proxy*²¹. Con este tipo de encuestas se obtendrá el *número de personas que se comportarán de la forma deseada* de acuerdo al cuarto criterio de este nivel. Las mediciones del comportamiento requieren ingenio por parte de los investigadores para poder conseguir información válida y evitar influenciar en el comportamiento de las personas que están siendo observadas. El objetivo final que buscan las Relaciones Públicas es aumentar el número de personas que repiten y mantienen un comportamiento deseado, es decir, de las *personas que mantendrán su actitud*, quinto criterio de este nivel. En consecuencia, su evaluación deberá incluir mediciones que se prolonguen en el tiempo.

La meta del programa debe especificar los criterios de evaluación acumulativa apropiados y concretar hasta donde deben extenderse estas mediciones. Según los autores, la evaluación final acumulativa de los programas de Relaciones Públicas tiene en cuenta su contribución a los *cambios sociales y culturales*. La evaluación de este nivel es la más difícil ya que el efecto del programa se confunde con la acción de otros factores causales a medida que el tiempo pasa. Cabe anotar que este último criterio es de interés para expertos en sociología y antropología más que para los profesionales de las Relaciones Públicas.

Cutlip, Center y Broom desarrollan una propuesta de evaluación que tienen en cuenta todos los elementos evaluables en un plan de Relaciones Públicas, y será de gran influencia para la mayoría de propuestas posteriores.

5.2.2. Glen M. Broom (1977)

Coorientational Model

Glen M. Broom, en 1977, ocho años antes de incorporarse al proyecto del *Manual de Relaciones Públicas eficaces*, había publicado en *Public Relations Review* el artículo "Coorientational Measurement of Public Issues". En él, a partir de la aproximación del "audit de Relaciones Públicas" propuesto por Joyce F. Jones (1975) formula el concepto de "problema de Relaciones Públicas" como la discrepancia o gap entre la definición corporativa de una determinada cuestión y el punto de vista que defienden algunos miembros de un público importante (véase figuras 5 y 6). Broom considera que reducir o eliminar esta discrepancia es el motivo por el cual se crean mensajes informativos y persuasivos dirigidos a este público en particular. Y añade que los profesionales de las Relaciones

²¹ Una variable **proxy** es algo que de por sí no tiene gran interés, pero de la cual se pueden obtener otras de mucho interés. Para que esto sea posible, la variable proxy debe poseer una fuerte correlación, pero no necesariamente lineal o positiva, con el valor inferido. No tiene ningún valor si los datos no se ajustan a alguna relación (los datos se representan en una nube de certidumbre). El Producto Interno Bruto per cápita se usa con frecuencia como una **proxy** de medida del nivel de vida o de la calidad de vida. Cuando se procesan recolecciones de datos sociales, el género del encuestado es una variable importante. Como el género comúnmente dicta como uno responde, la lectura de los muestreos generales, hacen hincapié sobre los datos en sexo y edad de los encuestados, y se usan como un *proxy* para género. También, el país originario o lugar de nacimiento puede llegar a usarse como un *proxy* en clasificación de humanos o razas.

Públicas utilizan los resultados de las encuestas de opinión para determinar la efectividad de un mensaje diseñado para modificar las percepciones del público sobre una determinada cuestión (1977: 110-111).

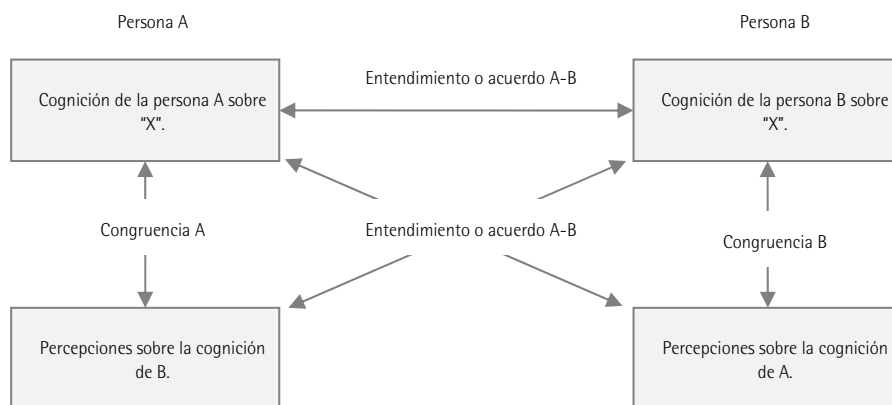


Figura 5. Modelo coorientacional de Steven H. Chaffe y Jack McLeod, eds (1973).

De forma implícita, en esta reflexión se asume que la opinión y la conducta de los públicos están determinadas, en parte, por sus percepciones sobre la cuestión. Sin embargo, según Broom, las encuestas de opinión pública diseñadas para buscar cuán similar es la opinión de un público sobre una cuestión respecto la visión corporativa, no aportan toda la información necesaria para describir adecuadamente las relaciones de la corporación con su público sobre cuestiones de interés mutuo (1977: 111).

En opinión de Broom (1977: 111) si la comunicación bidireccional es el proceso clave a través del cual las relaciones corporación-público se ajustan y mantienen, la mayor contribución de las Relaciones Públicas es el desarrollo de planteamientos similares sobre conflictos y percepciones de las visiones de cada uno de ellos, desarrollando una comprensión mutua. Así, con la medición del gap no mediremos simplemente el grado de acuerdo con la definición de un determinado conflicto, sino que será una labor más compleja que medirá las relaciones entre la corporación y sus varios públicos en un marco determinado.

Broom (1977: 114) nos presenta su modelo coorientacional como un modelo de medición, no como una teoría. Su función principal es describir las relaciones entre dos actores incluyendo también aquellos que están en sistemas sociales grandes. La medición sucesiva de estas relaciones permite identificar cambios. Este tipo de medición requiere recoger información sobre (1977: 115):

- ¿Cómo describe el conflicto la corporación?
- ¿Qué piensa el equipo de dirección corporativo sobre la definición que hace el público A sobre el conflicto?
- ¿Cómo describe el conflicto el público A?
- ¿Qué piensa el público A sobre la definición que hace el equipo de dirección corporativo sobre el conflicto?

Según el modelo coorientacional, las respuestas a estas cuatro preguntas incluyen tres tipos de variables (1977: 115):

- Comprensión mutua (*mutual understanding*): la definición corporativa del conflicto es similar a la definición que hace el público sobre la misma cuestión.
- Congruencia, que representa hasta qué punto es similar la definición que hace un grupo del conflicto a la definición que hace el otro grupo.
- Exactitud, que representa el grado de similitud entre las estimaciones de cada grupo.

Estas variables coorientacionales no son independientes entre ellas, pues el cambio de dirección en una de ellas va asociado a un resultado determinado en otra.

Las aplicaciones del modelo coorientacional en las Relaciones Públicas son tres. En primer lugar, identificar los problemas de relación entre la corporación y su público vinculados con conflictos de interés común. El hecho de repetir las mediciones en el tiempo ayudará a identificar problemas potenciales que pueden resultar de cambios producidos en estas variables coorientacionales. En segundo lugar, las mediciones coorientacionales aportan información útil en la planificación de mensajes y programas para corregir estos problemas de relación. Finalmente, y en tercer lugar, el modelo coorientacional puede ser utilizado para evaluar el impacto de la actividad de Relaciones Públicas. Un cambio en las variables de respuesta a las cuatro preguntas antes mencionadas, constituye un cambio en la relación entre la organización y un público en particular (1977: 118).

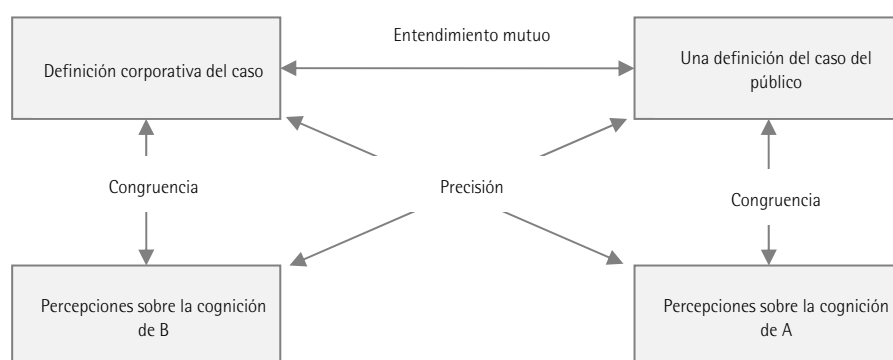


Figura 6. Modelo de comprensión y de consenso del público corporativo (Broom, 1977).

En resumen, Broom propone el entendimiento mutuo, la congruencia y la exactitud como las variables criterio para evaluar la efectividad de las Relaciones Públicas. Las bases de su modelo influirán en la construcción de relaciones entre públicos en las Relaciones Públicas, así como en la creación de otros modelos o catalogaciones como por ejemplo en la "Taxonomía de objetivos" publicada por Grunig y Hunt en 1984 y presentada en las próximas páginas.

5.2.3. James E. Grunig y Todd Hunt (1984)

El clásico de 1984 de Grunig y Hunt, *Managing Public Relations* (1984) es una de las fuentes utilizadas tanto por Nanette Besson (2008) como por Enrique Armendáriz (2010) para establecer sus clasificaciones de los modelos de evaluación de las Relaciones Públicas. No obstante, cada autor ha fijado su atención en distintas aportaciones de Grunig y Hunt. Mientras Nanette Besson (2008) hace referencia a la "molécula conductual" como modelo de evaluación, Armendáriz (2010) se basa en la "taxonomía de objetivos/efecto". Para revisar ambas propuestas nos hemos remitido a la fuente original.

5.2.3.1. Molécula conductual

Bajo el título "Procesos y *feedback* del sistema", James E. Grunig y Todd Hunt, presentan algunos modelos de procesos directivos en los que se definen una serie de fases del proceso de toma de decisiones que consideran útiles para los profesionales de las Relaciones Públicas. Incluyen a Haner y Ford (1973), Haynes, Massie y Wallace (1969), Cutlip y Center (1978) y Marston (1979). Tras una breve exposición de los modelos concluyen afirmando que «todos (...) describen procesos similares, pero, en nuestra opinión, carecen de una fuerte base teórica» (2000: 184).

Tras revisar las aportaciones presentadas por otros autores, Grunig y Hunt dan forma a su propio modelo de procesos para las Relaciones Públicas: la molécula conductual. A las fases del proceso se refieren como "segmentos" de la molécula. Por lo que la molécula conductual contiene varios segmentos que describen los procesos por los que pasan los individuos y los sistemas para planificar y seleccionar las conductas. Los segmentos forman una progresión infinita y son:

Detectar... Construir... Definir... Seleccionar... Confirmar... Comportarse... Detectar...

Describimos individualmente cada segmento y después vemos su progresión de forma ilustrada (figura 7):

- *Detectar*. La detección de un problema en el entorno hace que los directivos empiecen a pensar en una conducta. La llegada de *inputs* de información (espontáneos o a través de la investigación formal) desvelan la existencia de un problema de Relaciones Públicas.
- *Construir*. Se inicia la formulación de una solución para el problema detectado. En este segmento los directivos "piensan en la situación" objetivamente (sin emitir juicio alguno). Los directores de Relaciones Públicas «(1) definen el problema, (2) eligen un objetivo que sugiera aquello que será necesario para solucionar el problema y (3) formulan soluciones alternativas al problema» (2000, 186). El segmento termina cuando el directivo "construye", a través de una planificación deliberada y cuidadosa, una sola idea que hace que la solución adquiera sentido.
- *Definir*. Tras la formulación de alternativas deben especificarse claramente la forma de llevar a cabo cada una de ellas. El resultado final del segmento "definir" es un plan de acción para cada una de las alternativas en el que se especifica quién la llevará a cabo, en cuánto tiempo, bajo qué coste y con qué efectos.
- *Seleccionar*. Es el segmento en el que el proceso de toma de decisiones implica escoger qué alternativa será la que se llevará a la práctica como conducta, seleccionando aquella que parece tener más posibilidades de éxito.

- *Confirmar*. El objetivo de este segmento es asegurar que las decisiones tomadas son correctas. Bajo premisas de catastrofismo se valoran las posibilidades de error y las consecuencias de este. Si la valoración es positiva se sigue adelante, si no lo es se retrocede a los segmentos construir o seleccionar.
- *Comportarse*. En este segmento se ejecuta el programa.
- *Detectar*. Se examina el *feedback* procedente de los *outputs* para detectar si se ha logrado el objetivo y se inicia el proceso otra vez.

La versatilidad de funciones y tareas implícitas en la molécula nos muestran los distintos roles que actúan en un departamento de Relaciones Públicas: «Los investigadores recogen información para los segmentos *detectar* y *construir*. Los planificadores se hacen cargo de la responsabilidad del resto del segmento *construir* y trabajan con los técnicos en comunicación para *definir* las alternativas. Los altos directivos toman las decisiones finales de los segmentos *seleccionar* y *confirmar*. Los técnicos en comunicación se cuidan del segmento *comportarse*» (2000, 188).

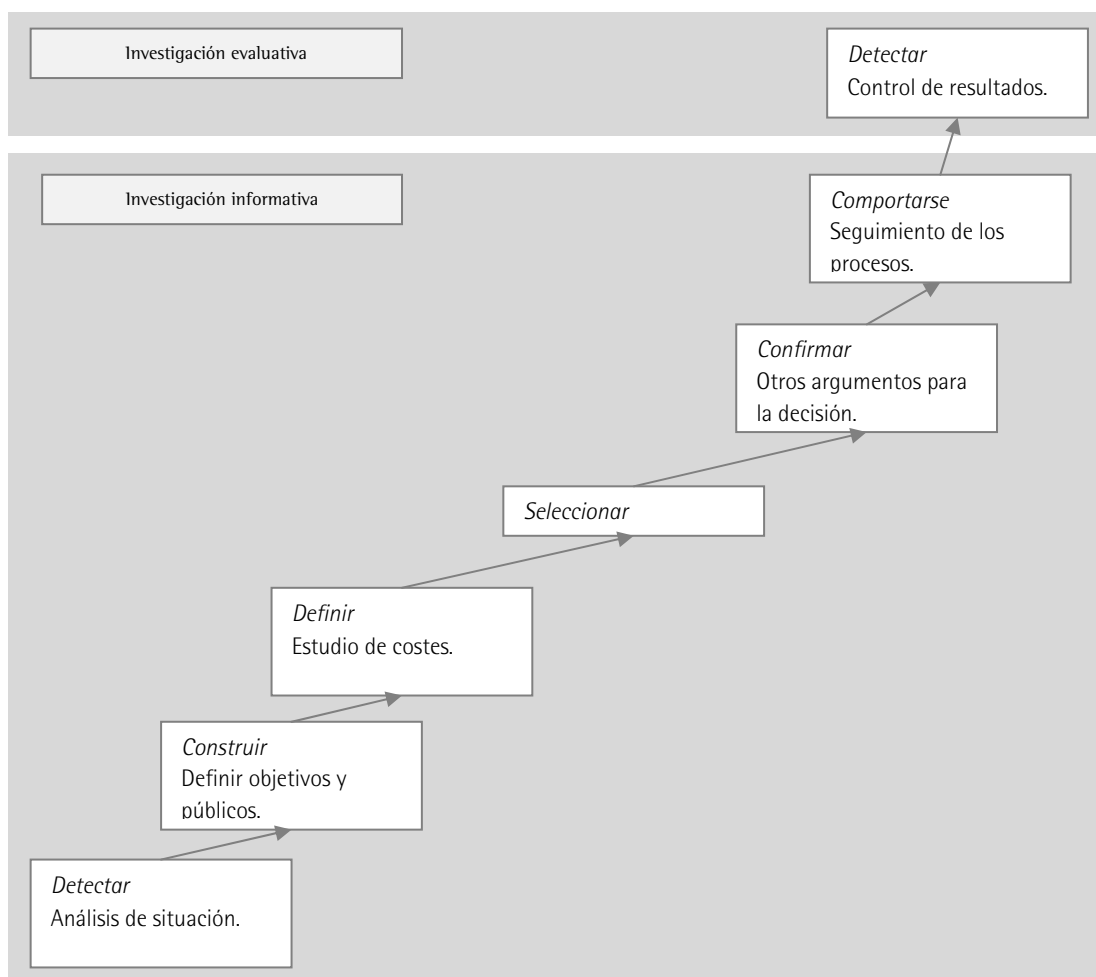


Figura 7. Molécula conductual de Grunig y Hunt (1984).

En cierto modo, otra lectura de la versatilidad de la molécula conductual permite afirmar que cada uno de los segmentos ejerce de proveedor de información para los directivos, convirtiendo a la molécula en un *Management Information System (MIS)*. Así, los distintos segmentos se convierten en fuente de investigación formativa y en investigación de evaluación:

«En el segmento *detectar*, buscan información respecto a la existencia de problemas de Relaciones Públicas.

En el segmento *construir*, investigan más a fondo el problema y buscan información a fin de formular programas alternativos. Deberían investigar para identificar y comprender a sus públicos, y pueden examinar estudios de casos o programas similares de Relaciones Públicas en busca de ideas.

En el segmento *definir*, recogen información sobre costes y métodos de puesta en práctica de programas alternativos. También buscan información para identificar las consecuencias de cada alternativa.

En el segmento *seleccionar*, pueden perseguir información para formarse un criterio de referencia. Sin embargo, en este segmento, la información tiene menos valor. El director debe dejar de comunicar y tomar una decisión. Aquí, demasiada comunicación lo único que hace es retrasar la decisión.

En el segmento *confirmar*, los directores necesitan más información sobre las consecuencias; nueva información que confirme la recogida en el segmento *construir*.

En el segmento *comportarse*, los directores necesitan información para determinar si el programa ya está en marcha y si los técnicos necesitan ayuda para llevarlo a la práctica.

Finalmente, retornando al segmento *detectar*, los directores realizan información evaluativa buscando *inputs* de *feedback* procedentes del entorno» (2000, 188).

La "Molécula conductual" de Grunig y Hunt muestra una cadencia circular como muchos de los modelos de evaluación y planificación estratégica que presentaremos en este documento. Es importante revelar la presencia de *feedback* final en la propuesta molecular. Por otra parte, reafirman esta propuesta de Grunig y Hunt responde a las características de modelo presentadas en el inicio de este mismo capítulo.

5.2.3.2. Taxonomía de objetivos.

Enrique Armendáriz, en su capítulo sobre modelos de evaluación desarrolla la "Taxonomía de objetivos/efectos", destacándola como la aportación de la obra Grunig y Hunt (1984) a la evaluación de Relaciones Públicas. Obviamente, esta aportación no es un modelo, ni siquiera un proceso, pero la exponemos brevemente por su inclusión en el recopilatorio de Armendáriz y por la importancia que ha adquirido en el marco que nos ocupa.

Como ya hemos visto, en el marco teórico defendido por Grunig y Hunt basado en la teoría de sistemas, los objetivos de Relaciones Públicas deben establecer qué efectos tendrá el contenido de la comunicación en los públicos y en los subsistemas de la organización. Estos efectos pueden ser cognitivos, de actitud o de conducta. Grunig y Hunt desarrollan su taxonomía de objetivos desde tres dimensiones: el público (*target*) del objetivo, la dirección del efecto y la naturaleza del efecto (1984: 223).

Público objetivo (target).

- Públicos externos.
Cualquier problema particular de Relaciones Públicas generará un número de públicos. Para cada uno pueden ser necesarios diferentes objetivos.
- Subsistema de la organización.
Estos subsistemas pueden ser «públicos» empleados, que son objetivos para la comunicación de la dirección, o subsistemas que reciben comunicación de sistemas externos.

Dirección del efecto.

- Asimétrico.

El efecto está desequilibrado. Generalmente, la organización intenta influir en los públicos.

- Simétrico.

El efecto está equilibrado. La relación entre los públicos y la organización se verá afectada.

Naturaleza del efecto.

- Comunicación.

El público objetivo o el subsistema reciben un mensaje. Existen distintas formas de hacer llegar el mensaje: se insertan noticias en los medios de comunicación y el público las lee; los públicos ven un anuncio, asisten a un acto especial, leen un folleto; la dirección se reúne con líderes del público, la dirección lee los resultados de una encuesta de opinión pública.

- Retención de mensajes.

Correspondería a la "Exactitud" en el Modelo de coorientación. El público o el subsistema de la organización no debería únicamente estar expuesto al mensaje, también debería retenerlo. Por lo tanto, este objetivo es esencialmente de comprensión. Los receptores del mensaje no están necesariamente de acuerdo con el mensaje o no plantean hacer algo al respecto. Sencillamente recuerdan lo que se ha dicho. Los públicos objetivos conocen las creencias y evaluaciones de la otra parte. Sin embargo, no necesariamente tienen las mismas creencias o adopciones.

- Aceptación de las cogniciones.

Es la variable "comprensión" en el Modelo de coorientación. El público objetivo no solo retiene el mensaje que explica las creencias del otro, sino que lo acepta, así como sus creencias respecto a la realidad. El objetivo puede compensar (*hedge*) o acuniar (*wedge*) las cogniciones.

- Formación o cambio de una actitud (evaluación o propósito conductual).

Tiene su paralelismo en el "acuerdo" del Modelo de coorientación. El público objetivo no sólo debería creer el mensaje, sino que debería evaluar favorablemente sus implicaciones y tener el propósito de cambiar su conducta.

- Conducta evidente o abierta.

Los públicos objetivo cambian o inician una conducta nueva o repetida. Los públicos pueden escribir a un funcionario del Gobierno, evitar un producto, comprarlo, asistir a un acto, dar dinero para una causa. La dirección puede cambiar una política, no construir una fábrica o devolver dinero a los clientes.

Tras presentar la "Taxonomía de objetivos", los autores introducen algunas consideraciones para su correcto uso. Destacan, por ejemplo, que «cada efecto tendrá menos probabilidades de producirse a medida que se pasa de la comunicación a la conducta», y añaden cifras para valorar el éxito esperado: «comunicarse, de manera realista, con casi la mitad del grupo objetivo. Alrededor del cincuenta por ciento de los individuos con los que se comunique retendrá el mensaje. Pero la mayoría de los miembros del grupo objetivo tendrán alguna especie de cognición o actitud» (1984, 224).

Aunque Armendáriz (2010: 74-75) destaca únicamente en su recopilatorio los objetivos de la tercera dimensión, los relacionados con la naturaleza del efecto, hemos creído oportuno hacer referencia a la Taxonomía de objetivos en cuanto a que nos ayuda a ordenar y jerarquizar conceptos útiles de la evaluación.

5.2.4. James H. Bissland (1990)

Modelo fundamentado en la práctica profesional

Tal y como introduce Enrique Armendáriz (2010) la aportación al campo de los modelos de medición y evaluación de las Relaciones Públicas de Bissland procede de la observación científica, a través del análisis de las memorias de dos páginas presentadas por los participantes a los premios "Silver Anvil" otorgados por la Public Relations Society of América.

Bissland desarrolla un análisis del estado de la evaluación a partir de los trabajos de los cincuenta y ocho ganadores de los premios de los años 1980-1981 en comparación con los ganadores de 1988-1989. El autor destaca que la evaluación «es el talón de Aquiles para la profesionalización de las Relaciones Públicas» (1990: 25). Como punto de partida ofrece su definición del término evaluación considerándolo como «el seguimiento sistemático de un programa y de sus resultados, teniendo en cuenta que las organizaciones son sistemas en busca de objetivos en los que la gestión no solamente espera que todo el mundo contribuya directamente a alcanzarlos, sino que también den fe de ello» (1990: 26). Este rol de las Relaciones Públicas establece las bases de su estudio y de la muestra seleccionada que, como participantes en un premio, correspondería a la mejor labor llevada a cabo por una organización/empresa en el campo de las Relaciones Públicas en un año.

En su estudio, que incluye 132 proyectos ganadores, identifica tres grandes grupos de metodologías de evaluación (1990: 25-35):

- Medidas de resultado de la comunicación (*Measures of Communication Output*). Este grupo de medidas giran alrededor del comunicador, el mensaje y los medios, no aportan información sobre el éxito de un proyecto de Relaciones Públicas para alcanzar los públicos e influenciarlos, o en conseguir los objetivos de la organización. En este grupo se identifican cinco subgrupos:
 - a. Mensajes producidos (*Messages Produced*)
 - b. Contactos hechos por los medios (*Contacts Made by Media*)
 - c. Cobertura de los medios (*Media Coverage*)
 - d. Público objetivo (*Inferred Target Audiences*), el número potencial o posible de receptores de mensaje, inferido a partir del medio que lo da a conocer.
 - e. Medidas financieras (*Financial Measurements*).

- Medidas de efecto intermedio (*Measures of Intermediate Effect*). Estas medidas van más allá del comunicador y de sus mensajes presentes en los medios y buscan mostrar ciertos efectos en los públicos clave. Son una especie de objetivo organizacional. El autor identifica cinco subgrupos de medidas:
 - a. Audiencia actual (*Actual Audiences*), que consiste en la audiencia que se sabe ha participado del mensaje de Relaciones Públicas en sí mismo (o ha participado en una actividad de Relaciones Públicas).
 - b. *Feedback* de audiencia (*Audience Feedback*), más conocido como las reacciones voluntarias de la audiencia como por ejemplo las cartas o las llamadas realizadas.
 - c. Elogio y reconocimiento (*Praise and Recognition*), incluye informes sobre el número de veces que la actividad ha sido copiada.

- d. Continuación o expansión del programa de Relaciones Públicas (*Continuation or Expansion of Public Relations Program*), se trata de la continuación del programa basándose en el éxito percibido, aunque cabe señalar que este objetivo no es por sí solo una evidencia de haber alcanzado el objetivo de la organización para la que se actúa.
 - e. Medición científica conductual (*Behavioral Science Measurements*), consiste en estudios sistemáticos de variables como el conocimiento y la percepción de imagen, el cambio de actitud, opinión, moral, comprensión y/o credibilidad en los públicos objetivo.
- Medición del objetivo de la organización (*Measures of Organizational Goal Achievement*). Algunos ejemplos de estos objetivos pueden el ser número de productos vendidos, afiliación de nuevos miembros, fondos, cumplimiento de la ley. Encontramos dos categorías de los mismos:
- a. Demanda del cumplimiento de las metas de la organización (*Claimed of Organizational Goal Achievement*), es la determinación de que un objetivo terminal o último de un cliente se ha alcanzado, a pesar de que no exista más que una evidencia circunstancial de que las Relaciones Públicas ayudaron a alcanzarlo.
 - b. Justificación del cumplimiento de las metas de la organización (*Substantiated of Organizational Goal Achievement*), comúnmente esta variable se construye a partir de otras dos: el cumplimiento de la variable anterior junto con mediciones científicas de conducta adecuadas que muestran cambios de opinión o de comportamiento en los públicos clave que son relevantes para alcanzar las metas de la organización.

Los resultados encontrados en el estudio de Bissland (1990: 81-83) indican que, a nivel global, el 36% de los trabajos tenían información sobre metodologías de evaluación del primer grupo (*Measures of Communication Output*). El 39,6% de los casos contenían mediciones de efectos intermedios (*Measures of Intermediate Effect*) y el 24,6% de los trabajos contenían información sobre objetivos de la organización a la que pertenecían.

El autor considera interesante destacar las diferencias encontradas entre los trabajos 1980-81 y los de 1988-89. En primer lugar, se evidencia un cambio en la nomenclatura: en la primera etapa los trabajos finalizaban con el apartado resultados en el 88,4%, mientras que en la segunda etapa el 83,5% utilizaban el término evaluación para este último apartado. En segundo lugar, Bissland evidencia de forma significativa un incremento en la media de métodos de evaluación utilizados, pasando de 3,6 métodos en los años 1980-1981 a 4,57 métodos en los años 1988-89. Finalmente, pone en relieve, el incremento en la medición del alcance de los objetivos de la organización, al pasar del 18,5% en los trabajos de la primera etapa al 28,6% en los de la segunda etapa.

Bissland no aporta un modelo a la teoría de la evaluación en Relaciones Públicas si no una constatación reflexiva y ordenada de lo que ocurre en el mundo profesional entorno a la medición comparándola en distintos momentos.

5.2.5. William P. Ehling (1992)

La variación compensada de Ehling

Ehling (1992), en su capítulo 'Estimating the value of public relations and communication to an organization', se refiere en términos económicos a la relación entre los beneficios y los costes asociados a la implementación de programas de Relaciones Públicas.

Existen pocos antecedentes que estudien el componente económico de la gestión de las Relaciones Públicas dentro de una organización, ya sea de su actividad en forma de programas o del departamento en su totalidad. Esta afirmación es un reflejo de la realidad: los profesionales evitan hablar de este tema aunque de forma paradójica trabajen bajo presupuestos. Otras áreas funcionales de la organización trabajan con análisis coste-beneficio como elemento clave para evaluar los programas o proyectos, ocurre así en los ámbitos de la producción, las finanzas, el marketing o incluso los recursos humanos.

El autor expone algunos de los motivos por los cuales las Relaciones Públicas han conseguido eludir de este aspecto de la gestión (1992: 619-620):

- Reducibilidad operacional: sucede cuando el profesional de las Relaciones Públicas basa su trabajo en líneas de producción de actividad de tipo técnico, en lugar del de la gestión estratégica, quedando la función de Relaciones Públicas relegada a una función primaria dentro de la organización.
- *Debit affordability*, el presupuesto destinado a Relaciones Públicas es catalogado por los directores generales como *administrative overhead*.
- Intangibilidad de resultados, se asienta en la falsa creencia de que los resultados *outcomes* y beneficios de las Relaciones Públicas no pueden cuantificarse.
- Desubicación en las metas y *functional subservicency*: Las Relaciones Públicas son visualizadas como una actividad periodística y dirigida al *publicity* que está al servicio de otros departamentos o funciones.

De ello deriva que las Relaciones Públicas no son sometidas a análisis coste-beneficio porque la dirección las identifica como actividades de comunicación de bajo nivel, tratadas como un coste del negocio. En este sentido se considera que las Relaciones Públicas no generan ningún beneficio tangible para la organización.

Para romper con estas cuatro asunciones, Ehling resalta la necesidad de especificar el propósito de las Relaciones Públicas. No se podrá incorporar el marco económico si antes no se han especificado las condiciones de adecuación, alcanzabilidad y medición (1992: 620).

La actividad de Relaciones Públicas ha de tratarse como una actividad de gestión, como una responsabilidad basada en la toma de decisiones. Se debe dar un cambio en el propósito de las Relaciones Públicas, desde un punto inicial basado en un esfuerzo planificado para influir en la opinión hacia el establecimiento o mantenimiento de relaciones beneficiosas entre la organización y sus públicos. Ehling argumenta que el propósito de la gestión de las Relaciones Públicas debe ser la resolución del conflicto entre una organización específica (unidad focal) y otras organizaciones o grupos sociales (*stakeholders*) de los que depende la consecución del objetivo de la unidad focal. De

ello se deduce que la organización puede estar en situación de tener un conflicto actual o potencial (1992: 624).

En un entorno social, como es el entorno organizacional, hay muchas maneras de describir los efectos e interacciones que ocurren entre dos partes. Los efectos entre una y otra pueden ser de cooperación o de conflicto (1992: 625). Existen diferentes grados de cooperación y conflicto, de tal forma que el director de Relaciones Públicas puede asignar un valor en cada uno de los posibles estados, reflejando los objetivos generales de la organización. A este nivel, puede utilizarse una escala de medición de valor con unidades monetarias, o en su defecto, el nivel de probabilidad de eficiencia (1992: 626). En estas circunstancias las Relaciones Públicas están en disposición de utilizar mecanismos de compensación de la variación y de análisis de coste-beneficio.

Cuando el director de Relaciones Públicas (*decision maker*) planifica un programa de comunicación, tiende a seleccionar la mejor alternativa para su futura implementación. Para ello, se basa en resultados históricos de programas que alcanzaron o no sus metas y objetivos. Compensar la variabilidad, como denomina Ehling a este tipo de referencias, ha sido denominado por Grunig y Hunt (1984) como investigación formativa (1992: 627-628).

Ehling (1992: 630) sostiene que se ha dado un beneficio cuando una de las partes ha sido afectada favorablemente por un programa. Mientras que coste o no beneficio se producirá cuando el efecto es negativo. Los efectos monetarios son fácilmente identificados como parte del dinero ganado o perdido para aquellas partes afectadas. Sin embargo, en este ámbito, la valoración monetaria se limita a una medición directa de la valoración subjetiva, basada en una decisión individual. Por ello es fácilmente manipulable. Si no existen efectos monetarios directos, habrá que buscar un factor de conversión.

El concepto de compensación de la variabilidad de Ehling (1992: 630) le lleva a utilizar el método de análisis coste-beneficio de Thompson basado en 8 pasos (1980: 47):

- Identificar aquellos que toman las decisiones y sus preocupaciones básicas.
- Identificar programas de acción alternativos disponibles para los que toman las decisiones.
- Identificar costes, incluyendo los gastos del programa y todas las pérdidas indeseadas.
- Identificar los beneficios, incluyendo los de tipo directo e indirecto.
- Asignar valor monetario a los efectos del programa.
- Descontar los efectos si éstos se dan en un tiempo diferente (si suceden en el mismo momento, no se requiere de descuento).
- Tener en cuenta, si es apropiado, los efectos distribucionales equitativos.
- Agregar e interpretar los efectos valorados resultantes.

Este tipo de análisis servirá al profesional de las Relaciones Públicas para tomar decisiones acerca de si vale la pena invertir recursos en un programa de Relaciones Públicas o no, o bien le ayudará si hay que decidirse entre dos programas mutuamente excluyentes, o finalmente, a elegir entre un grupo de programas en función de la asignación presupuestaria.

La "Variación compensada de Ehling" actúa como método facilitador en la toma de decisiones a partir de la evaluación de recursos y consecuencias, asociando la tarea de las Relaciones Públicas a los beneficios monetarios (a ser posible) percibidos por la organización. Como decíamos se trata de

un método, pero no podemos catalogarlo como modelo, pues no cumple los parámetros necesarios para entrar en esta categoría.

5.2.6. *Jim Macnamara (1992)*

Macro-model of PR Evaluation

El especialista en evaluación australiano Jim Macnamara desarrolló a principios de la década de los noventa su Macromodelo, llamado también Modelo Piramidal o Pirámide de Macnamara, con una filosofía muy similar a la aplicada por Cutlip, Center y Broom en su propuesta.

Como punto de partida, el autor establece, como muchos otros ya habían hecho con anterioridad, que las Relaciones Públicas pueden explicarse como un proceso de comunicación de múltiples etapas. Este proceso implica recoger información, decidir un medio, diseñar la comunicación, distribuirla y, finalmente, que el público objetivo reciba e interprete dicha información. La pregunta que se hacen muchos profesionales ante el despliegue del proceso es ¿cuándo y a qué nivel evaluar? Macnamara responde: «no existe una única metodología o fórmula, pues la evaluación debe hacerse de forma continua, en todas las etapas del proceso de comunicación y utilizando una amplia variedad de técnicas de investigación» (1992: 25).

La complejidad y el reto que supone implementar la evaluación han propiciado que los profesionales evadan la evaluación argumentando su elevado coste. No obstante, el coste no debe ser una barrera. Macnamara propone el Macromodelo para la evaluación de las Relaciones Públicas, basándose en los modelos y estudios realizados previamente. El Macromodelo se construye bajo la metáfora de la pirámide. En la parte inferior se muestra el punto de partida de la estrategia y en la parte superior el resultado deseado de la campaña. La base representa el inicio de la planificación de la comunicación, en la que los profesionales acumulan una gran cantidad de información y un amplio rango de opciones en términos de actividades y medios. La selección y elección se hacen para dirigir mensajes concretos a determinadas audiencias objetivo a través de medios concretos. En la cúspide de la pirámide se encuentran definidos los objetivos específicos del programa o proyecto. Al final del proceso los objetivos se alcanzan y se resuelve el problema, o no se consigue. El modelo debe adaptarse a cada tipo de programa o proyecto de Relaciones Públicas, aunque las etapas básicas se mantienen siempre similares (1992: 26).

En el Macromodelo o Modelo Piramidal (véase figura 8), cada actividad que forme una etapa de comunicación está precisada de tal forma que la evaluación puede concretarse por actividad. Las actividades de la base de la pirámide las identifica como *inputs*. Entendemos por *inputs*, en el marco teórico de este autor, cuestiones como adecuación de la información, adecuación del medio, adecuación del contenido del mensaje y la calidad de la presentación del mensaje. Más adelante, el modelo identifica resultados o *outputs*, que son las comunicaciones producidas, como panfletos, notas de prensa, bocetos, acontecimientos, etc. Al final, en la cúspide están los resultados que son consecuencia de los anteriores resultados. La separación entre los *outputs* y los resultados es una característica importante de este modelo, ya que a menudo se confunden (1992: 26).

Otro aspecto importante del Macro modelo de evaluación de las Relaciones Públicas es que a lo largo de estas actividades o etapas, ofrece una lista de metodologías de evaluación apropiadas para cada

actividad. Esta lista no es exhaustiva pero sí que aporta un amplio abanico de metodologías al profesional.

El propio Macnamara lista una serie de características para destacar los elementos que hacen efectivo su Macromodelo de evaluación (1992: 26-27):

- En primer lugar, el Modelo Piramidal reconoce que la comunicación es un proceso multietapa y propone una evaluación para cada etapa del proceso de comunicación.
- Evalúa *inputs*, *outputs* y *outcomes*. La efectividad en este punto viene ligada al coste de la evaluación. La medición de resultados puede ser cara por dos únicos motivos. Si los resultados buscan cambios de actitud o de conducta requieran investigación cuantitativa y cualitativa extensa, y estas metodologías son costosas por naturaleza y, en segundo lugar, si el método de comunicación no ha funcionado, se requiere un cambio en la táctica que si llega demasiado tarde, requiere volver al principio y empezar de nuevo. La evaluación escalada en *inputs*, *outputs* y resultados ayuda a controlar ambas situaciones.
- Utiliza un rango de metodologías de evaluación que van de básicas a avanzadas con su correspondencia en consumo de tiempo y dinero. Por así decir, el Macromodelo es un "menú" de metodologías de investigación disponibles.

El modelo es aplicable en sistemas de evaluación abiertos y cerrados. Los sistemas de evaluación cerrados se centran en el mensaje y acontecimientos planificados en una campaña de Relaciones Públicas y en sus efectos en los públicos. Este tipo de evaluación se basa en exámenes pre-test de los mensajes y medios y, luego, los compara con los resultados post-test para ver si las actividades alcanzaron los efectos previstos. Los sistemas de evaluación abiertos reconocen que hay factores más allá del control de los programas de Relaciones Públicas que influyen los resultados y, como el propio nombre sugiere, intenta abarcar una perspectiva más amplia. Este tipo de evaluación considera las Relaciones Públicas dentro de la efectividad global de la organización.

Demuestra que la evaluación debería darse al principio, y no al final del proceso de comunicación, tal y como ya defendía Patton (1982) en su definición de evaluación. Así se podrían identificar problemas potenciales, necesidades, omisiones y oportunidades de forma temprana, etc. De tal forma que si se tienen que hacer cambios se hagan antes de que los costosos programas de Relaciones Públicas se hayan implementado (Macnamara, 1999: 123). En este sentido es muy importante el énfasis que se da a la mejora de la efectividad del programa a partir de la información recogida en actividades previas y que puede utilizarse como *feedback* para adaptar la naturaleza de futuras actividades.

Watson y Noble (2007: 84) destacan las ventajas del modelo de Pirámide de Macnamara respecto al modelo de Cutlip Center y Broom en que el primero hace un listado de metodologías de medida para cada una de las tres fases. No obstante el esquema de pirámide omite las flechas de retroalimentación hacia la planificación, pero según el autor es implícito que los hallazgos de cada etapa de investigación deben redefinir el proceso de planificación previo.

Modelos de evaluación en Relaciones Públicas

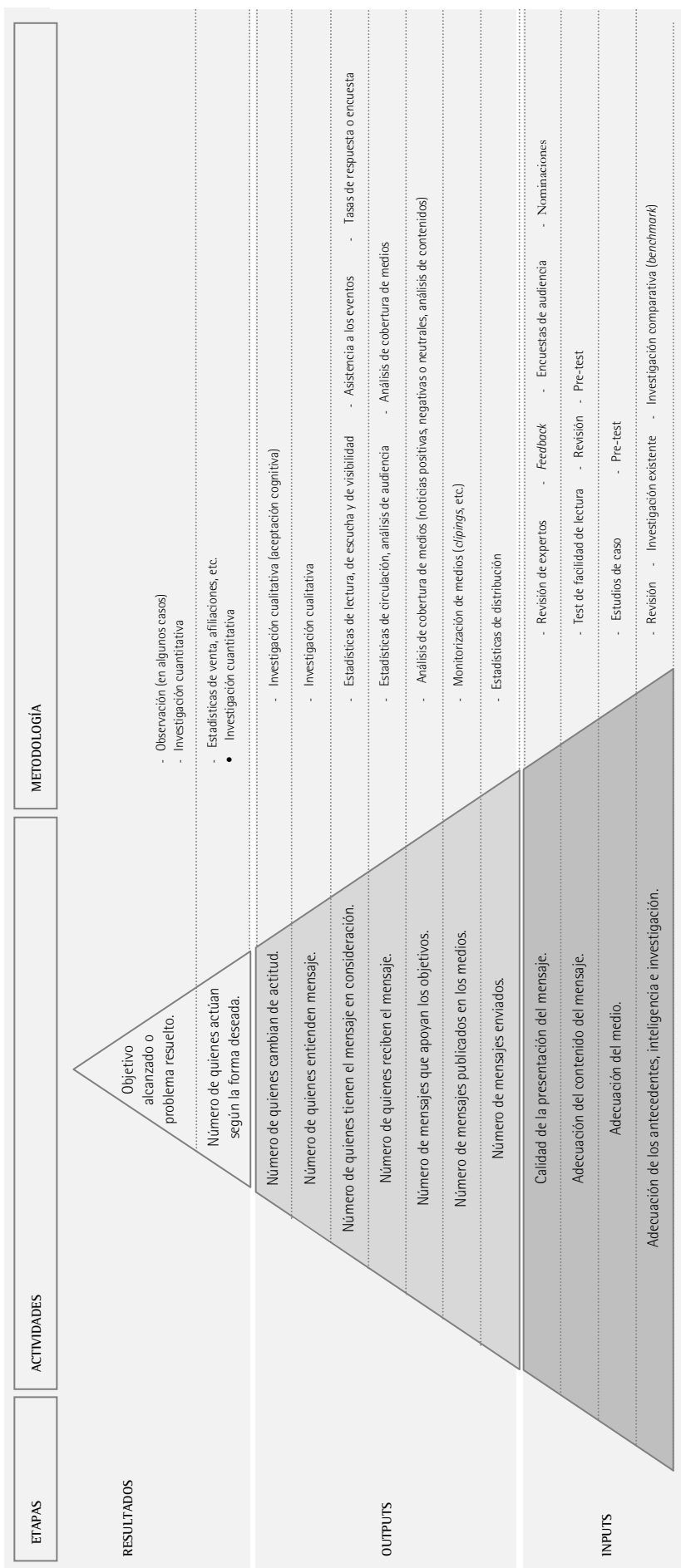


Figura 8. Macromodelo de evaluación de Relaciones Públicas o Pirámide de Macnamara (1992).

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

5.2.7. Walter K. Lindenmann (1993)

Public Relations Effectiveness Yardstick

El director de investigación de Ketchum Public Relations, el Dr. Walter K. Lindenmann, presentó en *Public Relations Quarterly* sus *guidelines* para la evaluación en las Relaciones Públicas escribiendo: «En la agencia de Relaciones Públicas para la que trabajo, hemos tratado de simplificar el proceso mediante el desarrollo de lo que llamamos una "Regla para la efectividad de las Relaciones Públicas" (*Public Relations Effectiveness Yardstick*), es decir, un conjunto simple de directrices o normas que el profesional de Relaciones Públicas puede seguir si quiere medir la efectividad en las Relaciones Públicas» (1993: 7).

Más que un movimiento horizontal, este modelo ofrece una progresión vertical de técnicas que parten del input hasta llegar al resultado pasando por la preparación, implementación e impacto (2007: 88). El punto de partida es el establecimiento de los objetivos para las Relaciones Públicas y, a continuación, la selección de los niveles en que se desea medir la efectividad del programa de Relaciones Públicas (véase figura 9).

Paso 1: Establecimiento de objetivos

Considerando que nadie puede medir nada si antes no ha especificado exactamente qué es lo que se está midiendo, debemos empezar por preguntarnos cuáles son los objetivos o metas del programa de Relaciones Públicas y qué busca obtener. En las Relaciones Públicas, cuando se intenta alcanzar un objetivo generalmente se puede clasificar en alguna de las siguientes cuatro categorías:

- La organización intenta emitir algunos mensajes, temas o ideas.
- La organización busca que estos mensajes o ideas se distribuyan en ciertos grupos de audiencia clave.
- La organización prever distribuir estos mensajes a las audiencias objetivo a través de unos canales de comunicación específicos: medios de comunicación, a través del boca oreja o por correo directo.
- Y, en último lugar, por lo que se dice, como se dice y a quién, la organización está interesada en lograr ciertos fines u objetivos a corto o largo plazo. En otras palabras según lo que dice o hace y como, se pretende que aquellos a los que llega el mensaje respondan de cierta manera.

Para poder constatar el seguimiento del impacto que el programa de Relaciones Públicas está teniendo es necesario señalar los mensajes, el público objetivo y los canales de comunicación elegidos. En consecuencia se necesita conocer cada uno de estos elementos para determinar el nivel de efectividad en alcanzar lo que se pretende.

Paso 2: Establecimiento de los niveles de medición de las Relaciones Públicas

Una vez establecidos los objetivos debe decidirse como medirlos. Lindenmann propone en su *Public Relations Effectiveness Yardstick* tres niveles para medir la efectividad de las Relaciones Públicas:

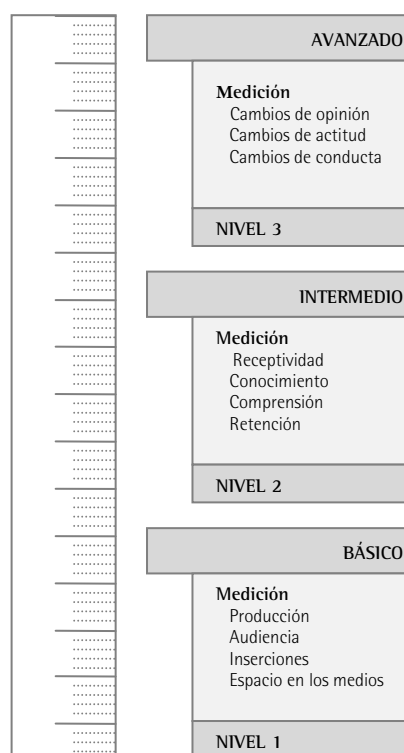


Figura 9. *Public Relations Effectiveness Yardstick* de Walter Lindenman (1993).

- Nivel 1, es el nivel de base para medir la producción o rendimiento de Relaciones Públicas (*output*). Se examina en qué medida los profesionales de Relaciones Públicas se presentan a si mismos y cómo manejan distintas actividades o eventos. En este nivel, los responsables de Relaciones Públicas miden el nivel de exposición de su organización en los medios. Este tipo de medida es relativamente fácil o simple de llevar a cabo, por este motivo el autor la denomina medida "básica". Para medir los "outputs" los profesionales de las Relaciones Públicas utilizan técnicas de análisis de contenidos o la cuantificación de las inserciones de publicidad, entre otras.
- Nivel 2, es considerado el nivel intermedio para la medición de crecimientos de Relaciones Públicas (*outgrowth*). Se mide la receptividad, el conocimiento, la comprensión y la retención. Para trabajar este nivel de medición *outgrowth* más sofisticado, los profesionales utilizan una serie de técnicas de recolección de datos cualitativos y cuantitativos. La metodología para llevarlos a cabo incluye: establecer grupos focales, entrevistas en profundidad con grupos de líderes de opinión, encuestas extensas a grupos de audiencia claves a través del teléfono, el cara a cara o utilizando el correo electrónico, entre otros.
- Nivel 3, es el nivel avanzado y sofisticado para medir los resultados o consecuencias de las Relaciones Públicas (*outcome*) porque mide los cambios en la opinión, en la actitud y/o en la conducta. Para medir los *outcomes*, el profesional de las Relaciones Públicas necesita utilizar técnicas como las encuestas antes y después de la campaña, el desarrollo de diseños de investigación experimentales o cuasi-experimentales, el uso de

datos a partir de estudios observacionales, participativos y de *role-playing*, y el uso de técnicas avanzadas de análisis de datos (mapa de percepciones, análisis psicogeográfico, análisis de clusters y análisis tipo JAC).

El doctor Lindenmann nos deja, a modo de conclusión, dos reflexiones: la primera que «es importante reconocer que no existe ningún método simplista para medir la efectividad de las Relaciones Públicas. Dependiendo de qué nivel de medición se requiera se contará con una gama de diferentes herramientas y técnicas necesarias para hacer un seguimiento adecuado del impacto de las Relaciones Públicas». Y en segundo lugar que «es extremadamente importante antes de intentar evaluar cualquier cosa que se haga que primero se establezcan objetivos y metas específicos para los que se medirán las actividades y programas que se lleven a cabo. Esto se denomina evaluación formativa. El momento de pensar sobre la evaluación es antes del lanzamiento del programa de Relaciones Públicas, no después de que se haya iniciado» (1993: 9).

La propuesta de dos pasos y tres niveles presentada por Lindenmann puede ser considerada un modelo de evaluación en Relaciones Públicas siguiendo los criterios de Miguel Rodrigo (1995). Además es una propuesta desarrollada desde la profesión, pero con la seriedad de un académico, elementos que la convierten en práctica en su aplicación y rigurosa en sus resultados.

5.2.8. Jim Pritchitt y Bill Sherman (1994)

Evaluation Model

En 1994, la International Public Relations Association (IPRA) publicó el número 11 de la serie de Gold Paper con el título *Public Relations Evaluation: Professional Accountability*. En este número, dirigido por Jim Pritchitt (1994) con la colaboración de Bill Sherman, se desarrolla un nuevo modelo que parte de la asociación de un modelo de planificación de Relaciones Públicas con un modelo de evaluación. Este modelo (véase figura 10) está basado en la existencia previa de un acuerdo con la dirección de la organización de unos objetivos medibles para todo el programa de Relaciones Públicas.

Un argumento realista para exigir la evaluación en Relaciones Públicas es que la evaluación debería ser suficiente para probar que la actividad está bien dirigida, bien implementada y que se han alcanzado los resultados requeridos. Los autores justifican así la necesidad de la evaluación, pero añaden que para que una evaluación funcione se requiere una gestión por objetivos. Por ello, la primera etapa de las cuatro en que dividen su modelo es la necesidad de definir claramente objetivos medibles para cada fase del programa o proyecto. Las tres fases que siguen son de *input* (que coincide con el nivel de "preparación" del modelo de evaluación de Cutlip, Center y Broom); de *output* (el nivel de "implementación"), y el de *outcome* (el nivel de "impacto").

Fase 1. Establecimiento de objetivos.

Medidas necesarias para establecer los objetivos:

- Establecer un punto de partida claro (opiniones, conductas y conocimiento actuales para cada uno de los públicos clave definidos).
- Determinar cuál sería la posición deseada en cuanto a acciones y comportamientos de los públicos clave.
- Decidir si esta posición puede lograrse, en cuánto tiempo, a qué coste y si vale la pena.

A pesar de que es fundamental durante el proceso de definición de objetivos que el componente de las Relaciones Públicas o su influencia esté separado de aquella parte desarrollada o dependiente de otros departamentos de la organización o del entorno, pueden darse situaciones en las que esta división no es posible. Los autores aconsejan un análisis en el que se tengan en cuenta las influencias internas y externas que pueden influir en los resultados del programa de Relaciones Públicas.

En el proceso de fijación de objetivos es importante tanto la organización como el objetivo en sí mismo. Es decir, los objetivos deben ser acordados con la persona que paga las facturas. El sentido comercial dice que el plan de Relaciones Públicas, incluyendo sus objetivos claros y medibles, deben ser debidamente aceptados por la dirección.

Los objetivos deben basarse en públicos clave en lo que hemos llamado las fases de *input* (preparación) y *output* (implementación). Los *outcome* no pueden ser valorados únicamente a raíz del esfuerzo de Relaciones Públicas pues pueden intervenir otros factores.

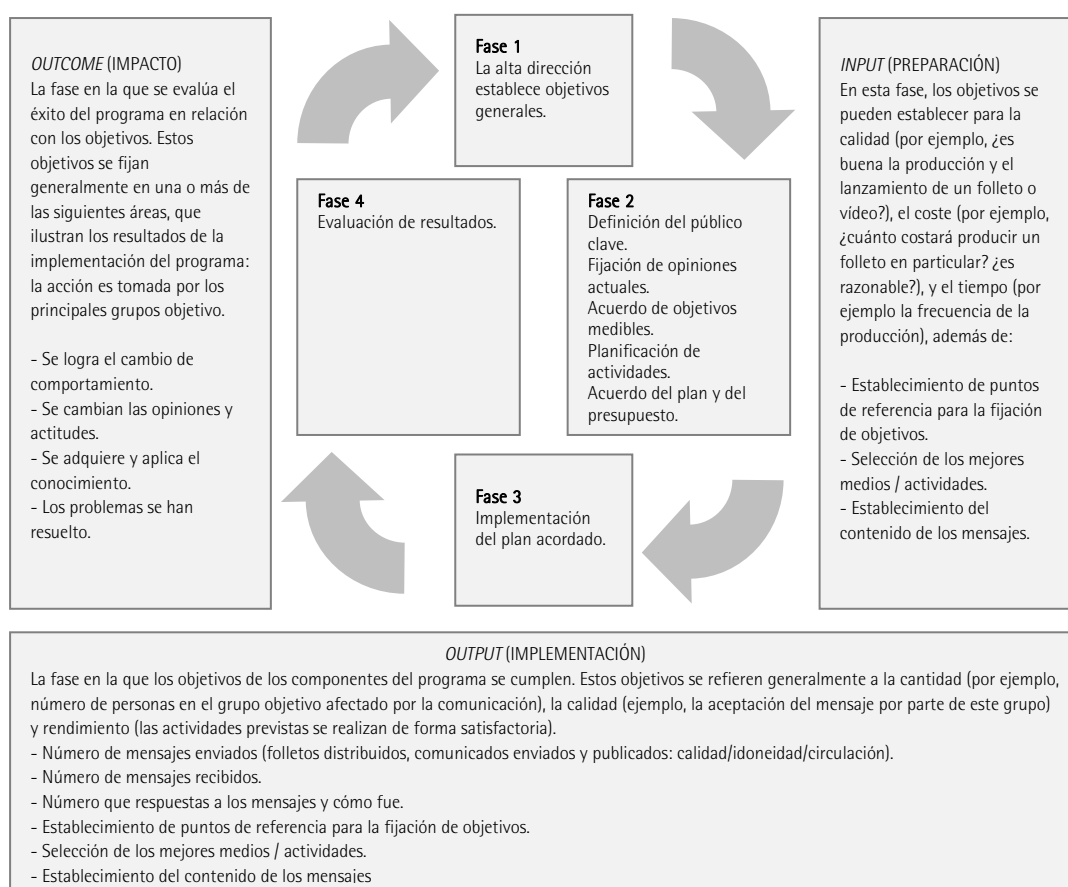


Figura 10. Modelo de evaluación de Pritchitt & Sherman (1994).

Fase 2. Evaluación del *input*

La Fase dos es la fase de preparación del programa. La evaluación debe considerarse al principio de un programa e idealmente debería llevarse a cabo en cada etapa de un programa. De esta manera puede realizarse un seguimiento de los logros para que las actividades puedan ajustarse si se requiere.

En consonancia con el enfoque de gestión por objetivos, debe desarrollarse un informe de evaluación desde el inicio de las actividades. Este informe debe resumir la propuesta inicial, identificar los objetivos y listar las actividades acordadas. Cada objetivo a alcanzar y evaluar puede así ser documentado. De este modo, las recomendaciones obtenidas para acciones futuras pueden desarrollarse de forma convincente.

Al proporcionar, o al menos tener disponible, una evaluación sistemática escrita que señala que la actividad de Relaciones Públicas está dirigida a los objetivos considerados importantes por quienes toman las decisiones en la organización, la contribución de las Relaciones Públicas para lograr la misión de la organización puede ser reconocida y recompensada.

La International Public Relations Association (IPRA) propone, para cada fase del *Pritchitt & Sherman Evaluation Model*, diversas técnicas de evaluaciones específicas teniendo en cuenta que las técnicas adecuadas para una fase de evaluación pueden ser inapropiadas para otra fase.

Las técnicas propuestas para evaluar la fase de *input* son:

- Análisis de los datos existentes con el propósito de asegurar que los hechos conocidos son correctos.
- Investigación benchmarking. con el objetivo de identificar el estado y el contexto actual en el punto de partida (identificar las actitudes, las opiniones, la cobertura de los medios, la legibilidad de las publicaciones, etc.).
- Discusiones de *focus group* con el propósito de obtener el pre-test de las actitudes, opiniones y estrategias.
- Cuestionario piloto con el objetivo de identificar y reducir malentendidos a partir de una muestra representativa del público clave.
- Auditoría de comunicación con el propósito de evaluar toda la comunicación existente. Una auditoría no es más que un análisis del proceso de comunicación, estructura y actividades de la organización para hacer un seguimiento de su efectividad.
- Revisión de estudios de caso con el objetivo de aprender de la experiencia de otros.
- Pruebas de lecturabilidad con la finalidad de revisar la idoneidad de los materiales (las fórmulas de Gunning o Flesch.).
- Revisión por parte de expertos con el propósito de garantizar la claridad y calidad.
- Encuesta de públicos con la finalidad de poner a prueba la respuesta al mensaje.
- Análisis *network* con el propósito de descubrir las vías de comunicación y sus bloques.

Fase 3. Evaluación del *output*

La fase tres hace referencia al desarrollo del programa. Tener la disciplina de establecer objetivos tipo *output* puede asegurar la efectividad continuada de un programa. Definir la medición del *output* en la etapa de pre-producción (*input*), ayuda a asegurar que lo que está planificado se traduzca en un *output* efectivo.

Las técnicas y la finalidad de la evaluación de la fase *output* son:

- Estadísticas de distribución, con el propósito de hacer un seguimiento del *output* de comunicación (mensajes enviados, número de comunicados de prensa distribuidos, número de discursos o presentaciones realizadas, que se pueden sumar para dar una evaluación cuantitativa de la actividad).
- Monitoreo de medios con el objetivo de medir el grado de cobertura de los medios.
- Análisis de contenido de medios con el propósito de analizar la naturaleza de la cobertura de los medios de comunicación.
- Análisis de la audiencia con la finalidad de medir el efecto sobre el público.
- Análisis estadístico para medir la reacción a un programa de forma cuantitativa.
- Tasas de respuestas con el objetivo de medir el número de consultas.
- Codificación de materiales con el propósito de medir el tono de la cobertura de los medios de comunicación (positivo, neutral o negativo).
- Estudios de actitud e imagen para determinar las actitudes de los diferentes actores, internos o externos, de la organización.
- Auditoría de comunicación con el fin de analizar los canales de comunicación existentes de la organización.
- Estudio de la cultura organizativa con el propósito de examinar todos los aspectos del negocio que contribuyen a la formación de la cultura en la organización.
- Análisis de las reclamaciones para verificar las reclamaciones escritas y telefónicas y detectar problemas actuales y potenciales.

Fase 4. Evaluación de los *outcomes*

La evaluación de los *outcomes* debe definirse en función de su relación con los resultados finales del esfuerzo de Relaciones Públicas. Deben referirse a los objetivos acordados con la alta dirección desde el inicio del programa.

Las técnicas y la finalidad de la evaluación de los *outcomes* incluyen:

- Discusiones de focus group con el propósito de medir el cambio en el conocimiento o la actitud.
- Las entrevistas en profundidad con el objetivo de entender las razones existentes detrás de las creencias, actitudes y conductas.
- Encuestas con la finalidad de confirmar o medir el cambio asociado a un programa, a partir de muestras representativas de los públicos clave.

- Pre-test y post-test con el propósito de aportar una medida objetiva de cambio.
- Recopilación de información no comprometida para medir la conducta sin afectarla.
- Estudios cuasi-experimentales con el objetivo de separar los efectos causados por otros factores.
- *Outcome* de actividad con el fin de medir el resultado de un programa dirigido a un público particular.

No cabe discusión alguna que la propuesta desarrollada por Jim Pritchitt y Bill Sherman es un modelo. Un modelo extenso en su explicación por su profundización hacia el detalle que facilita su implementación mostrándonos (como también hacia MacNamara en su propuesta) las técnicas de investigación y recopilación de datos necesarias para llevar a cabo la evaluación. Además es evidente por su propia construcción gráfica, la presencia del *feedback* final que actúa como reinicio del proceso evaluativo continuo.

5.2.9. David M. Dozier, James E. Grunig y Larissa A. Grunig (1995)

Excellence Study

David M. Dozier, James E. Grunig y Larissa A. Grunig, autores del 'Excellence Study' publicado en el *Manager's guide to excellence in public relations and communication management* (1995), plantean dos cuestiones en torno al debate sobre el valor de la comunicación para las empresas: ¿Tiene la Comunicación de Excelencia²² algún valor para las organizaciones?, o dicho de otra forma, ¿la Comunicación de Excelencia ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos?. Armendáriz (2010) considera que la forma en que estos autores abordan estas preguntas es una contribución interesante a los modelos de evaluación en Relaciones Públicas.

En torno a la excelencia, en el estudio se señalan varias premisas relacionadas con las Relaciones Públicas. La primera de ellas a tener en cuenta es que las organizaciones excelentes establecen metas (*goals*) medibles y objetivos para sus programas de comunicación, y luego evalúan con qué éxito los programas han conseguido los objetivos. A través de esta evaluación, la alta dirección puede determinar el valor de los programas de comunicación en términos de resultados alcanzados.

En segundo lugar, las organizaciones excelentes pueden identificar resultados cuantificables o de gran valor para la empresa como consecuencia de una comunicación excelente (precio de la acción, prestigio nacional).

En tercer lugar, una organización excelente evitará cometer errores que generen conflictos entre sus públicos clave. Se evitarán regulaciones y litigios que generen gastos para la organización y tendrá en cuenta que el no gasto o el ahorro son cuantificables.

En cuarto lugar, la satisfacción en el trabajo de los empleados es mayor entre trabajadores de empresas con una comunicación interna excelente. Esta satisfacción tiene consecuencias en otros niveles de relaciones con la organización como los consumidores o los clientes.

²² En este trabajo traducimos *Excellence Communication* como Comunicación de Excelencia

Establecer objetivos de impacto para los programas de comunicación es característico de una comunicación excelente y es el primer punto necesario para una correcta evaluación. Con esta afirmación, Dozier se refiere a la necesidad de medir los resultados (*outcomes*) y no el proceso de comunicación. Es por ello que Dozier, James y Larissa Grunig, al realizar su Excellence Study, para medir en qué grado las afirmaciones que obtuvieron en su muestra describían los objetivos establecidos en los programas a los que hacían referencia, utilizan la siguiente escala, numerada por orden de importancia (1995: 219):

- Consigue que el público objetivo creyera el mensaje.
- Cambia o mantiene la conducta del público objetivo.
- Crea o mantiene una actitud positiva en el público objetivo.
- Consigue que el público recuerde el mensaje.

Una vez analizados los resultados, establecieron tres grandes tipos de métodos empleados para evaluar los programas de comunicación:

Evaluación de las apariciones en prensa.

Este tipo de evaluación se centra más en el proceso de comunicación que en la medición del impacto del programa (1995: 221). Las organizaciones excelentes utilizan este tipo de evaluación para medir los programas de relaciones con los medios, con la comunidad, con los consumidores y con los inversores. Este tipo de análisis no se utiliza para determinar las relaciones con los miembros ni con el gobierno.

Hay diferentes grados de excelencia en el análisis de esta información. Los autores del estudio utilizan las siguientes categorías:

- Una monitorización de la diseminación de mensajes a través de un análisis formal y de contenido continuado de las apariciones en prensa.
- Un seguimiento exhaustivo de las nuevas apariciones en prensa.
- Analiza el espacio conseguido y otras estadísticas virtuales relacionadas con las apariciones en prensa.
- El personal empleado en el programa hace una monitorización de la diseminación de las apariciones en prensa a través de contactos personales estrechos con los profesionales de los medios.

Evaluación intuitiva (*set-of-the-pants*)

Es un enfoque de resultados rápidos (*quick and dirty*) para la medición de los programas, enfatiza los juicios profesionales y mediciones del impacto altamente subjetivas. Este tipo de evaluación fue identificada en las organizaciones que gozaban de la calificación de "excelentes" en mayor medida que en las que no gozaban de este calificativo. Aunque con muchas limitaciones es mejor realizar esta evaluación que nada. Los elementos que categorizan a esta evaluación (1995: 223-224):

- Los empleados que trabajan en el programa pueden decir cuan efectiva ha sido según sus propias reacciones/sensaciones y las de otros comunicadores.
- Los empleados en este programa pueden establecer su impacto a través de lo que ven y oyen sobre las reacciones de otros empleados y contactos públicos.
- Los empleados que trabajan en el programa preparan comunicaciones basándose en su experiencia profesional.
- El impacto de este programa de comunicación se establece en función de escuchas de grupos representativos de los públicos claves que han asistido a reuniones y actos de la organización.

Evaluación científica

Esta evaluación aporta mediciones sólidas del impacto del programa utilizando indicadores numéricos. Para determinar los efectos de los programas de comunicación se trabaja con encuestas en estudios transversales y estudios pre y pos programa. Este tipo de evaluación se emplea en menor medida debido a su mayor inversión en recursos y a una mayor necesidad de planificación y requerimientos de tiempo para llevarla a cabo. Era mucho más prevalente en organizaciones excelentes. Para evaluar el nivel de uso de estas técnicas se definen las siguientes categorías (1995: 224-225):

- Se determina la efectividad del programa a través de entrevistas a muestras seleccionadas científicamente en estudios transversales.
- Las comunicaciones se preparan después de haber revisado los estudios publicados que analizaban la actitud de los públicos objeto del programa en concreto.
- La efectividad de la comunicación del programa se mide comparando mediciones antes y después del programa en los públicos objetivo.
- El programa de comunicación se diseña como si fuera un experimento de campo de los efectos de comunicación.

Una vez establecidos los objetivos del programa que buscan generar un efecto en las relaciones con los públicos clave, medido los resultados de estos programas de comunicación a través de diversas técnicas de evaluación, queda el último paso: convertir estos efectos observables de los programas de comunicación en unidades monetarias (Dozier, D.M., 1995: 230). Los economistas utilizan un término técnico para describir el proceso de asignar un valor monetario a los efectos de un programa: compensación de la variación. Y este es un paso fundamental si se trabaja en términos de Comunicación de Excelencia y con metas medibles.

David M. Dozier, James E. Grunig y Larissa A. Grunig realizan uno de los más amplios y referenciados estudios sobre la profesión de las Relaciones Públicas, pero, aunque Armendariz los incluyera en el capítulo de modelos de evaluación, no cumplen las premisas aportadas por Miguel Rodrigo en el inicio de este capítulo.

5.2.10. Michael Fairchild (1997)

Continuous PR Evaluation Model

Michael Fairchild es el autor del modelo de evaluación denominado Proceso PRE (*Planning, Research, Evaluation*). Primero a través de la International Committee of Public Relations Consultancies Associations (ICO) y más recientemente a través del Institute of Public Relations británico ha publicado diversas ediciones de su "Evaluation Toolkit" con el objetivo de aportar a los profesionales herramientas prácticas para evaluar las Relaciones Públicas. El concepto PRE establece la evaluación como una parte integral de la planificación de las Relaciones Públicas y refuerza el enlace entre la evaluación y la investigación.

El proceso PRE se resume en un proceso circular y dinámico en cinco pasos (véase figura 11): auditoría, planteamiento de los objetivos, estrategia y plan, medición continuada, resultados y evaluación.

- Paso 1. Auditoría (*audit*). Este primer paso consiste en llevar a cabo una investigación y recopilación de información para formar una base conceptual sobre la que el programa o la campaña se asentará.
- Paso 2. Objetivos (*objectives*). Se plantean los objetivos de Relaciones Públicas que no deben ser planteados desde la nada sino que necesitan estar alineados con las metas y objetivos de la organización.
- Paso 3. Estrategia y Plan. Se establecen la estrategia y su implementación, pero, incluso aquí, la investigación y la evaluación están en primera línea, pues intervienen en decisiones tales como la selección del tipo de medida que debe utilizarse y el pre-test de técnicas y mensajes de Relaciones Públicas que deben ser empleados.
- Paso 4. Medición continuada. Engloba el seguimiento del programa y de las decisiones que se tomen sobre los ajustes requeridos, incluido si el programa debe abortarse.
- Paso 5. Resultados y Evaluación. Examina en qué grado se han alcanzado los objetivos planteados por la campaña o programa. A pesar de que este paso es la suma de los anteriores, todavía queda alguna perspectiva de aprendizaje como puede ser el reajuste final al proceso de planificación.

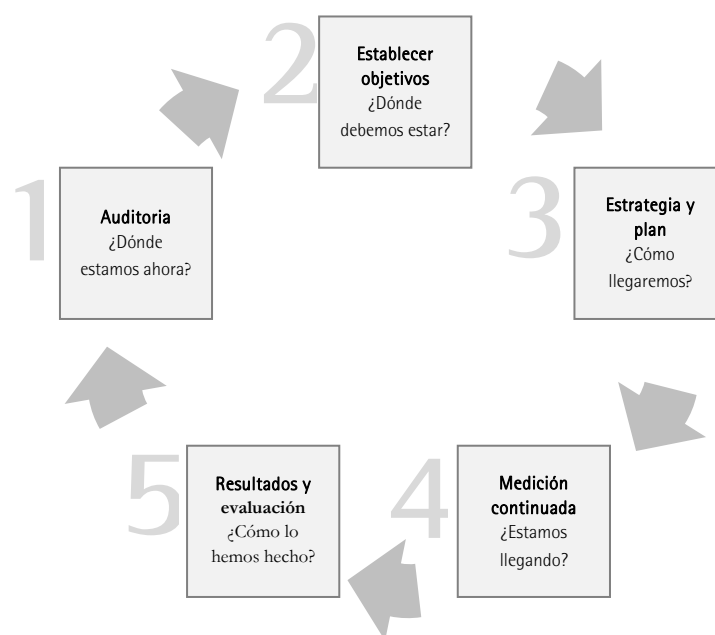


Figura 11. *The Planing, Research and Evaluation (PRE)* del Institute of Public Relations (2003).

El propio autor reconoce algunas debilidades a su modelo:

- Es deficiente en el aprovechamiento de las fuentes de investigación existentes, y a menudo gratuitas, o en apreciar el valor de las relaciones de trabajo con los proveedores de investigación de mercado de los clientes.
- Falla en la alineación con los objetivos de negocio, cliente o consumidor interno.
- Tiende a ser creativo antes de la planificación y en el marco de evaluación e investigación.
- Utiliza terminología para generar efectos en lugar de hablar con propiedad. El autor comenta que los términos "objetivos, estrategia y táctica" se utilizan indistintamente.
- Se concentra excesivamente en el valor de los medios y no acota su valor en un contexto más amplio.

Aunque su desarrollo sea escueto, la aportación de Michael Fairchild cumple los requisitos de modelo. No obstante plantea su propuesta evaluativa más como un modelo global de planificación de acciones de Relaciones Públicas que como un modelo de evaluación de estas; lo que le lleva a introducir elementos de medición continuada en la fase cuatro generando *feedback* continuo y final.

5.2.11. Tom Watson (1997/2001)

Tras observar la necesidad de los profesionales de contar con modelos de evaluación más accesibles y fáciles de aplicar, Tom Watson desarrolla dos modelos en su tesis doctoral titulada *Evaluating Public Relations: the creation and validation of models of measurement for public relations practice (1995)* y que ha presentado posteriormente en diversas publicaciones (Watson, 1997; 2000).

En su tesis doctoral Watson (1995) utiliza el estudio de cuatro casos para investigar las dificultades y limitaciones de la evaluación sistemática real: (1) un re-desarrollo industrial mayor, (2) una propuesta empresarial para una nueva ciudad, (3) una campaña de *lobbying* intensiva de tres meses de duración y (4) una campaña de Relaciones Públicas para una central térmica en una área sensible a nivel medioambiental.

El análisis de los casos demostró que las acciones de Relaciones Públicas tenían estructuras diferentes y, por tanto, requerían implicaciones diferentes en su evaluación. La campaña de *lobbying*, por ejemplo, puso de relieve la necesidad de modelos simples para superar las limitaciones temporales y presupuestarias de una evaluación. También indicó que un simple resultado "sí/no" o "ganar/perder" era suficiente para un proceso de evaluación a corto plazo, pues la naturaleza de este tipo de campañas es llamar a la acción y su objetivo no es crear un efecto de actitud o conducta.

Los programas a largo plazo tienen características diferentes, segmentan los públicos y tienen por objetivo crear efectos distintos entre los públicos utilizando una amplia variedad de estrategias y tácticas que deben ser monitorizadas a medida que el programa avanza. Comparados con las campañas a corto plazo, operan a diferentes velocidades, normalmente no utilizan las relaciones con los medios, y explotan, en su lugar, las campañas de *lobbying* y de comunicación directa con los grupos clave. La evaluación de estos programas debe ser continua para juzgar si los efectos deseados han sido alcanzados.

Tras el análisis, Tom Watson evidencia la necesidad de un nuevo enfoque más pragmático para el proceso de evaluación. Los profesionales de Relaciones Públicas comparten la opinión de que los enfoques simples hacen más atractiva la evaluación y facilitan su empleo para medir el impacto de la actividad de Relaciones Públicas. Los modelos existentes (Cutlip, Center y Broom, Macnamara, Lindenman) son muy complejos, no tienen una relación integral con la creación de efectos y carecen de *feedback* dinámico. Tal vez sea este el motivo por lo que no han sido adoptados de forma mayoritaria por los profesionales. El único modelo que tiene *feedback* dinámico es el de IPRA Gold Paper nº11 que al igual que el modelo de PRE Process IPR enlazan evaluación con planificación.

Teniendo en cuenta la necesidad de modelos de evaluación accesibles y dinámicos Watson desarrolla sus dos modelos. A uno de los modelos lo denomina "a corto plazo" (*Short-term model*) para aquellas campañas o actividades de Relaciones Públicas que buscan resultados rápidos, y al otro, "Modelo Continuo" (*Continuing model*) para planes a largo plazo en los que la repetición de mensajes es la estrategia central y los resultados (*outcomes*) aparecerán después de largos periodos (un año o más) de actividades continuadas.

El autor (2000: 266) argumenta un enlace de ambos modelos con los modelos clásicos de Grunig. El *Short-Term Model* se asemeja al modelo clásico del agente de prensa y el modelo de información pública en el sentido de que no busca un diálogo o *feedback*. El *Continuing Model* encaja con los modelos clásicos bidireccional asimétrico y bidireccional simétrico, que cubren una banda ancha de metodologías de la comunicación y confían en el *feedback* para el monitoreo de la campaña y modificación de mensajes.

5.2.11.1. Short-Term Model

El *short-term model* (figura 12) sigue un proceso de trazado único y lineal con un resultado (*outcome*). No está planificado para medir efectos ni establecer ningún mecanismo de *feedback*, puesto que no es continuista. Watson (2000: 266) ejemplifica esta práctica de Relaciones Públicas con la observación de la distribución de noticias sobre productos o servicios en los medios. La forma de medir el cumplimiento de los objetivos puede hacerse a través de un análisis de prensa, respuestas en las ventas o encuestas telefónicas entre los públicos clave o con el uso de técnicas cuantitativas a través de encuestas. El planteamiento de los objetivos de este modelo de evaluación podría esquematizarse con afirmaciones del tipo: obtener cobertura en un medio específico (elegido por su relevancia para la audiencia objetivo), número de respuestas de ventas. El objetivo se cumplirá si llegamos al público. La calidad de los resultados del modelo depende del profesionalismo del profesional que diseña la campaña.

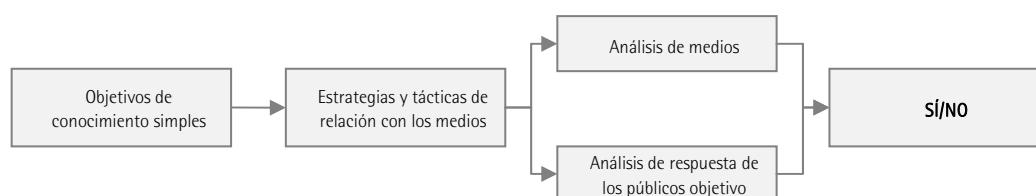


Figura 12. *Short-Term Model of evaluation* de Tom Watson (2000: 267)

5.2.11.2. Continuing model

Este es un modelo para aquellas campañas o actividades que requieren flexibilidad en la evaluación. Se presenta en forma de bucle que tiene en cuenta los efectos que genera el programa de Relaciones Públicas. Un elemento adicional de este modelo es que ofrece la oportunidad de hacer juicios continuados durante la ejecución del programa o actividad –una fase importante en actividades a largo plazo es poder mantener el foco de atención de la toma de decisiones en la temática en la que se centra el programa. En este modelo el proceso de evaluación es dinámico y continuado ya que busca la consistencia.

La búsqueda de la consistencia facilita la validez y la fiabilidad de la información. Los elementos del *continuing model* son: una fase inicial de investigación, el establecimiento de los objetivos y la elección de los efectos del programa, seguidos por la elección de estrategia y táctica. En las diversas fases del programa habrá múltiples niveles de análisis formal e informal que generarán juicios continuados, estos juicios crearán un bucle a cada uno de los elementos del programa, y estos facilitarán al profesional la posibilidad de validar la investigación inicial y añadir nueva información, ajustar los objetivos y la estrategia, vigilar el progreso de la creación de la actitud o los efectos de conducta deseados y, finalmente, ayudar al reajuste o variación de la táctica (véase figura 13).

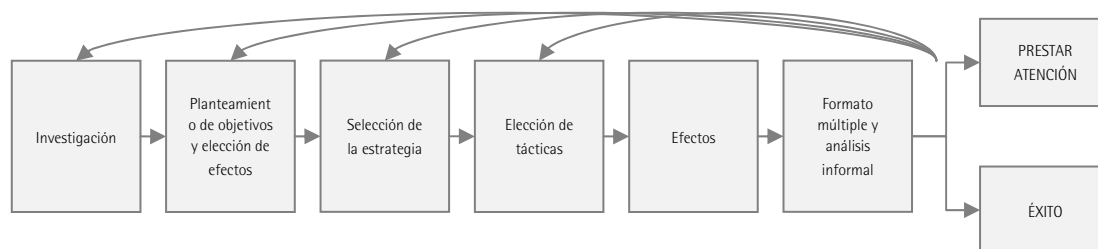


Figura 13. *Continuing Model of evaluation* de Tom Watson (2000: 268).

La búsqueda de la coherencia es uno de los aspectos prácticos más difíciles a los que deben enfrentarse los profesionales de Relaciones Públicas. Un enfoque disciplinado permite que los parámetros del programa se definan con mayor precisión. También reforzará la objetividad del proceso de evaluación.

Como conclusión y refiriéndose a Broom y Dozier (1990), Watson afirma que la evaluación de los programas se incrementa a medida que se desarrolla la función de gestión estratégica del profesional de Relaciones Públicas. Contrariamente, el nivel de evaluación no incrementa e incluso decrece si el profesional ejerce un rol esencialmente técnico (2000: 261).

5.2.12. Tom Watson y Paul Noble (1999)

Unified Evaluation Model

Tom Watson y Paul Noble (2007) tras revisar los modelos Piramidal de Jim Macnamara, Yardstick de Lindemann, PII de Cutlip, Center y Broom y PRE de Firchild, llegaron a la conclusión de que son modelos estáticos (a excepción del PRE), utilizan una terminología variada y confusa para describir prácticamente las mismas etapas en el proceso de Relaciones Públicas y no son completos en cuanto a las etapas necesarias para describir el procesos de evaluación. Los modelos estudiados tienen tres o cuatro etapas y ellos propondrán un nuevo modelo unificado, pero con cinco etapas.

Su Modelo Unificado parte de una aproximación relativamente simple, pero después incluye cinco niveles o etapas para así permitir una fase de *input* y separar la parte de evaluación de los programas y actividades de Relaciones Públicas en objetivos a tres niveles de jerarquía distintos. La parte integral del análisis situacional en el marco de la investigación y evaluación ya ha sido integrada siendo el planteamiento de los objetivos una parte de la cultura evaluadora del profesional.

La crítica final a los modelos previos de los autores es que no reconocen esta jerarquía como tampoco los objetivos a diferentes niveles que seguro requerirán diferentes metodologías evaluadoras. Para ellos, una estructura evaluativa verdaderamente representativa requiere separar estos tres niveles de planteamiento de objetivos. Consecuentemente, el término *outcome* es

abandonado a favor de una familia de términos como impacto (*impact*), efecto (*effect*) y resultado (*result*) de acuerdo con el planteamiento de los objetivos: conocimiento (*knowledge/awareness*), predisposición (*predisposition*) o conducta (*behaviour*), respectivamente. Debido a que son jerárquicos, los objetivos de impacto y efecto tienen que ser alcanzados antes que el resultado y, evidentemente el objetivo de impacto antes que el de efecto.

En este modelo (figura 14) no se especifica ninguna metodología para cada una de las etapas, no obstante sí que se hacen incisos en que se requerirán diferentes metodologías de investigación para cada nivel y que se elegirán en función del problema de investigación en particular y de las circunstancias concretas en las que se aplique. Dado que la cultura de evaluación es una cultura de investigación, a medida que una cultura de evaluación se desarrolle también habrá de hacerlo el conocimiento sobre metodologías de investigación.

Además de aceptar la jerarquía de objetivos, el Modelo Unificado tiene en cuenta la falta de *feedback* dinámico por el cual sus predecesores habían sido criticados. Para ello el modelo opera a dos niveles. En un primer nivel parece lógico que exista un *feedback* formativo de una etapa a la etapa previa, como un medio de reajuste de la campaña al instante. A otro nivel superior, habrá lecciones aprendidas de una campaña que ejercerán un *feedback* hacia la planificación de futuras campañas.

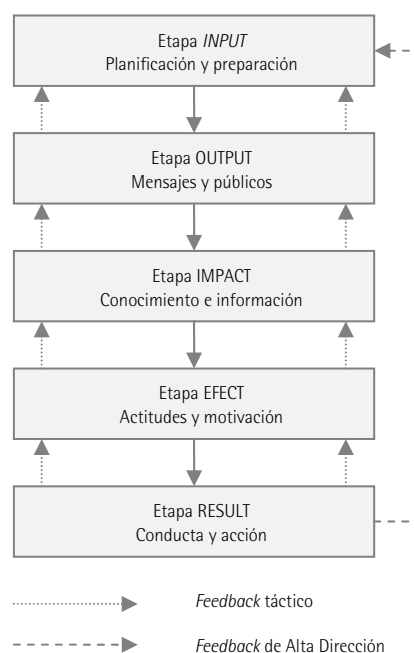


Figura 14. *The Unifed Model* de Tom Watson y Paul Noble (2007)

La propuesta de Watson y Noble es un modelo de aplicación práctica que se nutre de la evaluación para el establecimiento de *feedbacks* continuos y finales, sacando el máximo rendimiento posible a los procesos de recopilación de información y aplicando a las desviaciones detectadas correcciones tácticas inmediatas.

5.2.13. Antonio Noguero (2000)

Las normas de calidad como modelo de evaluación

Aunque Enrique Armendáriz (2010: 87-88) incluye la propuesta de Noguero como uno de los modelos de evaluación identificados en la literatura, no es un modelo propiamente dicho. 'Relaciones Públicas, evaluación de la calidad del servicio (Normas ISO 9000) y grado de satisfacción' es una disertación científica sobre modos de mejorar la calidad de los servicios en la práctica de las Relaciones Públicas, acompañada de una encuesta cerrada a dieciséis agencias de comunicación de España.

En torno al concepto de calidad y satisfacción del cliente en Relaciones Públicas, Noguero sugiere el desarrollo de una gran variedad de herramientas de gestión empresarial que pueden ayudar en el proceso. El texto de Noguero tiene como público único a la parte contratante del servicio, el cliente y sus percepciones sobre el proceso y sobre los resultados, más allá de los resultados en sí mismos.

Tras destacar, como muchos otros autores, la necesidad de acordar «unos objetivos claros al comienzo de cualquier campaña» (2002: 72), Noguero distingue dos tipos de variables de producción de calidad, los elementos tangibles, sobre los que es más fácil medir el efecto, y las dimensiones intangibles, «más difíciles de identificar y de medir con exactitud, puesto que su evaluación tiende a ser realizada desde la subjetividad» (2002: 73). Los intentos de evaluar estos aspectos se centran habitualmente en las percepciones que el cliente tiene de factores como el grado de empatía entre el cliente y el proveedor del servicio, la seguridad/confianza en la capacidad de cumplir del proveedor, la fiabilidad y la sensibilidad del proveedor de los servicios de Relaciones Públicas, etc. Noguero afirma que es posible utilizar métodos de investigación cualitativos para medir las percepciones tanto del cliente como del proveedor (2002: 73).

Al medir la calidad del proceso en las Relaciones Públicas, la estimación se centra en factores tales como (2002: 74-75):

- La eficiencia del proveedor del servicio en cumplir con los plazos de entrega planificados.
- La exactitud del trabajo realizado.
- El mantenimiento del historial exacto de la cuenta del cliente.
- El grado en el cual el trabajo es realizado dentro del presupuesto.
- El grado en el cual se han sugerido los procedimientos acordados.
- El grado en el cual los clientes son infraservidos o supraservidos.

La medición de la calidad requiere tanto la estimación de la efectividad de los procesos asociados con la prestación del servicio, como las percepciones que el cliente tenga de la experiencia del servicio. Aunque la opinión más común sea que una actividad perfectamente realizada, que logre los objetivos fijados, es de alta calidad; esto únicamente será cierto si el cliente opina que sus deseos han sido satisfechos.

Noguero apela a los resultados de las Relaciones Públicas cuando se refiere al efecto de las actividades de la profesión. «Lo que determina la calidad no es lo que se hizo sino lo que se ha logrado», y desglosa en dos aspectos el resultado de las Relaciones Públicas:

- El cambio obtenido en términos objetivos.
- La comprensión o impresión subjetiva que el cliente tiene del resultado, medida en comparación a sus expectativas.

Por último, Noguero (2002: 81), a modo de bucle, presenta el concepto de rendimiento del servicio, lo que viene a ser el uso de los resultados de la investigación de evaluación de la calidad del servicio de las Relaciones Públicas para futuras planificaciones y contactos con el cliente.

La propuesta de Noguero, procedente del recopilatorio de Armendáriz (2010), no cumple las premisas de modelo planteadas en el inicio de este capítulo, además de desviarse, en parte, de las propuestas desarrolladas por la mayoría de autores. Centra los elementos de evaluación en la relación existente entre la agencia de Relaciones Públicas y el cliente más que en los resultados y la eficacia en la consecución de objetivos de Relaciones Públicas. Por otro lado, aunque sea de forma tangencial, Noguero mezcla en su propuesta elementos subjetivos para la evaluación de las Relaciones Públicas.

5.2.14. René Arboleda Naranjo (2004)

Modelo basado en las técnicas de dirección por objetivos

Una de las características de la planificación reside en el hecho de que el establecimiento de objetivos constituye el núcleo de la operación. La evaluación y la medición de los objetivos nos permite saber si se han conseguido los resultados deseados (Arboleda, 2004: 45).

René Arboleda Naranjo desarrolla desde la corriente teórico-práctica de la Administración por Objetivos, surgida en la década de los años cuarenta del siglo XX e impulsada por Peter Drucker (1966), un modelo de gestión-evaluación basado en *Indicadores de medida aplicados a la gestión de Relaciones Públicas*.

Enrique Armendáriz (2010: 19), resume el modelo de Arboleda en cuatro pasos:

- Definición de las áreas de resultados clave.
- Identificación de los indicadores de medida.
- Establecimiento de los objetivos y estándares de ejecución satisfactoria.
- Elaboración de los cuestionarios y verificación de los indicadores de medida.

El proceso, aunque no es complejo, es difícil de resumir. La planificación estratégica sienta las bases de una metodología administrativa que de forma ordenada y sistemática permite a la organización elaborar planes y programas orientados a la obtención de resultados claros y específicos. Antes de iniciar el proceso, es imprescindible conocer la estructura administrativa, operacional y funcional de la organización, y tener los puestos de trabajo bien organizados, no solamente en base a las actividades que desarrollan sino en base a los resultados que deben producir tales actividades.

El trabajo que desempeñan los empleados, suele separarse en tareas y actividades para intentar analizarlo, pero esta forma de análisis solamente es correcta si se aplica a empleados de bajo rango. Para los mandos (jefes, directores, subdirectores, etc.) deben considerarse primordialmente las áreas de resultados. Así pues, si la planificación estratégica de Relaciones Públicas de una organización es una responsabilidad de carácter jerárquico superior y, por tanto, situado a nivel gerencial o de dirección, es en estos niveles en los que se pueden determinar posibles áreas de resultados donde más tarde establecer objetivos (Arboleda, 2004: 47).

Los resultados, normalmente, no se producen como fruto de una sola actividad específica, sino a través de varias actividades que en su conjunto forman lo que se llama un área de resultados (figura 15).

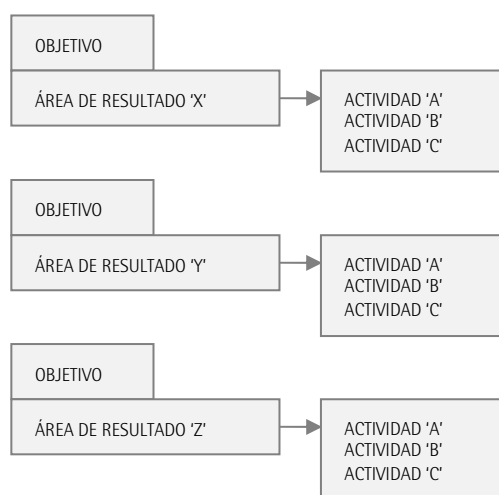


Figura 15. . Estructura de los objetivos (Arboleda, 2004).

A partir de esta organización en áreas de resultados, Arboleda (2004, 49-53) propone la identificación de áreas de resultados clave (ARC), aquellas más importantes para la empresa, cuyos resultados son clave para el crecimiento y el desarrollo de la organización. El autor identifica las áreas de resultados clave en la gestión de públicos internos y en la gestión de públicos externos que resumimos en dos tablas (tabla 11 y 12):

Áreas de resultados clave en la Gestión Interna	
Áreas de Resultados Clave	Actividades
Cultura Corporativa	Comunicar el plan estratégico
	Comunicar el programa de calidad total y de mejora continua
	Comunicar las políticas generales
	Comunicar la misión y la visión
Opinión Pública Interna	Coordinar el análisis del clima local
	Diseñar encuestas de opinión interna

Integración laboral	Diseñar panel informativo interno y líneas internas de comunicación Diseñar el boletín informativo. Implementar el sistema de sugerencias
Eventos internos corporativos	Organizar reuniones y conferencias Gestionar la base de datos de aniversarios y otras celebraciones

TABLA 11. Áreas de resultados clave en la gestión interna (Arboleda, 2004).

Una vez priorizadas las áreas de resultados clave, el paso siguiente es buscar e identificar los factores que permitan medir el rendimiento y el desempeño de la gestión de cada una de ellas. Arboleda (2004: 55) denomina a estos factores Indicadores de Medida (IM), y será sobre estos donde se establecerán los objetivos. Arboleda estructura los indicadores de medida en la gestión de las Relaciones Públicas en base a cinco características generales. Estas son:

- Ratios de gestión. Son los resultados de la comparación de dos cifras significativas. Un ejemplo sería el número de clientes satisfechos dividido por el número de clientes totales, el resultado será el porcentaje de clientes satisfechos.
- Consumo de recursos. Cada vez es mayor la tendencia a medir la eficiencia según la disminución de los recursos. En Relaciones Públicas algunos ejemplos relacionados con la productividad podrían ser el número de personas/horas asignados a las tareas de recopilación de información, los costes de los eventos internos, conferencias o reuniones, etc.
- Presupuestos programas, planes, etc. Bastará con comprobar los resultados reales con los presupuestados previstos y medir la desviación. Un ejemplo sería el porcentaje de cumplimiento del plan de relaciones con los medios de comunicación.
- Indicadores de eficiencia. Se refieren a las mediciones de carácter negativo como errores, defectos, quejas o retrasos. Estos pueden ser el número de reclamaciones, el porcentaje de servicios deficientes o el número de retrasos en un proceso.
- Por último, están las encuestas y cuestionarios de satisfacción como instrumentos de investigación de la opinión pública. Son las herramientas más prácticas y adecuadas para establecer indicadores de Relaciones Públicas. En general el tipo de indicadores a establecer con ellas pueden ser: niveles de posicionamiento, tipos de necesidades o expectativas, niveles de credibilidad, etc.

Áreas de resultados clave en la Gestión Externa	
Áreas de Resultados Clave	Actividades
Imagen Corporativa	Organizar y gestionar la política de comunicación Redactar y distribuir los comunicados de prensa Organizar conferencias de prensa, recepciones y visitas
Satisfacción de los clientes externos	Encargar sondeos de opinión Diseñar herramientas de investigación Analizar información y evaluar resultados Elaborar estrategias de servicio y atención al cliente
Relación con los medios de comunicación	Organizar conferencias de prensa y eventos empresariales Redactar y enviar boletines y notas de prensa Actualizar bases de datos de medios de comunicación
Gestión comercial y de negocios	Establecer líneas de acción en comunicación publicitaria para productos y servicios

	Establecer estrategias de presencia institucional en ferias, eventos y exposiciones Establecer estrategias de comunicación para el lanzamiento de productos y servicios
Área de responsabilidad social	Gestionar acciones de carácter social Patrocinar eventos y actividades de carácter deportivo y cultural

Tabla 12. Áreas de resultados claves gestión interna y externa (Arboleda, 2004).

El tercer paso del modelo de Arboleda (2004: 62-75) es el establecimiento de estándares de ejecución satisfactoria y el establecimiento de objetivos. El Indicador de Medida nos identifica lo que se va a medir, pero no nos detalla la cantidad satisfactoria para el cumplimiento de los resultados esperados. Esta cantidad, que para los esfuerzos desplegados debe ser satisfactoria y va a representar el objetivo en sí mismo, se denomina Estándar de Ejecución Satisfactoria (EES). Establecer un objetivo será pues determinar y definir los resultados que queremos lograr, utilizando un verbo en infinitivo, un resultado clave medible, una fecha tope para conseguirlo y un coste máximo.

En este proceso se diferenciarán dos tipologías de objetivos: estratégicos y operativos (véase tablas 13 y 14). Los primeros, conocidos también como objetivos a largo plazo, surgirán del análisis de la situación realizada como parte de la planificación estratégica del área de Relaciones Públicas. Los objetivos estratégicos representan los resultados que se quieren conseguir a largo plazo, y pueden ser específicos en cuanto al resultado a alcanzar sin tener que entrar en detalles. Un ejemplo puede ser: para el área de resultados clave "relaciones con medios de comunicación", el objetivo estratégico de reducir las críticas de los medios de comunicación escritos en un 10% en el presente año.

Los segundos, los objetivos operativos o funcionales, se diferencian de los primeros básicamente en su composición. Aluden a los detalles y para ellos sí se puede analizar el coste máximo que permita que los resultados a alcanzar sean rentables.

Proceso de establecimiento de objetivos de Relaciones Públicas		
Áreas de resultados clave	ARC	Imagen corporativa
Indicador de medida	IM	Comentarios favorables en TV
Resultado satisfactorio	EES	12 comentarios/trimestre
Tiempo	Tiempo	Julio-Septiembre 2005
Coste	Coste	10% presupuestos

TABLA 13. Proceso de establecimiento de objetivos (Arboleda, 2004).

Los objetivos estratégicos muestran resultados generales que jamás se alcanzarán si no se alcanzan previamente los objetivos operativos; por este motivo tienen más importancia los últimos ya que representan la operatividad real de trabajo.

Diferencias entre objetivos estratégicos y objetivos operativos					
	Constan de	Plazo	Dependen de	Cantidad	Composición
Objetivos estratégicos, globales, generales.	Un resultado + una fecha tope	Largo plazo	Alta Dirección	Pocos	Generales
Objetivos operativos, funcionales, de desempeño.	Un resultado + una fecha tope + indicadores de medida y costes máximos	Corto plazo	Directores, jefes, mandos	Muchos	Específicos, medibles, acuden al detalle

TABLA 14. Diferencias entre objetivos (Arboleda, 2004).

Sin embargo, René Arboleda (2004: 85) considera que su modelo estaría incompleto si no se contemplara dentro de su estructura el establecimiento de estrategias y tácticas como herramientas adicionales a la gestión en general y su aplicación a las Relaciones Públicas. Las estrategias las define como una serie de acciones específicas y puntuales para alcanzar el éxito de un objetivo. Es una estructura dentro de la cual se llevan a cabo movimientos tácticos. Una vez establecidos propósitos, misiones, objetivos, políticas y sus respectivos indicadores, la secuencia conceptual en la planificación estratégica es desarrollar un plan de estrategias para lograr los resultados establecidos.

Para comprobar si las estrategias y las tácticas funcionan, pueden aplicarse cuestionarios de verificación al final del proceso; pero si se realizan comparaciones sistemáticas con anticipación programada, es posible saber si se está cerca o lejos de los objetivos previamente establecidos. El instrumento que Arboleda propone para realizar el seguimiento de los procesos son los cuestionarios de verificación de los indicadores de medida, en los que se identifican las expectativas de los públicos y facilitan el establecimiento de un indicador de calidad.

Todo el planteamiento de Arboleda Naranjo forma parte de un modelo de modelos que nos facilita la evaluación de lo más abstracto y genérico (organización) a lo más concreto y singular (las acciones de Relaciones Públicas). Debemos destacar de las propuestas de este autor el desarrollo de los indicadores de medida, como complemento esencial en el establecimiento de objetivos de Relaciones Públicas medibles.

5.2.15. Katie Delahaye Paine (2006)

Dashboards and scorecards

Los *dashboards* y los *scorecards*, que podemos traducir como indicadores y cuadros de mando, están incluidos por Tom Watson y Paul Noble (2007: 101-103) en el recopilatorio que hacen en el capítulo de 'Estructuras y procesos de evaluación'. De entre los distintos autores citan la obra de Katie Delahaye Paine, CEO de KDPaine & Partners. Paine (2006: 1) propone una metodología basada en siete pasos para facilitar el desarrollo y testeo de aquellas cuestiones que ayudan a los profesionales

a articular sus definiciones de excelencia, es decir, a determinar las diferentes prioridades de la organización.

Su idea se basa en los cuadros de mando de la organización y parte de la premisa que los cuadros de mando, inicialmente vinculados a la alta dirección, han descendido en el organigrama de las organizaciones y hoy forman parte del día a día de una organización como responsables y empleados de los diferentes departamentos, eventualmente, el marketing, la comunicación y las Relaciones Públicas.

Para la idea global de lo que supone utilizar un cuadro de mando, Paine (2006: 1) acude a la metáfora del manejo de un coche. Tienes cinco o seis marchas que te facilitan donde estás yendo, cómo de rápido esta siendo el progreso hasta tu destino y si dispones de suficiente combustible para llegar al lugar al que te diriges.

Los pasos a seguir son:

- Paso 1. Conseguir que todo el mundo esté, "se suba al mismo carro". Es muy importante que todo el mundo que utilizará el cuadro de mando, cualquiera al que se le medirá por él, así como toda persona que tomará decisiones basadas en el cuadro se incluyan en la comunicación. Todo el mundo debe estar alineado con el cuadro de mando.
- Paso 2. Establecimiento de las prioridades de medición. A pesar de tener una lista larga de audiencias clave potenciales a los que se pretende alcanzar, el cuadro de mando es limitado y precisa determinar qué métricas merecen espacio y, en consecuencia, qué comunicaciones y qué públicos merecen ser medidos. Para la priorización de los públicos es necesario determinar el orden de importancia para las metas de la organización, y como una buena relación con cada uno de los públicos impactará en la misión o el negocio.
- Paso 3. Cómo definir el éxito. Es necesario fijar qué medidas de éxito se asignarán a cada público o función. Es vital que todo el mundo esté de acuerdo en el significado de estos términos.
- Paso 4. Determinar con que te vas a comparar. Uno de los elementos clave para la toma de decisiones es determinar qué funcionó y qué no. Siempre será necesario algún tipo de objetivo o de análisis *benchmarking* con el que comparar los resultados propios. Los más comunes son ver el progreso en el tiempo o compararse con la competencia.
- Paso 5. Elegir las herramientas. Hay que tener en cuenta que la elección de las herramientas dependerá del tipo de comunicaciones que se están midiendo, cuál es el *benchmarking* y cuál es la meta.
- Todo cuadro de mando requiere cierto nivel de integración entre diferentes herramientas. Ocasionalmente obtendremos información sobre el éxito con mirar la cobertura de medios, pero no obtendremos información adecuada sobre la comprensión

de los mensajes de los públicos si no tenemos información de si los mensajes alcanzaron el público clave.

- Paso 6. Aportar sentido: Cuál es el significado. La característica más importante de cualquier cuadro de mando es su utilidad. Si no se utiliza para tomar decisiones es una pérdida de tiempo, esfuerzo y energía. Por tanto hay que dejar claro lo que funciona de lo que no. La idea general del cuadro de mando es que es algo a lo que una vez has invertido unos segundos en mirarlo sabes inmediatamente en los que te tienes que centrar, si estas en la correcta dirección, si tienes suficientes recursos, y que necesitas para alcanzarlo a tiempo y presupuesto.
-
- Paso 7. Hacer correcciones y repetir. Es importante tener en cuenta de que siempre habrá un punto de mejora, así que hay que recomendar las correcciones y luego mostrar estas mejoras en el informe. Hay que transmitir la importancia de la utilidad del cuadro de mando.

La propuesta de Paine no es un modelo, son una serie de cuadros de mando que una de las autoras mas prolíficas en la generación de aportaciones al campo de la evaluación de las Relaciones Públicas desde la década de los ochenta presenta en forma de secuencia lineal. Así como en algunos casos hemos mostrado reticencia al ver según que tipo de inclusiones no modélicas en este capítulo, consideramos acertada la propuesta de incluirla por parte de Watson y Noble.

5.2.16. *Public Relations Consultants Association (PRCA) (2007)*

Modelo econométrico o de evaluación de los objetivos de negocio

El lenguaje de los negocios siempre ha tratado sobre la evaluación del retorno de las acciones las cuales, directa o indirectamente, afectan a los beneficios y al crecimiento de la organización. Por otro lado, la comunicación se ha centrado en la creatividad y en el cambio de conductas del consumidor. Este *gap* o discrepancia entre las dos ideas es difícil de resolver si no se impone una cultura de la efectividad y de la comprensión sobre qué se requiere para responder la pregunta clave: "¿Qué ha hecho la campaña para el negocio?". En este sentido, la Public Relations Consultants Association (PRCA) desarrolló la guía *Evaluation. A best practice guide to evaluating the effects of yours campaigns* (2007).

Cuando se invierte en comunicación se pretende un crecimiento beneficioso a partir del fortalecimiento de la marca y de la base de consumidores. El fin que se debería perseguir es "cuánto han contribuido las comunicaciones en los beneficios/ventas en nuestra organización. Esta cuestión es determinante para considerar la comunicación como una inversión en lugar de un coste para el negocio. Para llevar a cabo la Guía, se investigó a los publicitarios británicos con el objetivo de entender las prácticas actuales de la industria en relación a la evaluación de la comunicación, por qué y hasta qué extensión se lleva a cabo la evaluación, qué medidas se utilizan y cómo ello varía en función del canal de comunicación. Se buscaba, en realidad, identificar como el proceso de evaluación podía ser mejorado.

La evaluación debe empezar con los objetivos del negocio en mente, no solamente los objetivos de comunicación, y en esta línea se consideró que la evaluación puede:

- Aportar análisis *benchmarking* y de seguimiento del progreso de los objetivos estratégicos y de negocio.
- Ayudar a aprender de la experiencia, informar y mejorar la actividad futura.
- Hacer que el gasto previo en comunicación sea explicable para el negocio y justifique el gasto futuro.
- Informar de las discusiones sobre la remuneración de la agencia.

El estudio se concluyó que existen dos formas de llevar a cabo la evaluación: la forma del pasado y la forma de mejor práctica. La fórmula antigua determina los efectos a corto plazo de una actividad de comunicación. Por ejemplo un pico de ventas después de una acción. Esta afirmación parte de la asunción de que las ventas se hubieran mantenido constantes si no hubiera habido actividad comunicativa lo que es poco probable.

En cambio, el enfoque de la mejor práctica consiste en preguntarse qué hubiera sucedido con las ventas de nuestra marca si no hubiéramos gastado dinero en la comunicación. En este caso, el efecto atribuible a la comunicación sería la diferencia entre las dos tendencias, la línea de predicción de ventas con comunicación nula respecto a la línea de ventas después de la campaña.

Como consecuencia se recomienda el uso de tres métodos para la evaluación:

- El análisis de series temporales: qué sucedería a las ventas si se diera menos soporte comunicativo a la marca.
- El análisis regional: qué sucede a las ventas en aquellas regiones donde se da menos soporte comunicativo a la marca o bien ninguno.
- Utilizar comparaciones competitivas: qué sucede a las ventas de otras marcas de tu mercado que obtienen menor soporte competitivo o bien ninguno.

Pero una evaluación completa no debe basarse únicamente en la comunicación, las ventas dependen de otros elementos además de la comunicación. Para identificar el enlace causal entre la comunicación y las ventas, los autores proponen el uso de la econometría, es decir, el uso de técnicas estadísticas para desagregar la información sobre las ventas. La manera más novedosa para medir la efectividad, al menos para la comunicación comercial es determinar el retorno financiero. Así el primer paso para estimar el retorno de la inversión (ROI) es, generalmente, medir el efecto en las ventas. La econometría permitirá incorporar todos los factores que influyen las ventas y distinguir sus diferentes efectos.

Sin embargo, los autores consideran que la evaluación debe ir más allá de la medición a corto plazo del volumen de ventas ya que esto infravalora el retorno actual que la compañía obtiene de la inversión en la comunicación. Se proponen tres tipos de efectos diferentes:

- La fuente de retorno de la inversión menos valiosa: el incremento a corto plazo en el volumen de ventas que hemos comentado ya.

- En segundo lugar y con mayor valor que el anterior, el retorno que se obtiene de obtener una marca fuerte. No obstante desarrollar una marca fuerte requiere tiempo. La evaluación debería cubrir el valor de la actividad de años de la comunicación, en lugar de un solo lanzamiento.
- Y, finalmente, el efecto de mayor valor que es la relación con los *stakeholders*: la Opinión Pública, los empleados, los proveedores, distribuidores, etc. Crear una predisposición más favorable entre estos *stakeholders* puede incrementar la venta de una marca con resultados espectaculares.

La mejor práctica es evaluar todos los retornos debidos a la comunicación, cuanto más tiempo y más amplio posible, así como los efectos a corto plazo.

Centrándonos en la disciplina de las Relaciones Públicas en concreto, las claves para su evaluación serían:

- Se debe evaluar más allá de la cobertura de medios ya que a pesar de ser un signo clave de la efectividad no la define por si solo.
- Reconocer que la mayoría de la evaluación de la cobertura de medios determina la eficiencia de la actividad de Relaciones Públicas en lugar de determinar el efecto en los públicos clave.
- Es esencial identificar los objetivos de negocio en los que se requiere el soporte de las Relaciones Públicas y a partir de ello anticipar el tipo y el nivel de respuesta del público que evidenciará la efectividad real.
- Las Relaciones Públicas son variadas en sus técnicas y públicos, por tanto deben utilizarse para dirigirse a un espectro amplio de objetivos de negocio.
- Establecer el camino de influencia esperado. Las Relaciones Públicas funcionan a través de la influencia en los públicos, a menudo a través de combinaciones múltiples que permiten alcanzar las respuestas deseadas.
- Una dimensión importante es evaluar el coste de obtener resultados negativos. Este punto es particularmente relevante en la gestión de crisis y de *issues management*.

Cuando las Relaciones Públicas son un componente de la actividad del marketing mix se debe pensar sobre el rol especial de las Relaciones Públicas y como ello debe reflejarse en la forma de elaborar los mensajes y en la diferenciación de los públicos respecto a otros medios. De esta forma, las respuestas de los públicos se podrían atribuir verdaderamente al efecto de las Relaciones Públicas.

La propuesta de la PRCA reduce la perspectiva estratégica de las Relaciones Públicas y las sitúa como un elemento puramente táctico del marketing mix. No obstante, en sus tesis evaluativas han ido más allá de las simple *publicity* que acostumbra a abundar en estos casos, llegando a desarrollar una serie de premisas que constituyen el denominado "modelo econométrico", intentando traducir a unidades económicas los resultados de las intervenciones de Relaciones Públicas.

5.2.17. Nanette Besson (2008)

Strategische PR- Evaluation

La última aportación a los modelos de evaluación en Relaciones Públicas es la realizada por Nanette Besson en 2008, que está regida por la continuidad y la integración de la evaluación en un proceso de planificación estratégica. La autora alemana define evaluación de Relaciones Públicas (*PR-Evaluation*) como «la recolección continua, el seguimiento y control del proceso de Relaciones Públicas» (2008: 12). De este modo, no sólo implica el análisis de la resonancia de los medios, sino que todo el proceso de gestión de las Relaciones Públicas es el objetivo de la evaluación: la calidad del concepto de Relaciones Públicas, la implementación de acuerdo con el plan, las propias actividades y sus efectos a corto y largo plazo, etc. Esta forma de considerar la totalidad del proceso permite la investigación exacta de las causas del éxito o el fracaso de una campaña de Relaciones Públicas teniendo en cuenta que una base de información objetiva permite optimizar los programas de Relaciones Públicas.

La evaluación estratégica de Relaciones Públicas se lleva a cabo de forma equivalente al proceso de dirección de las Relaciones Públicas (figura 16). Desde la conceptualización y la implementación del programa, hasta el resultado final, la calidad y la efectividad de las actividades de Relaciones Públicas se registran, se siguen y se controlan.

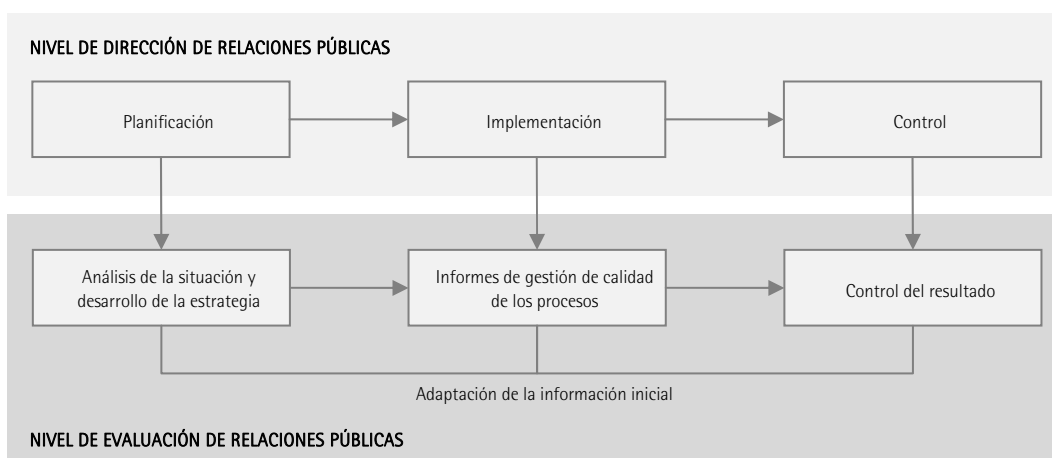


Figura 16. Niveles paralelos de dirección y de evaluación en Relaciones Públicas (Besson, 2010)

Considerar la evaluación estratégica de Relaciones Públicas significa también que la evaluación no se realiza de forma incoherente e inconexa, sino planificada: los objetivos y las intenciones de la evaluación están bien definidos y se ha elaborado un plan de medidas que guía la recolección de información y su análisis. La información se recopila de forma sistemática para formar una imagen completa de la situación y los procesos. Este procedimiento metódico se lleva a cabo mediante la aplicación de métodos clásicos de gestión de proyectos (por ejemplo, plan de estructura o plan de secuencia). El procesamiento y análisis de los datos se realiza de acuerdo a un sistema especial equilibrado de Relaciones Públicas que se adapta específicamente a cada proyecto. Este "Sistema de

Evaluación de las Relaciones Públicas equilibrado" es el elemento central del procedimiento estratégico propuesto por la autora.

Requisitos de una evaluación de Relaciones Públicas estratégica	
Requisitos	Actividades
Estrategia	Estrategia Táctica
Integración	Nivel individual Nivel organizativo Nivel de sistema
Flexibilidad	Flexibilidad interna Flexibilidad externa
Continuidad (la documentación de todo el proceso de PR)	Continuidad en el Programa de Relaciones Públicas Continuidad en el tiempo
Control de resultados (Seguimiento de los resultados y el uso)	Comparaciones reales <i>Benchmarking</i>
Divulgación de los resultados	Interna Externa
<i>Feedback</i>	Una función de retroalimentación continua que permite el ajuste del diseño de las acciones de Relaciones Públicas durante la ejecución Una función de comentarios finales que permite el ajuste del concepto de Relaciones Públicas después del programa de Relaciones Públicas.

TABLA 15. Áreas de resultados claves gestión interna y externa (Besson, 2008).

El modelo integrado de evaluación de las Relaciones Públicas (Besson, 2008) representa la base teórica para la evaluación estratégica de las Relaciones Públicas. Integra los enfoques de los modelos establecidos de Cutlip, Center y Broom, Grunig y Hunt, Macnamara, Lindenmann, IPRA, IPR, ICO y Watson y Noble.

Funcionalidad y terminología para los modelos integrados de la evaluación en Relaciones Públicas	
	Modelo de evaluación de Relaciones Públicas integradas 2008
Estrategia	Plan de evaluación estretégico
Flexibilidad	
Integración	Evaluación de la preparación
Continuidad	Diseño de la evaluación
	Proceso de evaluación
	Instrumentos de evaluación
	Evaluación del impacto en los medios
	El impacto en el grupo objetivo
	Evaluación de la reputación
Control de resultados	Gestión del rendimiento y la reutilización
Divulgación de los resultados	
<i>Feedback</i> Final	
<i>Feedback</i> Continuo	<i>Feedback</i> Continuo

TABLA 16. Áreas de resultados claves gestión interna y externa (Besson, 2008)

El modelo encaja con los requisitos estándares para la evaluación: «la evaluación de las Relaciones Públicas debe ser flexible, pero debe llevarse a cabo con métodos estandarizados y requerimientos científicos. Es recomendable ponerlo en práctica con decisión y con determinación, para orientarse en el largo plazo y comunicar los resultados de forma activa» (2008: 79).

De forma previa al desarrollo de su modelo, Besson establece siete requisitos que debe cumplir el modelo para una evaluación estratégica de las Relaciones Públicas. Estos son una ampliación de los ya presentados por parte de Cutlip, Center y Broom (2006), algunos de ellos presentados en otros términos. En la tabla 15 podemos ver los requisitos que mencionamos asociados a una serie de actividades de despliegue de los mismos.

Además, Besson relaciona los requisitos con las funcionalidades incluidas en estos en la tabla 16.

El modelo de evaluación estratégica de las Relaciones Públicas integrado está estructurado como un sistema de construcción modular. Incluye módulos para todas las etapas de la actividad y efecto. Al añadir o eliminar, ampliar o acortar los módulos se puede adaptar a cualquier situación y a cada programa de Relaciones Públicas (desde un evento simple y asilado hasta una campaña completa para el lanzamiento de un producto). Por lo tanto, proporciona una combinación ideal de normalización y flexibilidad. El sistema también es capaz de integrar campos adyacentes de comunicación con la asimilación de nuevos módulos de métodos o instrumentos, ya que tiene su origen en los principios de la planificación general estratégica, que son válidos para cualquier especialidad.

La condición previa para aplicar un modelo de evaluación de las Relaciones Públicas integrado es la elaboración y definición del concepto de Relaciones Públicas ya que el programa de Relaciones Públicas debe estar basado en, exactamente, el concepto diseñado para este propósito.

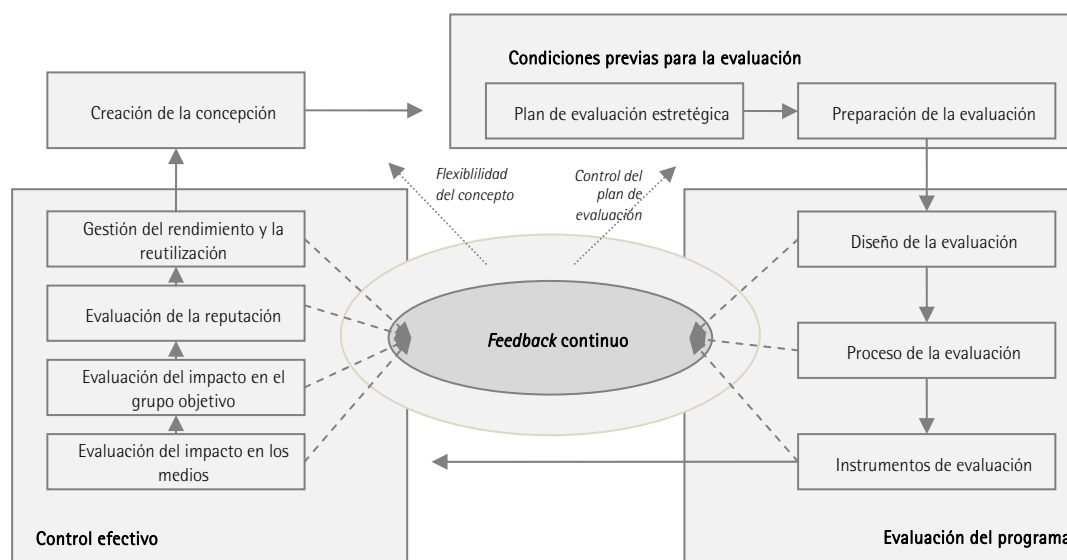


Figura 17. Modelo Integrado de Evaluación (Besson, 2008).

El modelo consta de tres divisiones (figura 17): (1) las condiciones previas para la evaluación de las Relaciones Públicas, (2) la evaluación del programa y (3) la explotación de los resultados. El modelo se construye en forma de un círculo, ya que esta forma apoya el requisito de continuidad. Al mismo

tiempo, existe una función continua de retroalimentación que acompaña a todas las fases. Esta función implica la existencia de un coordinador, que revisa y mantiene el plan de evaluación y pone los resultados de la evaluación a disposición del director de Relaciones Públicas durante el proceso. De esta manera, es posible optimizar el programa de Relaciones Públicas inmediatamente.

Estructura del plan estratégico de evaluación de las Relaciones Públicas.

La estructura del plan es el elemento central de los instrumentos para la evaluación estratégica de Relaciones Públicas. Originalmente, es un elemento de gestión del proyecto que ha sido adaptado para la evaluación de las Relaciones Públicas por Nanette Besson en su tesis (2008). En la estructura del plan, las fases de la evaluación y las medidas de Relaciones Públicas se enumeran. Después se añaden al plan los instrumentos de evaluación adecuados (figura 18):

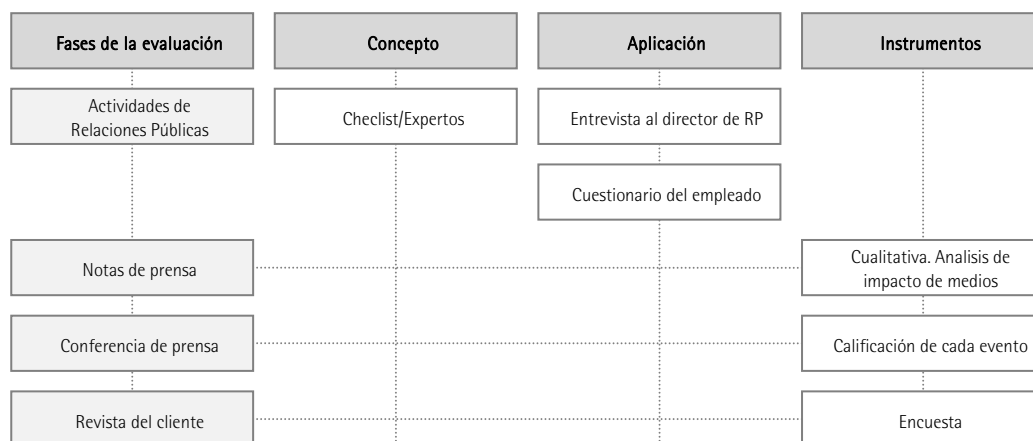


Figura 18. Estructura de la evaluación estratégica (Besson, 2004).

Cada medida se subdivide en unidades de trabajo separadas y numeradas. Una unidad de trabajo da una descripción detallada de quien lleva a cabo qué, cuándo, en qué tiempo y cuáles son los costes derivados. La suma de todas las unidades de trabajo del plan constituye la totalidad del proyecto, es decir, cada actividad tiene que ser descrita en una unidad de trabajo.

El sistema equilibrado de evaluación de las Relaciones Públicas (figura 19) forma parte del modelo de evaluación estratégica de la doctora Nanette Besson, y fue diseñado como complemento a este y presentado (tras sus correspondientes comprobaciones de testeo) en su tesis. Este actúa como un sistema de puntuación que da una representación clara y concreta, que facilita el seguimiento de la calidad y la cantidad de los resultados de un programa de Relaciones Públicas.

En este sistema, la inversión que se ha hecho para la planificación y la implementación del programa de Relaciones Públicas se relaciona con la medición del efecto. El juicio global da una valoración relativa: ¿Cómo de bueno era el programa en relación con el esfuerzo?

La Evaluación en Relaciones Públicas propiamente dicha está organizada como un proyecto estratégico. Besson evalúa con un objetivo, con un programa y con una organización. Los elementos del proyecto son:

- Plan estratégico de evaluación de Relaciones Públicas. Definición de objetivos e intenciones de la evaluación.
- Gestor de la evaluación. El líder y organizador del proyecto.
- Informe estratégico de la evaluación de las Relaciones Públicas. Informe completo del proyecto.
- Sistema de evaluación de Relaciones Públicas (herramienta). Instrumentos para la captura y el análisis de la información.

La evaluación, en el modelo de Besson, es simplemente un proyecto acompañante del trabajo de Relaciones Públicas. Por lo tanto, es un principio fundamental que el esfuerzo para la evaluación mantenga una proporción razonable en comparación con la campaña global de Relaciones Públicas.

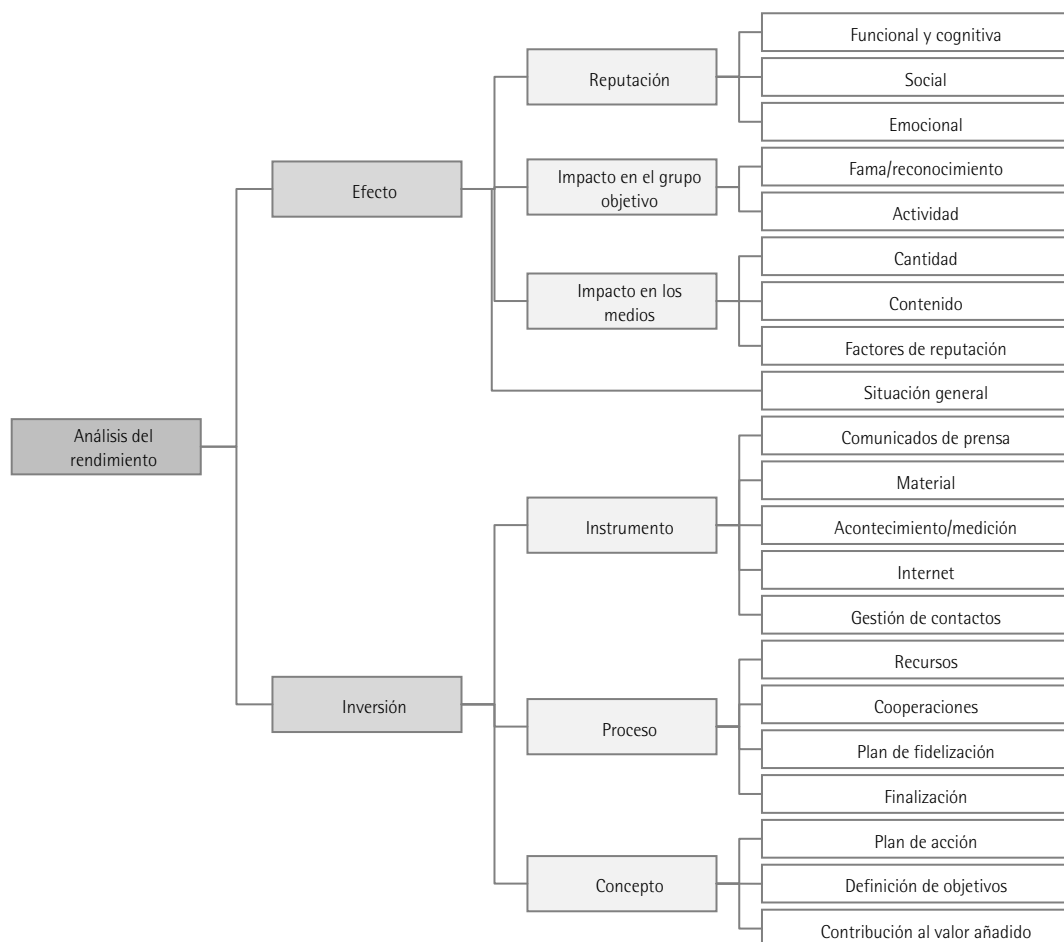


Figura 19. Sistema equilibrado de la evaluación de Relaciones Públicas (Besson, 2004)

La propuesta de Besson es un modelo, ya que sigue los parámetros establecidos por Miguel Rodrigo, que no sólo se construye y desarrolla sino que plantea una serie de elementos y cuadros de mando a

implementar durante el desarrollo del mismo, acompañados de los instrumentos y herramientas de recopilación de datos necesarios para una consecución de objetivos.

5.3. COMPARATIVAS Y COMENTARIOS SOBRE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

Tras haber expuesto una por una las aportaciones para la creación de un recopilatorio de modelos de evaluación en Relaciones Públicas realizadas por Tom Watson y Paul Noble (2005), Nanette A. Besson (2008) y Enrique Armendariz (2010), podemos concluir que no todas son modelos, ya que no cumplen los parámetros aportados por Restituto Sierra (1983) y Miquel Rodrigo (1995) presentados en el inicio de este capítulo.

No actúan claramente como modelo pues, la Taxonomía de Objetivos de Grunig y Hunt (1984), el modelo fundamentado en la práctica profesional de Bissland (1990), el Excellence Study de Dozier, Grunig y Grunig (1995) y las Normas de Calidad de A. Noguero (2000). Todos ellos son aportados por el recopilatorio de Enrique Armendáriz (2010). Aportan contenidos y sentido a la evaluación en Relaciones Públicas pero reconocemos como excesivo situarlos bajo el paraguas de 'modelo'.

Respectos a Grunig y Hunt (1984) nos sorprende el uso de la Taxonomía de Objetivos cuando en la misma obra se desarrolla ampliamente la Molécula conductual recopilada por Besson (2008). Armendariz (2010: 74) plantea que «aportan a la evaluación en Relaciones Públicas una taxonomía de objetivos de la comunicación que se corresponde con otros tantos efectos posibles, y que puede tomarse como pauta para llevar a cabo la medición de los programas», y añadimos, no como modelo. En el caso de Bissland la situación es similar: «la aportación en el campo de los modelos de medición y evaluación de las Relaciones Públicas procede de una observación científica de la práctica desarrollada por las propias empresas en los años 80. (...) Bissland identificó tres grupos de métodos de evaluación» (2010: 76), que en ningún caso son modelos. En el caso del Excellence Study (1995) la situación es similar, ya que los autores, en un amplísimo trabajo de investigación sobre la profesión de Relaciones Públicas preguntan sobre objetivos del programa, resultados y formas de medir los efectos de un programa de comunicación, que Armendáriz presenta como «Del Excellence Study, (...), emergen unas pautas de medición que podrían constituir un nuevo modelo» (2010: 82). En el caso de Noguero, «propone la utilización de las normas ISO 9000, de calidad de servicio, como herramienta para mejorar el ejercicio profesional y la satisfacción del cliente en el campo de las Relaciones Públicas» (2010: 87), introduciendo la propuesta bajo el paraguas de modelo.

Un caso aparte, a nuestro modo de ver son la Variación Compensada de Ehling (1992), los *Dashboards and scorecards* de K. Pailne (2006) y el Modelo Econométrico o de Evaluación de objetivos de la PRCA (2007). Si bien los tres son claramente métodos de análisis o desarrollo, difícilmente cumplen con los requisitos de modelo. Por otra parte, si bien los tres tienen relación explícita con la medición y la evaluación de la comunicación y las Relaciones Públicas, se distancian todavía de los modelos categorizados por algunos autores como "clásicos", coincidentes con el recopilatorio de Besson (2008).

La variación compensada de Ehling (1997), establece un método de análisis coste-beneficio en ocho pasos, destinados a ejercer de herramienta para la toma de decisiones del profesional de las Relaciones Públicas, y enlazados al concepto de inversión. Reduce la evaluación a un mero elemento económico. En la misma línea va la propuesta del Modelo Econométrico o de Evaluación de objetivos de la PRCA (2007), elevando por un lado la profesión de las Relaciones Públicas a la consecución de los objetivos de la organización y no solo a los de comunicación, pero por otro considerando las Relaciones Públicas como una herramienta del marketing mix. El método, no modelo de la PRCA (2007) establece seis claves para la evaluación de las Relaciones Públicas. Ambas propuestas van de la mano del recopilatorio de Armendariz: «Ehling propone un análisis del valor económico» (2010: 76) y «PRCA propone un modelo econométrico» (2010: 94).

Los *Dashboards and scorecards* de K. Pailne (2006) forman parte del recopilatorio de Watson y Noble (2005) y los identificamos como un método que aprovecha el uso de los cuadros de mando integrados en el organigrama en las organizaciones, para medir el éxito de las acciones de Relaciones Públicas. No podemos considerar el método de Paine un modelo en sí mismo, pero sí debemos reconocer que la inclusión de la evaluación en el cuadro de mando es una idea práctica y fácil de llevar a cabo.

De la mano de Armendáriz también nos llega la inclusión del Modelo Coorientational de Glen Broom. La propuesta de Broom es un modelo sin lugar a dudas, no obstante dista considerablemente de los clásicos debido a las dimensiones de su análisis. Dista de las propuestas lineales y circulares para establecerse en formato matricial. Como ya se ha comentado en el apartado que le hemos dedicado, utiliza como variables de criterio para evaluar la efectividad de las Relaciones Públicas, el entendimiento mutuo, la congruencia y la exactitud, muy distantes de las distintas tipologías de resultados en las que se basan el resto de modelos.

Llegados a este punto podemos afirmar que las propuestas de Cutlip, Center y Broom (1954, 1975, 1994), la Molécula Conductual de Grunig y Hunt (1984), Macnamara (1992), Lindenman (1993), Pritchitt y Sherman (1994), Fairchild (1997), Watson (1997), Watson y Noble (1999), Arboleda (2004) y Besson (2008) ya desarrolladas en este capítulo siguen una línea de desarrollo similar, y todas ellas cumplen con los requisitos de un modelo.

Exceptuando los casos de Grunig y Hunt (1984) y el caso de Arboleda (2004), podríamos afirmar que el resto de modelos son herederos de Cutlip, Center y Broom en gran medida. Para apreciar algunas de estas similitudes y diferencias hemos adaptado dos propuestas de tablas comparativas aportadas por Watson y Noble (2005) la primera y por Besson (2008) la segunda.

En la tabla 17 podemos apreciar un mapa terminológico de algunos de los modelos y no modelos expuestos en la que se establecen paralelismos terminológicos con las etapas del modelo de evaluación desarrollado por Cutlip Center y Broom (1954, 1975, 1994). La primera columna nos presenta los distintos modelos, la segunda el nombre que reciben los pasos a seguir en el desarrollo del modelo, en las columnas A y B se encuentran las etapas preparatoria y de implementación respectivamente del modelo de Cutlip Center y Broom (1954, 1975, 1994). Las columnas C, D y E reflejan la etapa de impacto del modelo de Cutlip Center y Broom (1954, 1975, 1994), pero esta se ha dividido en tres ya que los distintos modelos establecen para el conocimiento, la predisposición y el comportamiento distinta nomenclatura. Además, hemos incluido una columna F en la que se refleja

si la propuesta presentada incluye la repercusión de las acciones de Relaciones Públicas en el éxito o fracaso de los resultados globales de la organización.

Aunque se trate de un mapa terminológico, hemos considerado la necesidad de marcar con una "x" si algún modelo refleja la presencia de alguna etapa en concreto sin aportar una terminología directa y propia. Además hemos incluido los "no modelos" marcados en gris, para demostrar que aunque no sean modelos, sí conciben la existencia de alguna de sus etapas en los análisis y desarrollos propuestos.

Mapa terminológico de los modelos de evaluación en Relaciones Públicas							
Modelo	Nivel /Etapa/Segmento /Fase	A	B	C conocimiento	D predisposición	E comportamiento	F organización
<i>Preparation Implementation Impact PII</i> 1954, 1975, 1994 Allen H. Center, Scott M. Cutlip Glen M. Broom	Nivel/Etapas	<i>Preparation</i>	<i>Implementation</i>	<i>Impact</i>	<i>Impact</i>	<i>Impact</i>	
<i>Modelo coorientacional</i> 1977 Glen M. Broom							
<i>Behavioral Molecule</i> 1984 James E. Grunig, Todd Hunt	Segmento	Detectar Construir Definir Seleccionar Confirmar	Comportamiento		Detectar		
<i>Taxonomía de objetivos/efectos</i> 1984 James E. Grunig, Todd Hunt			Comunicación	Retención de mensajes	Formación o cambio de actitud	Conducta evidente o abierta	
<i>Modelo fundamentado en la práctica de Bilssland</i> 1990 James H. Bilssland			Outputs		Intermediate Effects		Organizational Goal Achievement
<i>La variación compensada</i> 1992 William P. Ehling							x
<i>Pyramid Model / Macro-model of PR Evaluation</i> 1992 Jim Macnamara	Etapas	Inputs	Outputs	Results	Results	Results	x
<i>Public Relations Effectiveness Yadrstick</i> 1993 Walter Lindenmann	Nivel		Outputs	Outgrowths	Outcomes	Outcomes	
<i>Pritchitt & Sherman Evaluation Model</i> 1994 Pritchitt, Sherman	Fase	Inputs	Outputs	Outcomes	Outcomes	Outcomes	
<i>Modelo del Excellence Study</i> 1995 David M. Dozier, James E. Grunig, Larissa A. Grunig							
<i>PRE Process IPR</i> 1997 Michael Fairchild	Niveles	Audit	Estrategia y plan	Medición Continuada	Resultados y evaluación	Resultados y evaluación	
<i>Short Term & Continuing Models</i> 1997 Tom Watson	Fases	Investigación	Elección de tácticas	Effects	Effects	Effects	
<i>The unified Model</i>	Etapas	Inputs	Outputs	Impacts	Effects	Results	

1999 Tom Watson, Paul Noble												
<i>Las normas de calidad cómo modelo de evaluación</i> 2000 Antonio Noguero i Grau												
<i>Modelo basado en las técnicas de dirección por objetivos</i> 2004 René Arboleda Naranjo	Pasos	Definición de áreas de resultados clave e indicadores de medida	Áreas de resultados clave en la gestión interna y externa									
<i>Dashboards and scorecards</i> 2006 Katie Pain		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<i>Modelo econométrico o de evaluación de los objetivos de negocio</i> 2007 Public Relations Consults Association		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<i>Strategische-PR Evaluation</i> 2008 Nanette Besson		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabla 17. Mapa terminológico. Desarrollo propio adaptado de Watson y Noble (2007).

Por otra parte hemos adaptado también la propuesta de tabla de Nanette Besson (2008) en la que se establece también un mapa terminológico junto con la presencia o no presencia de ciertas funcionalidades que la autora considera requisitos indispensables para que un modelo de evaluación de Relaciones Públicas pueda ser considerado estratégico (tabla 18).

Funcionalidad y conceptos de los modelos de evaluación												
		Grundy Hunt 1984	Cutlip Center Broom 1954-94	McNara 1992	Linden man 1993	IPRA 1994	IPR 1997	Faichi ld	Wat son Cont	Wat son Nobl e	Arbole da 2004	PR CA 20 07
Estrategia			x		x	x					x	x
Flexibilidad		x	x		x	x			x	x	x	x
Integración			x								x	
Planificación		Detec tar	Preparación	Input		Input		x	x	Input	Def. Areas result clave e indicad ores de medida	
		Const ruir										
		Defini r										
Desarrollo		Conduc ta	x					x			x	
Actividades			Implemen tación	Output	Output	Output	Output	Output		Output	Areas de resulta do clave	
Efectos a corto plazo	Publi cidad									Imp act		x

Modelos de evaluación en Relaciones Públicas

	Atención				Outgrowth		Outcome	Outcome			en la gestión interna y externa	x
	Percepción											
Efectos a Largo plazo	Concienciamiento		Impacto	Result			Outcome					
	Opinión				Outcome			Outcome		Effect		
	Emociones											
	actitud									Result		
	Cambio social											
Control de resultados		Detectar	x				Outcome	Result	x	x	x	
Publicidad		x	x									
Feedback	Continuo		x					x		x	x	x
	Conclusión		x			x		x	x	x		

Tabla 18. Funcionalidad y conceptos de los modelos de evaluación de Relaciones Públicas clásicos

Tal como desarrollan Watson y Noble, Besson y Armendáriz, coincidimos en la existencia de una serie de rasgos 'universales' presentes en todas las metodologías, enfoques, y modelos expuestos:

- a. Todos los autores desarrollados en este capítulo establecen (directa o indirectamente) la necesidad de aportar desde un principio objetivos claros y precisos. Estos representarán los resultados que deseamos alcanzar. La presencia de estos está justificada sobre todo en los modelos de evaluación del impacto.
- b. Casi todos los modelos establecen la necesidad de proceder a las mediciones antes y después del desarrollo del programa, con el fin de establecer que fue lo que varió como consecuencia de la puesta en marcha del plan.
- c. Muchos de los modelos distinguen distintas tipologías de resultados. La distinción entre *outputs* y *outcomes* es la más generalizada, tratando de separar el análisis de las actividades, acciones o 'productos' de comunicación (*outputs*), de los resultados del programa (*outcomes*). Separar el análisis del proceso del análisis de los efectos.

Tras presentar los modelos de evaluación en Relaciones Públicas que reúne la literatura de la disciplina, y tras haber desarrollado las bases sobre la evaluación en los capítulos previos, nos encontramos en disposición de avanzar en nuestro estudio y profundizar en uno de los propósitos del mismo: entrever como se enfoca la evaluación en los modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas.

6. La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa (I)

- ¿Donde estabas esta mañana?
- No recuerdo, hace demasiado tiempo.
- ¿Que harás esta noche?
- Nunca hago planes con tanta antelación

(CASABLANCA, 1942)

¡Qué montón de libros! ¿Son todos diferentes?

BARBARA STANWYCK (BOLA DE FUEGO, 1941)

A lo largo de este trabajo hemos revisado el concepto evaluación y constatado que para la mayoría de autores la evaluación es una necesidad y uno de los pilares fundamentales en las Relaciones Públicas. En consecuencia, se han desarrollado diversos modelos de evaluación cuya aplicación tiene como objetivo certificar el éxito o el fracaso de un programa Relaciones Públicas, así como extraer una serie de aprendizajes que podrán reaplicarse durante el desarrollo del propio programa o en el momento de plantearse un nuevo programa.

El siguiente paso en este estudio sobre evaluación es comprobar si ésta se aplica de forma habitual en los procesos de planificación de programas de Relaciones Públicas. Para ello es necesario que analicemos si los modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas contemplan e incluyen la evaluación, y de qué modo sus creadores desarrollan la fase evaluativa. Para definir la muestra de modelos a analizar hemos considerado como base la recopilación realizada por la doctora Kathy Matilla en su libro *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas* (2008). La recopilación de Matilla además de ser la más amplia y actual de modelos de planificación estratégica en Relaciones Públicas, motivo por el que la hemos escogido, está realizada en España. Esta recopilación nos presenta una muestra muy amplia de autores definida a partir de fuentes primarias y secundarias, y organizada en dos grandes grupos: aquellos modelos que están

basados estrictamente en el modelo de Marston (1963) y los modelos deudores del mismo.²³ A estos añadimos algunos otros modelos identificados en la revisión bibliográfica del tema. En total se han analizado 100 modelos.

Para nuestro estudio, vamos a agrupar a los autores en función de la especificidad de la disciplina sobre la que construyen su modelo de planificación estratégica. Con este criterio, los distintos modelos pueden catalogarse según son aplicados a Relaciones Públicas genéricas, comunicación institucional, comunicación, comunicación de *management*, comunicación integral, comunicación interna, comunicación de crisis, *issues management* y reputación corporativa. En este capítulo abordaremos los 65 modelos de Relaciones Públicas genéricas. Hemos podido acceder a la fuente primaria de 51 modelos y a 14 modelos a través de fuente secundaria²⁴. De la totalidad de modelos a los que hemos accedido desde una fuente primaria, 37 forman parte de la recopilación de Matilla. Estos son: Nielander y Miller (1951); Cutlip Center (1952) Cutlip, Center y Broom (1985); Stephenson (1960); Marston (1963); Simon (1966, 1986); Arnaldi (1968); Lesly (1971); Noguero (1971, 1990); Steinberg (1975); Wylie (citado por Simon, 1976); Nolte (1979); Black (1980); Simões (1984); Nager y Allen (1984); Grunig y Hunt (1984); Ehling (1985); Whiteaker (1986); Long y Hazelton (1987); Arceo Vacas (1988); Boiry (1989); Broom y Dozier (1990); Grunig y Repper (1992); Hainsworth y Wilson (1992); Ferrer (1993); Canilli (1993); Harrison (1995); Gregory (1996); Kendall (1996); Gronstedt (1997); Illescas (2000); Blanco (2000); Piedra (2002); Kunsch (2003); Arboleda (2004). Además también analizamos 14 modelos que consideramos de importancia: Bernays (1951), Baines, Egan y Jenkins (1982, 2004), Baskin, Arnoff y Lattimore (1997), Kitchen (1997), McElreth (1997), Newsom, VanSlyke y Krunceberg (2000); Wilcox, Ault, Agee y Cameron (2000); Oliver (2001), Rivero Hernández (2002), Barry (2002), Rojas (2005), Matilla (2008) y L'Etang (2009). Y también hemos analizado 10 modelos que consideramos de importancia²⁵.

Apuntar que tanto en este como en el siguiente capítulo, abordaremos el conjunto de modelos siguiendo el orden cronológico de su aparición, prestando atención a si contemplan la evaluación (ya sea explícita o implícitamente) o no, si contemplan la retroalimentación y, cuando sea posible, revisando la tipología de resultados que pretenden encontrar.

Añadir que en las diferentes descripciones de los modelos subrayaremos el texto que hace referencia a evaluación o cualquier sinónimo o término que se emplee en su lugar, con el fin de distinguir de un modo visual, qué modelos incluyen evaluación y en qué fase o fases la propone. En las figuras, la evaluación y el *feedback* se mostrarán utilizando líneas discontinuas.

²³ Para consultar la clasificación completa de autores realizada por Matilla, ver 'Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas' (2008: 167-204).

²⁴ Los modelos a los que hemos tenido acceso a través de citas de otros autores los presentamos incluidos en el desarrollo del autor que los cita.

²⁵ Los autores presentados en este capítulo no incluidos en el recopilatorio de Matilla (2008) los mostramos con un asterisco (*) al lado del título.

6.1. MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS QUE CONTEMPLAN LA EVALUACIÓN EN SUS ETAPAS

Iniciamos nuestra revisión de los modelos de planificación estratégica con aquellos que se refieren concretamente a las Relaciones Públicas ordenándolos no por la complejidad o aceptación del modelo por los académicos y profesionales sino por su fecha de publicación. Y en cada modelo prestaremos atención, además de si incluyen o no la evaluación, a cómo la incluyen, es decir, si consideran la evaluación como la etapa final del proceso, si la incluyen de forma continua a lo largo del proceso o conjugan ambas posibilidades. También tendremos en cuenta el tipo de resultados considerados en la evaluación, la existencia o no de *feedback* y si este aparece únicamente al final del proceso o durante el proceso.

6.1.1. Edward L. Bernays, 1951*

Edward L. Bernays, en 1945, describe una matriz del proceso de comunicación estratégica basado en cinco puntos: (1) cálculo de los recursos humanos y físicos, y medios de información disponibles, (2) conocimiento acabado del tema (recolección y codificación de los datos), (3) determinación de los objetivos, (4) estudio del público (comunicación) y (5) armado del programa o campaña (Bernays, 1980). Aunque en publicaciones posteriores afirma que «el fin de la investigación es dilucidar si las metas fijadas son asequibles, y en este caso, cómo pueden lograrse» (Bernays, 1980: 206), las referencias del primer proceso, ni de los posteriores hace ningún tipo de hincapié a la evaluación ni en la retroalimentación.

6.1.2. William A. Nielander y Raymond W. Miller, 1951

En 1951, William A. Nielander y Raymond W. Miller (1951) publican *Public Relations*, una obra de 398 páginas sobre la disciplina de las Relaciones Públicas en la que desarrollan un método para la planificación de programas de Relaciones Públicas desplegado en nueve etapas (Nielander y Miller, 1965): (1) estudio del método, (2) estudio del público, (3) recopilación y análisis de los hechos, (4) exigencias de personal y de presupuestos, (5) análisis, clasificación e interpretación de los datos, (6) presentación efectiva del informe, (7) desarrollo del programa, (8) acción prosequiva, (9) medición de los resultados.

Su método para la planificación de un programa de Relaciones Públicas, refieren una etapa de evaluación de forma explícita con la expresión 'medición de resultados'. Además la octava etapa, llamada 'acción prosequiva', es transversal a todo el plan e implica un posible proceso sistemático de evaluación para otras etapas del plan ya que contempla: «medidas periódicas de revisión del plan durante su ejecución e introducción de posibles modificaciones si se observan desviaciones o no». Es por ello que podemos concluir que Nielander y Miller aplican medidas de investigación formativa y de evaluación en su modelo. Por otra parte establecen un *feedback* continuo. No podemos interpretar a partir de los datos ofrecidos por los autores qué tipo de resultados buscan.

6.1.3. *Scott M. Cutlip y Allen H. Center, 1952, 1954*

6.1.4. *Scott M. Cutlip, Allen H. Center, y Glen M. Broom, 1985*

Un año después de la obra de William A. Nieland y Raymond W. Miller aparece la primera edición de *Effective Public Relations, Pathways to Public Favor* (1952: 85), en la que la planificación de la estrategia comprende tres pasos: investigación (*fact-finding*), planificación (*planning*) y comunicación (*communicating*). Scott M. Cutlip y Allen H. Center consideraban entonces a las Relaciones Públicas como una actividad planificada (1952: 2). No fue hasta la segunda edición de *Tratado de Relaciones Públicas*²⁶ (en 1957) cuando los autores desvincularon la investigación estratégica de la evaluación, describiendo además ciertos métodos y técnicas de evaluación hasta la fecha nunca aplicados a las Relaciones Públicas, como son los tests de legibilidad, análisis de audiencias, entrevistas en profundidad, análisis de impactos o estudios experimentales (Cutlip, Center y Broom, 2006: 26). De este modo su modelo pasa de 3 a 4 fases.

Glen M. Broom se añade como coautor de la obra en la sexta edición, aparecida en 1985, cuando ya hace cuatro ediciones (desde la segunda) que las etapas del proceso de planificación son cuatro y se desarrollan en un proceso circular. En la edición española de 2006 se nombran textualmente como: (1) definir el problema (u oportunidad), (2) planificar y programar, (3) actuar y comunicar, y (4) evaluación del programa. Previo al desarrollo del proceso de evaluación, al que dedican todo un capítulo y que ya hemos comentado en el capítulo 4 dedicado a modelos de evaluación, los autores realizan una breve descripción de implicaciones de la existencia de evaluación: «implica la evaluación de la preparación, implantación y resultados del programa. Los ajustes se realizan en la fase de implantación del programa, basándose en el *feedback* de evaluación sobre el buen o mal funcionamiento del mismo. Los programas continúan o cesan después de aprender ¿cómo lo hacemos o cómo lo hemos hecho?» (Cutlip, Center y Broom, 2006: 468).

Durante el proceso, cada etapa o paso, en palabras de los autores «es tan importante como los demás» (2006: 468), y en la práctica «la diagnosis, planificación, implantación y evaluación no pueden ser totalmente compartimentadas, al tratarse de un proceso continuo y cíclico aplicado en un entorno dinámico» (2006: 468).

La figura 20 que explica el proceso circular en la edición de 2006, está vacío de contenidos (2006: 469). Lo encontramos mucho más completo en una reproducción del 'Proceso de Relaciones Públicas en cuatro pasos' (figura 21) que ilustra las aportaciones de Cutlip, Center y Broom en torno al concepto de las Relaciones Públicas recopiladas por Broom y Dozier (1990: 5).

Las contribuciones realizadas por los autores para abordar la evaluación son enormes. Aunque han sido tratadas extensamente en el capítulo anterior, en la página 121, consideramos importante recordar algunos elementos para ajustarnos al análisis desarrollado con el resto de autores.

²⁶ *Tratado de Relaciones Públicas* es el nombre con el que se refieren a la obra de Cutlip y Center en la introducción y el prólogo de la misma (Cutlip, Center y Broom, 2006: 19).

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas
y la Comunicación Corporativa (I)

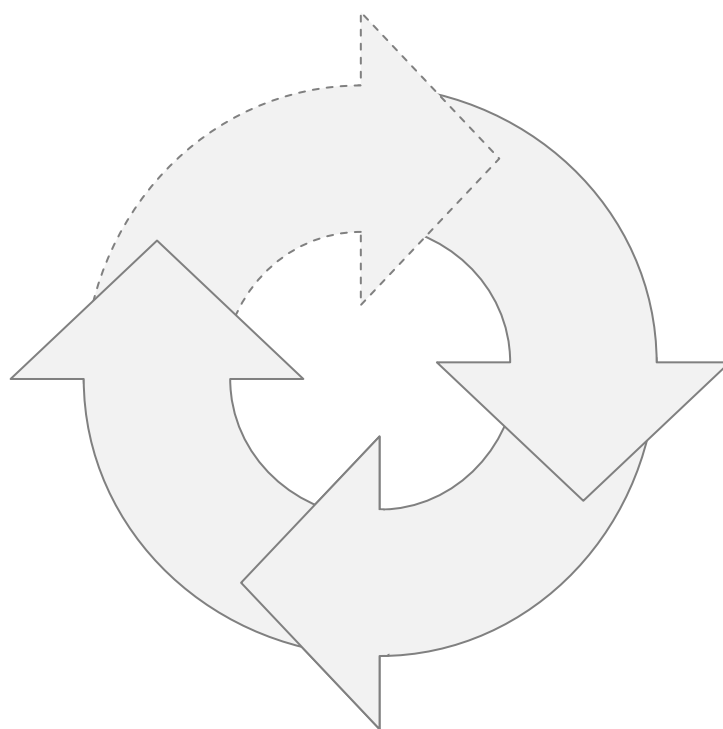


Figura 20. Reproducción del proceso en cuatro pasos de las Relaciones Públicas en la obra de Cutlip Center y Broom (2006).

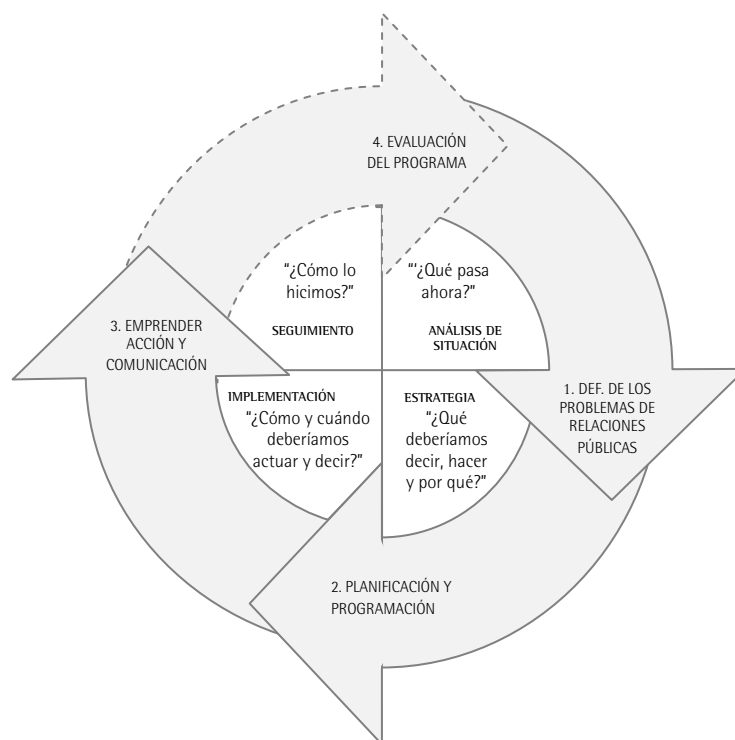


Figura 21. Reproducción del proceso en cuatro pasos adaptado por Broom y Dozier (1990).

La etapa de evaluación, se divide en tres sub etapas y cada una de estas en distintos niveles. Las sub etapas son: (4.1) preparación, (4.2) implantación e (4.3) impacto (2006: 578).

La subetapa de preparación contiene tres niveles de evaluación: (4.1.1) la adecuación de la base de información de antecedentes para el diseño del programa, (4.1.2) la adecuación de los contenidos de los mensajes y actividades, y (4.1.3) la calidad de las presentaciones de los mensajes y actividades. La subetapa de implantación contiene cuatro niveles evaluativos: (4.2.1) el número de mensajes enviados a los medios y actividades diseñadas, (4.2.2) el número de mensajes colocados y actividades implantadas, (4.2.3) el número de personas que recibirán los mensajes y actividades, y (4.2.4) el número de personas que atenderán a los mensajes y actividades.

La última subetapa, de impacto, contempla seis niveles de evaluación enumerados como: (4.3.1) el número de personas que tendrán conocimiento del contenido del mensaje, (4.3.2) el número de personas que cambiarán de opinión, (4.3.3) el número de personas que cambiarán de actitud, (4.3.4) el número de personas que se comportarán de la forma deseada, (4.3.5) el número de personas que mantendrán su actitud y (4.3.6) los cambios sociales y culturales alcanzados.

El desarrollo de Cutlip, Center y Broom tienen en cuenta todas las tipologías de resultados de evaluación (*output*, *outtake*, *outcome* y *outgrowth*) y considera la evaluación una pieza clave del proceso tanto al final como en cada una de las etapas del proceso. A nuestro entender, las aportaciones de estos tres autores son tan destacadas que los sitúan como precursores de gran parte de los modelos de planificación de las Relaciones Públicas. Cabe destacar que los autores se refieren siempre a sus planteamientos como fases o etapas de un proceso, nunca como a un modelo.

6.1.5. Howard Stephenson, 1960

En 1960, Howard Stephenson, en su libro *Handbook of Public Relations*²⁷, propone un modelo de proceso de Relaciones Públicas de tipo circular, compuesto por cinco puntos, donde el inicio y el final son la investigación (Stephenson, 1971: 19). El autor, sostiene además que todo el proceso circular debe ir asentado sobre una plataforma en la que se defina la política de Relaciones Públicas (Public Relations Policy). Los cinco «procederes o requisitos necesarios para poner en marcha la actividad de las Relaciones Públicas» en palabras de Noguero (1995: 78), que desarrolla Stephenson son (1971: 18-19): (1) investigación interna, en la que debe recopilarse la información, las ideas y las impresiones internas de la organización; (2) integración con la política de Relaciones Públicas, es el punto en el que se aplica el juicio para asegurar que todos los mensajes están alineados con el propósito de Relaciones Públicas, (3) preparación del mensaje, es la fase técnica de estructuración de los mensajes para que sean apropiados para su diseminación, (4) comunicación, es el proceso de lanzar el mensaje al público concreto y (5) investigación externa (Figura 22).

²⁷ La edición consultada de *Handbook of Public Relations: the Standard Guide to Public Affairs and Communications* de Howard Stephenson es de 1971.

La última fase, investigación externa, evalúa hasta qué punto el mensaje ha sido entendido, cuál ha sido el efecto que ha generado, cuál ha sido la naturaleza de la reacción del público y la actitud buscada en el público. Tras estas afirmaciones podemos considerar que Stephenson utiliza los términos "investigación externa" en la última fase como equivalente a la etapa de evaluación del posterior modelo marstoniano.

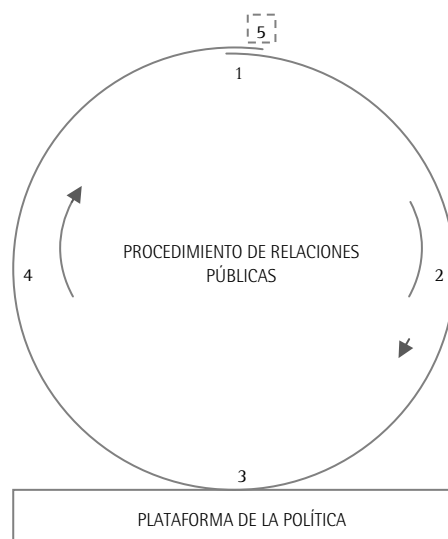


Figura 22. Modelo circular de Howard Stephenson desarrollado en 1960.

Para el fin evaluativo, el autor propone el uso técnicas de investigación de mercado y de investigación política implementadas por especialistas, sobre todo, cuando el programa es grande porque conocer su opinión sobre sus efectos es de sumo interés y su trabajo más científico y cuidadoso que el que puede conseguir un directivo de Relaciones Públicas con su equipo. Además, Stephenson cuestiona toda investigación realizada por el profesional de Relaciones Públicas porque no es un profesional que domine las técnicas (Stephenson, 1971: 24-27).

Stephenson enumera una serie de situaciones en las que considera útil la investigación externa: en programas continuados, para determinar si se está siguiendo el buen camino, en comunidades metropolitanas o de alcance nacional en cuanto a investigaciones de opinión o de actitud, y, también, en estudios dirigidos a empleados de la organización. De esta afirmaciones, y de la explicación que da al referirse al término investigación externa, deducimos que los resultados sobre los que trabaja este modelo son de tipo *output*, *outtake* y *outcome*. Es más difícil aventurarse a añadir que también considera los resultados tipo *otgrowth*, pero el *feedback* que presenta el modelo así lo indica.

Aunque terminológicamente Howard Stephenson simplifica en exceso los procesos de investigación y evaluación, podemos interpretar las etapas primera y segunda de su modelo como investigación, mientras que la quinta, 'investigación externa', equivale a la etapa de evaluación del modelo marstoniano, considerando de forma posterior a la comunicación de los mensajes el efecto de los

mismos en los públicos de la organización. En resumen, Stephenson evalúa, considera todos los tipos de resultados y establece un *feedback* final que permite reiniciar el proceso.

6.1.6. John Marston, 1963

El tributo de John Marston a los modelos de planificación en Relaciones Públicas es inmenso. Inspirado en el proceso clásico del *management* de Dirección por Objetivos (*Management by Objectives*), John Marston establece en 1963 el proceso de toma de decisiones estratégicas para el ámbito de las Relaciones Públicas. En el libro *The Nature of Public Relations* describe su desarrollo en cuatro etapas reunidas bajo el acrónimo mnemotécnico RACE: (1) investigación (*research*), (2) acción (*action*), (3) comunicación (*communication*) y (4) evaluación (*evaluation*) (Marston, 1963: 161-163).

John Marston recomienda a los profesionales de las Relaciones Públicas iniciar el proceso de planificación intentando entrever la forma de pensar de aquellos que están empleando sus servicios, para de esta forma poder clarificar los objetivos y entender el rol que pretenden jugar las Relaciones Públicas en la consecución de las metas. Cuando las 'reglas del juego' son compartidas y aceptadas por todas las partes implicadas será posible iniciar la etapa de recopilación de la información -(1) investigación- entrono a la situación concreta que debemos tratar. En este nivel de investigación deben tenerse en cuenta la manifestación de la Opinión Pública a través de la evidencia existente (a partir de análisis de recortes de prensa sobre la organización, comentarios en cartas recibidas, informes del departamento de ventas, etc.) o con la planificación de una investigación (identificando una muestra y aplicando un método científico: encuesta, entrevistas en profundidad, encuestas por correo, etc.). La etapa de investigación no concluirá hasta que el profesional de las Relaciones Públicas conozca en profundidad la situación real, las opiniones, actitudes y percepciones que sobre la organización tienen los grupos de personas a quienes dirigiremos la comunicación persuasiva (1963: 163).

Una vez sea conocedor de lo que rodea a la organización, el profesional puede disponerse para la acción (2). Si no hay acción, si no suceden cosas, habrá que hacer que sucedan. Para Marston, el rol de las Relaciones Públicas va más allá de la mera función de agencia de prensa, como función directiva dentro de la organización su responsabilidad es crear y gestionar acciones que generen noticias y ayuden a ganar la Opinión Pública (1963: 163-166). Definidas estas acciones y comprendiendo la naturaleza de los medios y el proceso de comunicación en sí mismo, las Relaciones Públicas despliegan la etapa de comunicación (3) (1963, 166-167).

Por último llega la etapa de evaluación, momento crucial para el profesional por dos motivos: le permite medir su éxito y le aporta información sobre cuáles deben ser sus próximos movimientos. Marston (1963: 167-168) comenta que se trata de un momento complicado, debido a que no se puede reproducir la realidad mediante experimentos para conseguir la certeza sobre qué ocasionó determinada consecuencia.

La evaluación es por naturaleza un acto muy próximo al primer paso de su fórmula, la investigación. La evaluación es, de hecho, otra forma de investigación llevada a cabo al final del proceso, en lugar

del principio. Por ello, gráficamente la fórmula RACE tiene una forma de espiral, en el que cada paso lleva al siguiente, y la conclusión final lleva otra vez a la acción (Figura 23).

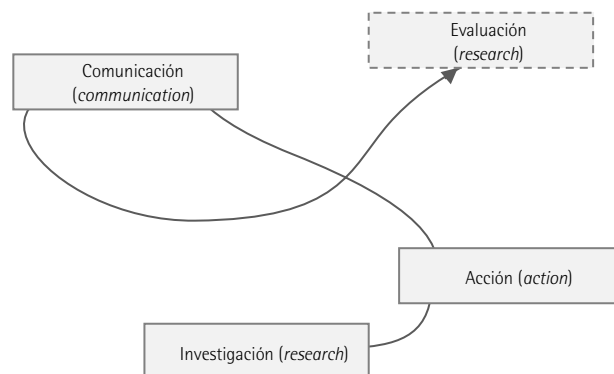


Figura 23. Fórmula para una práctica de las Relaciones Públicas con éxito (1963)

Profundizando un poco más, en la parte final de su obra *The Nature of Public Relations*, Marston (1963: 298-303) dedica un capítulo entero a la evaluación. En la primera parte formula un escueto marco teórico seguido de numerosos casos prácticos. En el inicio de los sesenta, Marston describe la evaluación como el elemento de las Relaciones Públicas más abandonado, por su dificultad y por su coste, aunque admite que cualquier dificultad no es excusa para dejarla de lado. Como norma general, considera que «sólo las grandes compañías con conflictos continuos hacen evaluaciones».

En cuanto a la forma de enfocar la evaluación, Marston considera imprescindible establecer un marco para la evaluación, identificando un punto de partida. Una vez establecido el marco, la evaluación puede realizarse de forma anual, mediante auditorías de efectividad de las Relaciones Públicas, de la misma forma que existen mediciones empresariales anuales para determinar el progreso respecto la inversión en dinero y tiempo. Inevitablemente, la propia evaluación será generadora y motivo para la creación de nuevos planes de Relaciones Públicas.

Marston distingue dos tipos de métodos de evaluación: los empíricos y los científicos. De los primeros ofrece una visión crítica afirmando que «existe una tendencia sesgada hacia el optimismo en los efectos de las acciones» (1963: 290), y son los segundos los que deben tenerse en cuenta, ya que «buscan medir la respuesta y los cambios en la actitud como resultado de la recepción del mensaje» (1963: 290). Marston concluye en que «la evaluación es esencial para que el profesional gane en reputación y prospere de acuerdo con su sabiduría y profesionalidad» (1963: 292). En el modelo de Marston pues, la evaluación está presente, también está presente el *feedback* final y considera los resultados sobre las acciones (*output*), de reconocimiento (*outtake*) y de actitud (*outcome*).

Tras su publicación, el modelo marstoniano se convierte en uno de los más citados y más utilizados en el desarrollo profesional de la función de comunicación de las organizaciones (Matilla, 2008: 274), y sobre todo, es el punto de referencia para la creación y estructuración de nuevos modelos. En nuestro estudio también es relevante en cuanto al hincapié que hace en la función e importancia de la evaluación en Relaciones Públicas.

6.1.7. Raymond Simon, 1966, 1986

En el recopilatorio de Matilla, Raymond Simon aparece dos veces a través de fuentes secundarias. En primer lugar, a través de M. M. M. Kunsch y Noguero, que referencian su obra de 1966 *Perspectives in Public Relations* y, más adelante, cuando W.D. Illescas cita su obra *Relaciones Públicas, Teoría y Práctica* de 1986.

Revisando ambas menciones, constatamos que en su recopilatorio de 1966, Simon no hace más aportaciones personales que las introducciones de los distintos capítulos y un breve sobre 'informe sobre una beca de seis semanas en Carl Boiry & Associates'. En la introducción del capítulo 'Planeamiento y programación' afirma:

No se debe a un mero accidente o casualidad que al adquirir madurez las Relaciones Públicas en Estados Unidos, hayan desarrollado normas identificables de pensamiento y principios para orientar la actividad [...]. Así ocurre particularmente en el campo del planeamiento y de la programación. La prueba del tiempo ha demostrado, por ejemplo, el talento que requiere marcar y señalar objetivos planeados, realizar investigaciones para ver como se están alcanzando estos objetivos, modificar las acciones y metas, y decidir respecto a temas, estrategias y tácticas fundamentales (Simon, 1970:202).

Para ilustrar este apartado sobre planificación, Simon recurre a la línea general de pensamiento expuesta por dos consultores veteranos, Edward L. Bernays y Verne Brunett, además de un caso práctico recopilado por Carl Boiry & Associates.

Bernays planteó en 1952, en un artículo del *Printer's Ink*, un programa de diez puntos que «un competente profesional debería presentar a la consideración del ejecutivo de negocios» (Bernays, 1970: 205). Raymond Simon reproduce íntegramente este artículo señalando los diez puntos (Bernays, 1970: 205-209): (1) objetivos, (2) investigación, (3) reorientación y modificación de los objetivos, (4) la estrategia, (5) los temas, (6) la organización, (7) el planeamiento, (8) el factor tiempo, (9) las tácticas, (10) programa de acción. Es interesante la existencia de un *feedback* entre los pasos tres y uno, en el que se reconsideran los objetivos tras una primera investigación.

También en 1952, Verne Burnett trató el desarrollo de la programación de las Relaciones Públicas en una charla ofrecida en la Escuela Nueva de Investigación Social de Nueva York. El propio Brunett (1970: 210-218) resumió su charla para el recopilatorio de Simon, explicando los principios básicos de las Relaciones Públicas: hace referencia (1) al problema o problemas, (2) a la formación de la estrategia, (3) a los temas y (4) a la elaboración del programa sin describir ningún tipo de proceso o modelo.

Ninguna de estas dos aportaciones teóricas hacen referencia a la evaluación, pero en el caso práctico de Carl Boiry & Associates sobre 'La Conferencia de presidentes de ferrocarriles del este y su programa de relaciones con la comunidad' incluido en el capítulo, sí se indica, de forma fugaz e implícita, la importancia de comprobar el cambio de la opinión del público. En un fragmento del discurso de William White, presidente de Delaware and Hudson Railroad, dirigido a directores de comités, este afirmó: «Por menos de lo que cuestan dos coches-camas nuevos al año, ustedes [...] han contribuido a rectificar la opinión que el público tenía de nuestra industria». A lo que los autores del estudio del caso añaden: «el programa de relaciones de la CPFE con la comunidad [...], además de su

eficiencia, tal como lo han acreditado las encuestas realizadas sobre la Opinión Pública, [...] por lo que el programa constituye un ejemplo clásico de motivación». Así pues en la primera referencia a este autor que hemos analizado, podemos afirmar que la práctica contempla la evaluación, aunque esta no esté presente en las disertaciones de la teoría.

El motivo por el que Kunsch (1986; 2002) y Noguero (1995: 94-95) referencian a Simon lo encontramos en las primeras páginas del libro *Relaciones Públicas, Teoría y Práctica*. En ellas, el autor muestra distintas interpretaciones del concepto de Relaciones Públicas. A partir de una de las primeras definiciones ofrecidas por el *PR News*, Simon desarrolla gráficamente un proceso de Relaciones Públicas. La definición citada es: «las Relaciones Públicas son una función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción (y comunicación) para ganar la comprensión y la aceptación del público» (1986: 18-19). La Figura 24 es el resultado gráfico de la definición propuesta por Simon:

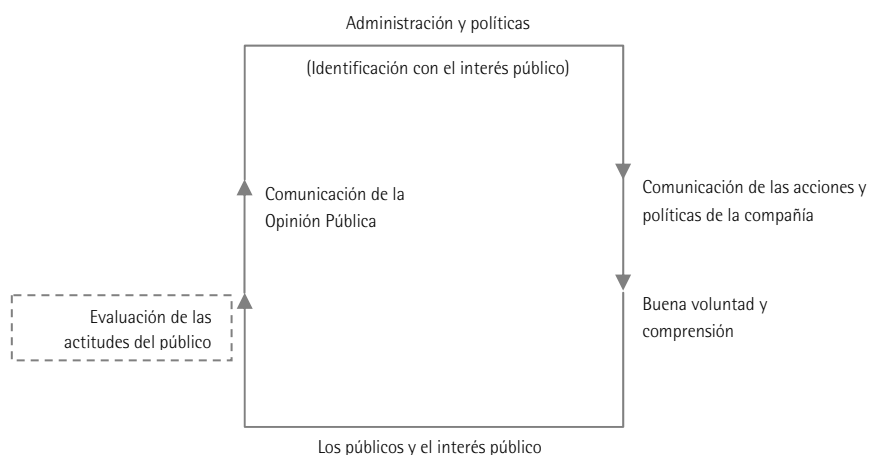


Figura 24. Proceso de las Relaciones Públicas a partir de la definición de Simon (1986)

Como se muestra en la figura, la función y el proceso están vinculados en un procedimiento ordenado, y el resultado final es una definición que propone un análisis paso por paso de las Relaciones Públicas en acción. Simon (1986: 18-19) identifica tres pasos: (1) evaluación de las actitudes del público, (2) identificación de las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público, y (3) ejecución de un programa de acción y comunicación para provocar la comprensión y la aceptación del público.

En su obra de 1986, Simon también recoge la explicación del proceso de Relaciones Públicas propuesto por Frank Wylie, ejecutivo de Relaciones Públicas de Chrysler Corporation y presidente de la "Public Relations Society of America". La gráfica que Wyle utiliza para representar el proceso de Relaciones Públicas (Figura 25) tiene como objetivo mostrar los elementos individuales que lo componen y la naturaleza del proceso en acción. Simon explica que:

El proceso comienza por la izquierda con "insumos" de varios tipos de públicos, los medios de comunicación, datos de tendencia, investigación, etc. Estos insumos son analizados y evaluados conforme llegan a la administración. Después de discutir y considerar las alternativas, se desarrolla un programa de acción y se alimenta con "consumos", en forma de artículos, conferencias, desplegados de prensa, etc. Este proceso continuo se repite con más "insumos" (1986: 20).

Esta es una gráfica reproducida por Simon del proceso de Relaciones Públicas de Frank Wylie:

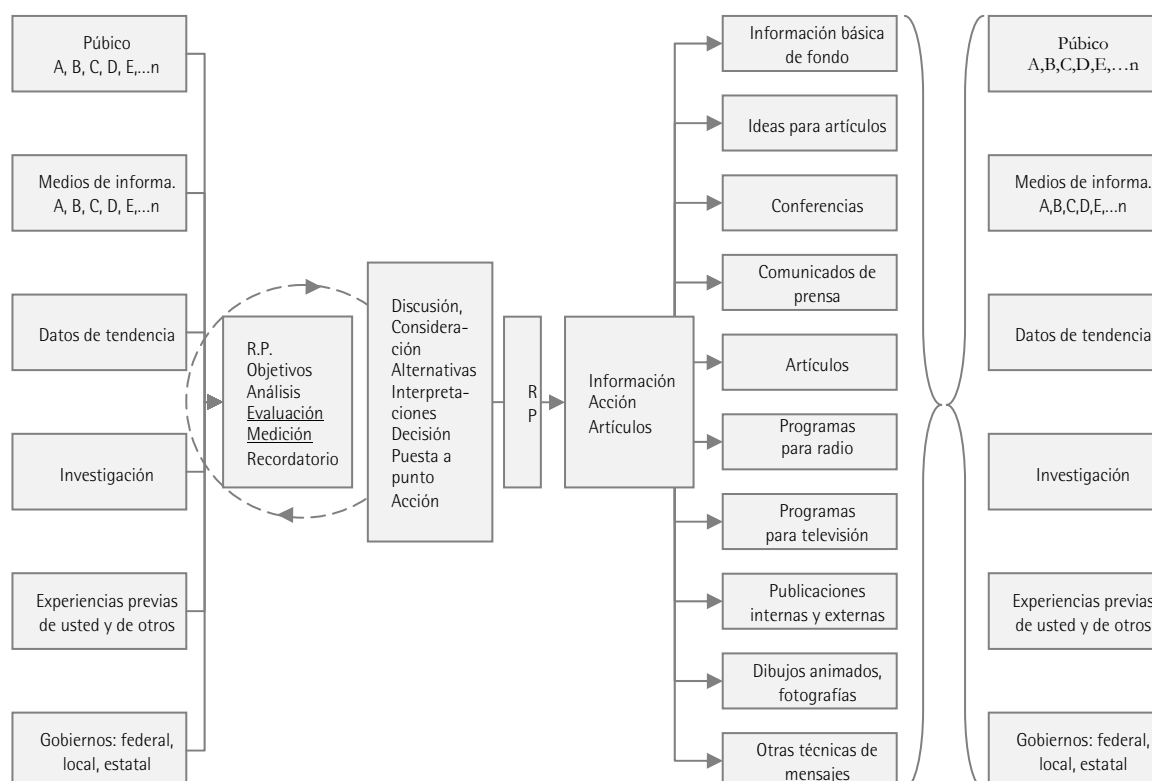


Figura 25. Proceso de las Relaciones Públicas de F. Wyle (Simon, 1986)

Esta propuesta se pone en evidencia la retroalimentación del proceso. La evaluación existe, pero como una etapa invisible que jugando con la polisemia del término comparte espacio con la investigación.

La última mención a Simon en el recopilatorio de la doctora Mantilla lo encontramos a partir de la cita de W.D. Illescas (Matilla, 2008: 286). Illescas (1975: 95), también hace alusión a *Relaciones Públicas, Teoría y Práctica*, pero concretamente a los pasos expuestos en el capítulo de 'Planeación y Programación' (Simon, 1986: 255-308). Raymond Simon plantea un patrón que proporciona un sistema lógico para manejar los problemas de Relaciones Públicas mediante siete pasos (1986, 261): (1) hacer un estudio preliminar, (2) definición de los problemas, (3) establecimiento de objetivos y metas, (4) definición de la audiencia, (5) establecimiento del tema, (6) iniciación de la acción y actividades, proyectos, tácticas y elección del momento oportuno, y (7) comunicación y evaluación.

Nos encontramos con una propuesta en la que se presentan unidas en un mismo paso comunicación y evaluación. El autor se refiere a esta unión afirmando que «agrupados como elementos finales de la programación, se encuentran dos áreas de actividad profesional en las cuales el profesional medio es el más y el menos versado», y añade sobre la evaluación que «a menudo se deja notar más por su ausencia que por su presencia. Dos razones para esta ausencia son el hecho de que muchas actividades y programas de Relaciones Públicas no se prestan a la medición evaluativa exacta, y también el hecho de que la evaluación puede ser una proposición cuyos costos los gerentes no desean pagar» (1986: 296). Tras esta exposición, Simon desarrolla un capítulo sobre evaluación ya que la considera un 'factor clave' para la programación.

Raymond Simon expone sus razonamientos sobre la evaluación y los resultados en el marco de la retroalimentación, estableciendo que es el factor que cierra el círculo del proceso de Relaciones Públicas. Dota a la retroalimentación de tres partes (informes, medición y evaluación) y de tres funciones principales (1986: 411): dice a la administración lo que se ha logrado a través de las actividades y acciones de Relaciones Públicas, proporciona a la administración un medio cuantitativo para medir los logros de Relaciones Públicas, y facilita a la administración un medio para juzgar la calidad de los logros y actividades de Relaciones Públicas.

De este modo, define los informes como los medios con los que el profesional detalla las actividades, acciones y resultados de Relaciones Públicas logrados durante un lapso de tiempo concreto. Son un medio para expresar el logro en términos cuantitativos y permiten a la administración rendir cuentas sobre la función de Relaciones Públicas y las personas responsables de desempeñar esa función; sin embargo, son un medio deficiente para expresar el logro en términos cualitativos. En este sentido Simon alega «es posible sumar el número de personas que escuchan las conferencias, la circulación de los tres periódicos que publicaron un artículo y el número de personas que recibieron un folleto. Pero el efecto que tuvieron las conferencias, los artículos y los folletos no es tan fácil de saber» (1986: 412-413). Simon, en este caso nos está indicando que los resultados que mide son *outputs*.

Cuando cita la medición y evaluación se refiere a los métodos usados para demostrar o probar la *efectividad* del personal y las actividades de Relaciones Públicas. La medición y evaluación se llevan a cabo para conocer la calidad y el valor del asesoramiento, las acciones y actividades de Relaciones Públicas, y esto significa inevitablemente que se usan ciertos estándares en el proceso de medición y evaluación. Los estándares son varas de medir y facilitan los medios para juzgar con efectividad. Son necesarios porque al concebir la función de Relaciones Públicas como algo valioso y legítimo, los administradores de las organizaciones quieren conocer el valor que se desprende de las Relaciones Públicas (1986: 421).

Los instrumentos y métodos que plantea Simon (1986: 424-437) van desde la observación a las encuestas y cuadros de Opinión Pública sin olvidar las auditorías internas y externas. Simon evalúa y establece *feedback* continuo y final. Nos deja clara la facilidad de medición de los resultados *output* y las dificultades que tiene para conseguir resultados *outtake* y *outcome*.

6.1.8. Piero Arnaldi, 1968

En el último capítulo²⁸ del 'Manual de Relaciones Públicas', Piero Arnaldi (1968: 197-204), establece las bases para estructurar un departamento de Relaciones Públicas e insertarlo en una organización. Desarrolla brevemente tres niveles de estructuración: por materias, por públicos y por funciones. Establece que en cada una de ellas son identificables «los cuatro sectores principales sobre los que se articula toda actividad de Relaciones Públicas»²⁹ y que son: (1) el estudio, o recogida de los hechos; (2) la actividad preparatoria, en la que se elaboran los resultados del estudio, se interpretan los hechos, se preparan las ideas y se integra la producción de estas; forman parte también de la actividad preparatoria la planificación de las Relaciones Públicas, la predisposición de los medios y la selección de estos; (3) la actividad ejecutiva, en la que se pone en práctica todo lo desarrollado en los sectores anteriores (estudio y preparatoria), y (4) la actividad administrativo contable, en la que se hace un seguimiento de todas las actividades desde un punto de vista económico final (1968, 200-201).

Arnaldi despliega en su manual un conjunto de normas que considera que son necesarias para lograr que las Relaciones Públicas sean eficaces (en la solapa delantera de 1968), expone una teoría matemática de las Relaciones Públicas (capítulos 2 y 5), desarrolla tres capítulos sobre estudios de mercado y sondeos de Opinión Pública (capítulos 14, 15 y 16) e incluso enuncia los argumentos para conseguir que la dirección de la organización considere la creación de un departamento de Relaciones Públicas atendiendo a las "cifras" (capítulo 19). No obstante, en ningún momento presenta elementos de control de las acciones más allá de la actividad administrativa y contable de ajuste con el presupuesto establecido, ni tampoco atiende a ningún planteamiento de evaluación.

6.1.9. Philip Lesly, 1971

Philip Lesly afirma que el proceso de las Relaciones Públicas entraña un completo análisis y comprensión de todos los factores que influyen en las actitudes de la gente hacia una organización (Lesly, 1981: 31). En 1971, Lesly presentó un desglose de su propuesta en ocho fases (figura 26): (1) análisis del clima general de las actitudes de la organización con respecto a su propio universo, (2) definición de los grupos de opinión con respecto a la organización, (3) análisis de las percepciones del entorno, (4) anticipación de los problemas potenciales, de las necesidades y de las oportunidades, (5) diseño de una política de acción, configurada en base a una estrategia que, a su vez, vendrá definida por los resultados de la investigación inicial, (6) elaboración de un plan de los medios de comunicación que permita la mejora de las actitudes de los grupos de públicos, (7) ejecución del plan de acción previamente planificado y (8) evaluación, ajuste y control de los resultados (Lesly, 1981: 31-32).

Completa el desglose del análisis con un diagrama representativo de las Relaciones Públicas en las que se aprecia un circuito cerrado interactivo en el que «cada etapa afecta a la concepción y ejecución de las restantes» (Lesly, 1981: 32).

²⁸ Arnaldi titula el capítulo vigésimo segundo como: Organigrama de un departamento de Relaciones Públicas.

²⁹ Los 'sectores' desplegados por Arnaldi son las cuatro 'etapas' a las que referencia Matilla en su obra (2008: 349).

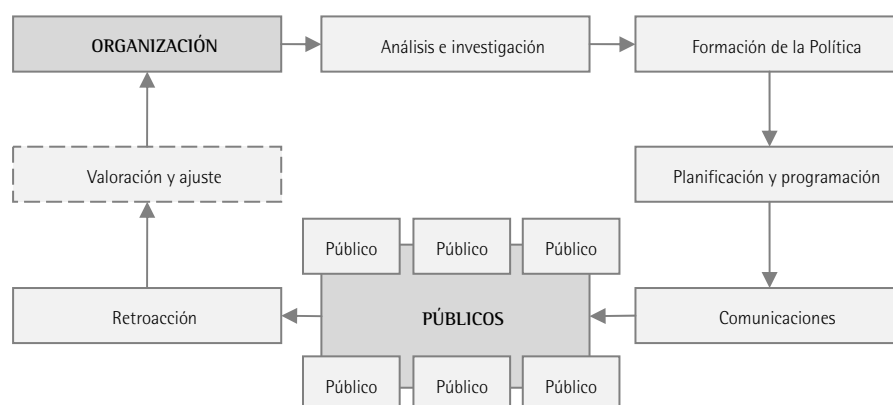


Figura 26. Circuito de las Relaciones Públicas. Diagrama esquemático de un proceso óptimo de Relaciones Públicas. Continuo, no orientado hacia acontecimientos o objetivos únicos; interactivo, en el que cada fase afecta a la concepción y ejecución de las demás fases; proporcionado, sin que ningún elemento funcione de forma predominante. Adaptación del original de Philip Lesly (1981: 32).

Las Relaciones Públicas contribuyen a que las condiciones cambien continuamente, por eso Philip Lesly considera imprescindible obtener información constante de los públicos a los que la organización se dirige. Esta información ha de ayudar a medir los resultados y el desarrollo, y a ajustar el programa de Relaciones Públicas – y a menudo la política total de la organización– de acuerdo con ellos. Este enfoque científico "evaluativo" exige una alta especialización y talento, requiere una profunda reflexión y un estudio atento, por parte de un número considerable de expertos con experiencia en las actitudes de la Opinión Pública, en las técnicas para influir en ella, y los medios para hacer todo aquello que exige un programa bien o planificado (Lesly, 1981: 32). Se puede entrever la búsqueda de resultados *output*, *outtake* y *outcome*.

En el segundo tomo de su obra encontramos un capítulo titulado 'Análisis, planificación y programación' donde Lesly desarrolla una batería de catorce grupos de preguntas que ayudan a determinar lo esencial de un programa³⁰ y que servirán para orientar el análisis. Como las respuestas serán diferentes, se deduce que cada análisis será diferente y «así también cada plan». El autor disuade al profesional de las Relaciones Públicas de utilizar "plantillas" para elaborar su plan y le emplaza al uso de su talento, buen hacer y experiencia. No obstante, sí considera imprescindibles

³⁰ ¿Cuáles son los objetivos?, ¿Cuál es el clima actual de las actitudes y de las fuerzas subyacentes que afectan cualquier cosa que la organización haga o diga?, ¿Se ha realizado un análisis objetivo de la organización?, ¿Se han descrito y definido cuidadosamente las audiencias a las que hay que llegar?, ¿Cuáles son los obstáculos específicos?, ¿Cuáles son las oportunidades especiales?, ¿Cuáles son las actividades presentes?, ¿Qué hacen los demás?, ¿Se está poniendo énfasis en la dirección del objetivo y en el establecimiento del clima de actitudes del futuro?, ¿Existe una supervisión de todo el sistema?, ¿Se han tomado en consideración las personalidades específicas, políticas y peculiaridades de la situación?, ¿Ha sido el caso cuidadosamente desarrollado?, ¿Se han seleccionado e identificado las ideas y datos que se necesita difundir?, ¿Se han desarrollado los atractivos más eficaces, pensado en los intereses de las audiencias?, ¿Se han evaluado los medios y otros canales de comunicación disponibles?, ¿Cuáles son los recursos disponibles: presupuestos, recursos humanos, aliados? (Lesly, 1981: 47-49).

nueve funciones generales que deben quedar incorporadas en cualquier plan: (1) detallar los objetivos de forma incisiva, (2) determinar las funciones, (3) concretar presupuestos, (4) contratar, entrenar y distribuir el personal, (5) contratar ayuda exterior especializada, (6) establecer un plano de flujo de funciones, (7) establecer puntos de retroacción e investigación para medir los avances y evaluar las tendencias, (8) prepararse para una revisión periódica de planes y funciones, para garantizar su flexibilidad, (9) establecer procedimientos para mantener a los directivos informados (Lesly, 1981: 46-53).

En las aportaciones de Lesly queda establecida la importancia de la evaluación en las Relaciones Públicas como parte de un proceso flexible, continuo y evolutivo.

6.1.10. Antonio Noguero, 1971, 1990, 1995

Antonio Noguero en 1971 desarrolla su Modelo de Gestión de las Relaciones Públicas³¹ basado en la máxima axial «hacerlo bien' y 'hacerlo saber'» (Noguero, 1995: 110) y cuya implementación está en manos de la «Dirección del sujeto promotor de la misma» (Noguero, 1995: 110).

El modelo contempla en cinco fases de desarrollo: (1) inicio de la investigación, (2) organización, (3) información, (4) comunicación y (5) fin de la investigación. La primera y la última etapa, tal como muestra la representación gráfica del proceso (figura 27), se fusionan en una misma etapa ya que estamos ante un proceso dinámico, continuo y cíclico que contempla la evaluación desde la primera fase: «el modelo se estructura en función de los objetivos -inicio del proceso- y el análisis evaluativo de los resultados -al finalizar los tres procesos-» (Noguero, 1995: 110).

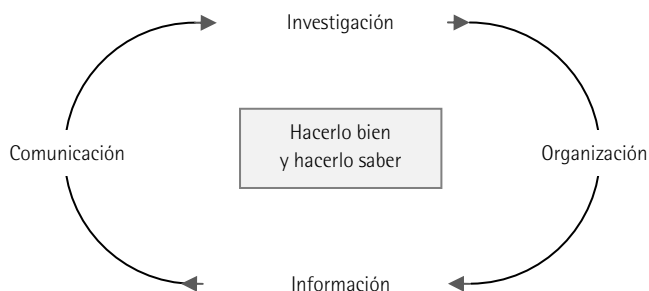


Figura 27. Modelo de gestión de las Relaciones Públicas de Antonio Noguero y Grau (1995).

El autor concibe la evaluación como sinónimo de investigación cuando afirma que «en todo el proceso, la investigación atiende al principio cibernético de retroalimentación» (1995: 110). A partir de la fase de 'información', todas las siguientes incluirán explícitamente la evaluación. Esta primera

³¹ Antonio Noguero recopila en su obra *La función social de las Relaciones Públicas: historia, teoría y marco legal*, 21 modelos «utilizados para explicar la teoría y técnica de las Relaciones Públicas» (1995: 71). El número XVII es el Modelo de Gestión de las Relaciones Públicas, que acompaña con la referencia bibliográfica Noguero: 1971,10 y Noguero:1985,5. Por este motivo asociamos la aparición del modelo a 1971.

fase «comprende la creación y estudio de la actividad informativa, así como su evaluación y producción de acuerdo con la selección de medios» (1995: 110). Tras la etapa de 'información' se accede a la etapa de 'comunicación': «cuando se inicia esta etapa comienza la cuenta atrás y empieza el control de los resultados que se alcanzan para observar si éstos están en consonancia con las previsiones realizadas» (1995: 110)..

La etapa 'fin de la investigación' incluye (a) una evaluación y balance de la actividad departamental dual realizada internamente (con el personal del departamento) y externamente (con el soporte "objetivo" de una asesoría); (b) explicación de la metodología y modelos operativos utilizados en la realización de planes, campañas, programas o actos puntuales; (c) el análisis e incidencia del cambio social y tecnológico con respecto a los sujetos integrantes en el proceso de las Relaciones Públicas entendidas como función social, y aquí especifica entre sujetos promotores (personas físicas o jurídicas), sujetos asesores o ejecutores (técnicos o profesionales de la actividad) y sujetos receptores (los públicos), y (d) nuevas necesidades y orientaciones desde el punto de vista humano y técnico con referencia a la actividad de las Relaciones Públicas.

El Modelo de Gestión de Relaciones Públicas de Noguero (1971), es pues circular y la fase (5) fin de la investigación nutre a la fase (1) inicio de la investigación. A partir de la fase (2) de información, los resultados obtenidos son *outputs* y *outgrowth*, y ya en la fase 5 se pueden analizar los *outcomes*.

En 1990, Noguero publica su tesis doctoral *Concepto, desarrollo y función social de las Relaciones Públicas: perspectiva histórica, teórica y jurídica*, a la que la doctora Matilla también hace referencia en su recopilación de modelos. Matilla hace alusión al "Diagrama del Concepto al continente y contenido del 'factum' de las Relaciones Públicas. Su objeto y naturaleza: sujetos, promotores, ejecutores y receptores" de Noguero (1995: 26). Este modelo expone los distintos actores que intervienen en el proceso de las Relaciones Públicas, sus ámbitos y su estructura, sin embargo no hace ningún tipo de aproximación a la evaluación por lo que no haremos mayor referencia en este estudio.

Además de desarrollar nuevamente su propuesta, en su obra de 1995, Noguero presenta una serie de modelos que han servido para explicar la teoría y la técnica de las Relaciones Públicas a lo largo de su breve historia. Entre estos encontramos las propuestas de Cuitlip y Center (1952), de Cutlip, Center y Broom (1985), Marston (1963), Stephenson (1971), Lesly (1971), Hudson (1975), Garret (1975), Radock (1975), Simon (1986), Wyle (en Simon, 1986), Nolte (1979), Simoes (1984), Grunig y Hunt (1984), Long y Hazelton (1984). Muchos de ellos ya se han desarrollado o se desarrollarán a lo largo de este capítulo, ya que hemos podido acceder a la fuente primaria, quedando únicamente para desarrollar desde Noguero (1995) las propuesta de Radock (1975) y Garret (1975).

A modo de "norma o patrón de desarrollo", como se refiere Noguero, el Modelo del Programa de Progreso de M. Radock (1975) se presenta como ejemplo de desarrollo de programas para sectores específicos, en este caso para el sector de la enseñanza en EEUU. A modo de tabla, relaciona vagamente funciones con públicos y se refiere únicamente a la evaluación bajo el epígrafe investigación y evaluación, definiendo la función de este como «investigación institucional para la utilización en la planificación y evaluación de resultados de los distintos programas de desarrollo» (Noguero, 1995: 90). No plantea en ningún momento la evaluación.

Por otra parte, Noguero (1995: 88-89) referencia vagamente a Paul Garret (1975) que desde el ámbito de las Relaciones Públicas internas difundió desde su puesto de vicepresidente de *General Motors Corporation* su 'Fórmula básica'. Como modelo destaca la importancia de los llamados "públicos puente", entre el exterior y el interior de la organización. Su gráfico es una estructura de tres bloques de elementos en la que el "público puente" ejerce de figura de enlace. El Modelo de Paul Garret tampoco presenta ningún tipo de evaluación³².

6.1.11. Charles Side Steinberg, 1975

El proceso de Relaciones Públicas de la Cámara de Comercio norteamericana descrito por Charles Side Steinberg (1975) se presenta como una aplicación directa modelo de Cutlip y Center (1957) en el que está sobredimensionado el papel de la financiación.

En la definición de Relaciones Públicas que Steinberg desarrolla para su libro *Public Relations: the creation of Consent*, no cabe duda de que éstas son una función de dirección (*management function*) encargada de evaluar las actitudes de los públicos, identificar las políticas y los procedimientos de un individuo o de una organización con interés público, y planificar y ejecutar un programa de acción para ganar la comprensión y la aceptación del público (Steinberg, 1975: 15).

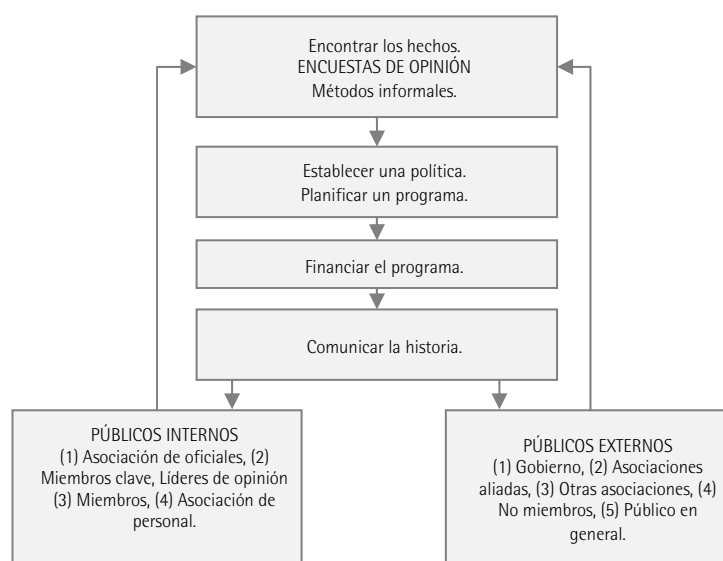


Figura 28. Adaptación del Proceso de Relaciones Públicas de C.S. Steingerg (1975: 225). No incluye evaluación pero sí *feedback*.

Los profesionales de las Relaciones Públicas, a modo de ver de Steinberg, buscan un acuerdo, consenso o consentimiento, un clima positivo y favorable hacia el individuo, producto, institución o idea que representan. Por ello, cualquier programa de Relaciones Públicas no puede empezar sin una

³² A efectos posteriores de resumen, la propuesta de Garret la incluiremos en el cuadro-resumen de Comunicación Interna.

evaluación previa de la actitud de aquellos a los que se dirigirá el programa. En este caso, el autor utiliza el término evaluación como sinónimo de investigación.

Las Relaciones Públicas se planifican como función directiva en cuatro etapas (Steinberg, 1975: 16): (1) una primera etapa analítica, en la que el autor propone la utilización de técnicas de *gathering*, en lugar de técnicas de diseminación o de información; (2) una etapa de interpretación para determinar qué significan los hallazgos y cuáles son sus implicaciones, (3) una tercera etapa de implementación, que es en esencia el establecimiento –o alteración– de políticas internas en relación a la información recopilada en la primera etapa, y (4) una etapa final de acción, en la que se realiza una incursión en la Opinión Pública utilizando las prácticas más comunes de *publicity*, publicidad y promoción (figura 28).

Steinberg destaca que el error más común que cometen los directivos de las organizaciones y el motivo por el que fracasan muchas campañas, es precipitarse a la acción por la impaciencia de tener resultados. Sin embargo, no desarrolla ninguna etapa de evaluación ni propone recursos para facilitar estos resultados. Nos sorprende la comparativa que realiza el propio autor de su modelo con el de Cutlip y Center debido a la falta de cualquier tipo de referencia a la evaluación. No obstante, las flechas de retorno presentes en la gráfica que ilustra el modelo indican que se trata de un proceso cíclico y que existe retroalimentación. Debido al *feedback* podemos interpretar que la etapa de investigación hace a la par las funciones evaluativas del proceso.

6.1.12. Lawrence W. Nolte, 1979

Lawrence W. Nolte (1979: 308-316) considera indispensable la planificación en los programas de Relaciones Públicas argumentando que sin planificación sólo puede haber actividad desorganizada, mientras que planificando puede haber objetivos definidos, logros y resultados medibles. Para Nolte hay muchos tipos de planificación en Relaciones Públicas tanto a largo plazo como a corto plazo, o combinaciones de ambos con una meta común. Considera que en la elaboración de un plan intervienen una serie de conceptos fundamentales que deben ser considerados, como las diferencias entre organizaciones, las diferencias entre las situaciones, el reconocimiento de la situación, cierto sentido práctico, el consenso con la dirección, la previsión de tendencias futuras y la capacidad de adecuación, teniendo en cuenta que todo plan requerirá de continuos reajustes para asegurar que se lleven a cabo las acciones correctas en el momento adecuado.

A modo de resumen, el autor explica que la formulación de planes empieza con hechos y acaba con un plan. Así se empieza el proceso con (1) la recogida de información, (2) para luego analizarla, (3) determinar las causas de la coyuntura actual, (4) estudiar situaciones similares, (5) plantear posibles planes e (6) implementar el plan recomendado. El plan en si tiene a la vez cuatro bloques: (6.1) la razón, ya que hay que convencer a la dirección de que el plan es necesario, (2) los objetivos, (3) los recursos y (4) los costes (Nolte, 1979: 309-311).

En la edición del año 1974, el autor no incluye en el modelo de planificación ningún punto relacionado con la evaluación. No obstante, el capítulo posterior al de planificación trata el tema de la evaluación de forma monográfica (Nolte, 1979: 337-347). Según el autor, cualquier actividad de

Relaciones Públicas debe tener un objetivo a cumplir con el programa implementado, si se consigue alcanzar el objetivo, podemos decir que la actividad realizada ha conseguido el éxito.

La dificultad de medición en las Relaciones Públicas se debe al hecho de manejar intangibles, lo que lleva a Nolte a plantear algunas reflexiones a modo de advertencia a los responsables de programas de Relaciones Públicas (1979: 337-339). En primer lugar, destaca que el volumen no es un resultado. Medir las Relaciones Públicas en función de la cantidad de apariciones en prensa es un error típico. Lo que sí es importante es el tipo de medio en el que han aparecido las notas de prensa, más importante aún es el número de personas que han leído la noticia, y por encima de todo, lo más significativo son los efectos que ha generado en los lectores.

En segundo lugar, trabajar con intangibles significa que los números no se pueden asociar directamente a la obtención de un objetivo, contabilizar el número de lectores de una noticia o el número de asistentes a un evento es simplemente un punto de partida no de llegada. En tercer lugar, la producción no implica un buen desempeño -en este caso el error consiste en confundir los *outputs* con los resultados. Este razonamiento nos lleva a deducir que establece la necesidad de encontrar otro tipo de resultados (*outtake* o *outcome*). Por último, la intuición o las adivinanzas sobre el logro de un objetivo tampoco son hechos contrastables, no debe confundirse el entusiasmo o las buenas sensaciones de los profesionales de Relaciones Públicas con una práctica exitosa. Lo mismo ocurre cuando consideramos algunos comentarios positivos de terceros como una prueba del éxito ya que algunas afirmaciones al azar no son una muestra representativa de la actitud del público.



Figura 29. Modelo de Lawrence W. Nolte (1979, 20) adaptado de Noguero i Grau (1995, 100).

El académico Noguero i Grau (1995: 99-100), comenta también las aportaciones de Nolte, tomando como fuente el mismo libro editado 5 años más tarde, en el 1979. En esta edición, Nolte desarrolla un modelo orientado a la adaptación al medio en el que la Opinión Pública juega un papel fundamental.

El "*Nolte's Chart*" es un gráfico dinámico en el que de ida la organización se adapta al medio y de vuelta es el medio quien se adapta a la organización. En el gráfico (figura 29) pueden diferenciarse seis elementos: (1) la comunicación de entrada catalizadora y de aprendizaje de la Opinión Pública, (2) la organización, su 'filosofía', sus características y variables, (3) la instauración de las políticas de

adaptación al medio, sabiendo que el cambio social, político y económico son procesos continuos, (5) la comunicación de salida como la fase de transmisión inteligible a los públicos, contando con que la comunicación puede ser selectiva a un público, a algunos o a muchos. Puesto que en cada caso conviene medir la necesidad comunicativa (6) la comunicación de otras fuentes plantea el fenómeno de la multiplicidad de fuentes por las que plurales emisores pueden expresar su opinión e incidir en la Opinión Pública. El ciclo de Nolte se cierra en la fase (7) de la Opinión Pública, en función de sus movimientos y actividades, la organización deberá fundamentar su política y conocer si se realiza correctamente el proceso de adaptación en su doble sentido (Noguero, 1995: 99-100).

6.1.13. Sam Black, 1980

En 1980, Sam Black siguiendo los postulados marstonianos afirma que «toda actividad de Relaciones Públicas deberá basarse en cuatro etapas, separadas pero interrelacionadas» (Black, 1994: 29). Las enumera así: (1) análisis, investigación y definición de los problemas, (2) trazado de un programa de acción y presupuesto, (3) comunicación y desarrollo del programa, y (4) anotación de resultados, evaluación y posible modificación. De la última etapa focalizada en la evaluación se interpretan la medición, el juicio de valor y la corrección que implica un intercambio de datos y, por lo tanto, el evidente ciclo dinámico de Marston (1963).

En la versión española de *The Essentials of Public Relations*³³ publicada en 1993, el profesor Black hace referencia a la investigación de evaluación, refiriéndose a la última etapa que «está diseñada para medir el éxito o el fracaso de unos proyectos o programas de Relaciones Públicas en concreto comparándolos con los objetivos deseados» (2001: 146). Entrelaza investigación y evaluación cuando afirma que «el objeto más importante de la investigación es servir de ayuda a la gestión científica antes, durante y después de haber completado el programa de Relaciones Públicas» (2001: 149). Esta apertura temporal junto a la anotación de "posible modificación" que contempla en la etapa 4, significan el abordaje de la evaluación en todas las etapas del proceso y la existencia de un *feedback* continuo.

Black menciona explícitamente la evaluación y los resultados citando a Lindenman y poniendo en relieve «la importancia de establecer unos propósitos y objetivos desde el principio, para así poder utilizarlos a la hora de evaluar el programa» (2001: 150). También distingue entre *outputs* (producción total), que miden y valoran los resultados de prensa sin dar valoración cuantitativa de estos, *outgrowth* (excrecencias, extensiones) y *outcomes* (resultados y consecuencias). Black hace hincapié en que los *outgrowth* y los *outcomes* son los que determinan si las Relaciones Públicas han tenido realmente éxito y aclara que se necesita una serie amplia de herramientas y de técnicas para poder valorar correctamente el impacto del *outcome* de las Relaciones Públicas (2001: 151).

33 Las Relaciones Públicas: un factor clave de gestión

6.1.14. Paul Baines, John Egan y Frank Jefkins, 1982, 2004*

Paul Baines, John Egan y Frank Jefkins (2004), desarrollan el Modelo de Planificación de Relaciones Públicas en Seis Puntos (*Six Point PR Planning Model*) revisando el modelo confeccionado por el propio Frank Jefkins en 1982. La nueva propuesta parte de la delimitación del plan a partir de dos valores: el primero enmarca el programa de Relaciones Públicas y el segundo, establece límites a todas las posibilidades y necesidades, más allá de las limitaciones presupuestarias (Baines, Egan y Jefkins, 2004: 51).

El modelo está formado por seis elementos: (1) apreciación de la situación o *audit* de comunicación, (2) definición de objetivos del programa de Relaciones Públicas, (3) definición de los públicos con los que comunicarse, (4) definición de los medios a través de los cuales llegaremos a los públicos concretados, (5) presupuesto e (6) implementación y control³⁴. Listado así parece que el modelo tenga una progresión lineal, pero realmente muchos de los elementos pueden darse de forma simultánea siguiendo un esquema parecido al que mostramos a continuación (figura 30).

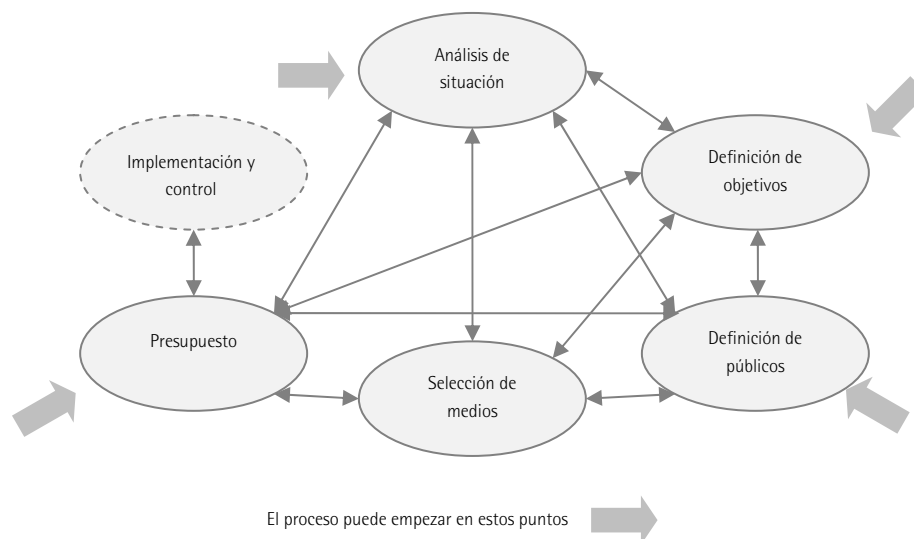


Figura 30. El proceso de planificación de las Relaciones Públicas interrelacionado (Baines, Egan y Jefkins, 2004)

Para que la medición de los resultados sea correcta es vital que los objetivos del programa estén claramente definidos y sean medibles. Los autores realizan esta revisión en la segunda etapa del modelo (Baines, Egan y Jefkins, 2004: 93). Los objetivos deben medirse antes y después del programa para determinar que se ha producido un cambio. Para resaltar la importancia de la medición de resultados, los autores hacen referencia a Grunig y Hunt (1984) cuando afirman que un programa no debe finalizar después de que los técnicos lo hayan implementado (Baines, Egan y Jefkins, 2004: 145).

En la etapa de control y evaluación de resultados, Baines, Egan y Jefkins diferencian tres posibles formas de evaluar: a través de la observación y la experiencia, a través del *feedback* y su seguimiento, y a través de la investigación. Utilizar la observación y la experiencia (Baines, Egan y Jefkins, 2004:

³⁴ En el modelo embrionario desarrollado por Frank Jefkins en 1982 la etapa de 'implementación y control' se llamaba de 'valoración de resultados'.

147) es la forma más fácil y económica de evaluar. No obstante, los resultados no pueden discriminarse del efecto de otros factores de tipo económico, político y de otras fuerzas del mercado. A partir del *feedback* y seguimiento (Baines, Egan y Jefkins, 2004: 147-148) se pueden medir los *outputs* de Relaciones Públicas. A nivel interno, la información se obtiene a través de reclamaciones, sugerencias, informes y recomendaciones; a nivel externo puede obtenerse a través del clipping de prensa, por ejemplo. Los autores apuntan cinco métodos para evaluar las apariciones en los medios: la monitorización, el seguimiento del número de lectores/oyentes, el uso de imágenes, el porcentaje de voz respecto la competencia y las respuestas de lectores.

Por último, los autores señalan que el objetivo de la investigación (2004, 149-150) es demostrar que se ha producido un cambio en la variable resultado que es objeto de medición: nivel de conocimiento, actitud e imagen (*outtakes* y *outcomes*). Es importante determinar el nivel basal de estos indicadores y para ello se requiere una investigación previa a la implementación del programa. El éxito medible de las Relaciones Públicas facilita que el equipo directivo entienda lo que las Relaciones Públicas pueden hacer y que este mismo equipo sepa qué quiere hacer.

El modelo de evaluación que los autores presentan en su obra es el Macro-modelo de Jim MacNamara (1992), desarrollado ampliamente en la página 137 de este documento.

6.1.15. James E. Grunig y Todd Hunt, 1984

James E. Grunig y Todd Hunt publican en 1984 *Managing Public Relations*, obra desde la que se establece la base para buena parte de la profesión de las Relaciones Públicas para finales del siglo XX. En la segunda parte de la obra, en la que se desarrollan los 'Principios de la dirección y la gestión de las Relaciones Públicas', los autores desarrollan la 'molécula conductual' como modelo de toma de decisiones para la planificación de las Relaciones Públicas. Previamente los autores desarrollan como referencia los modelos de procesos directivos desarrollados por Haner y Ford, Haynes, Maise y Wallace (1975), Cutlip y Center (1978) y Marston (1963), además de la matriz de planificación y evaluación de la investigación de las Relaciones Públicas desarrollada por Group Attitudes Corporation (Grunig y Hunt, 2000: 182-191).

La "molécula conductual" ha sido ampliamente tratada en la página 129 de este documento, ya que también era considerada por Nanette A. Besson (2008) como uno de los modelos de evaluación de las Relaciones Públicas. Por otra parte, cuando Matilla se refiere a Grunig y Hunt como autores de un modelo de planificación estratégica de Relaciones Públicas lo hace refiriéndose a otro punto de la misma obra: el modelo de presentación de las Relaciones Públicas como un subsistema de la organización (Figura 31).

Basándose en la Teoría General de Sistemas, Grunig y Hunt establecen que el personal de Relaciones Públicas «funciona en el límite exterior de la organización, sirviendo de enlace entre la organización y los grupos e individuos externos; y tienen un pie en la organización y otro fuera» (2000: 57). De los distintos subsistemas posibles que hay en la organización, las Relaciones Públicas forman parte del subsistema directivo aunque también apoyan a otros subsistemas.

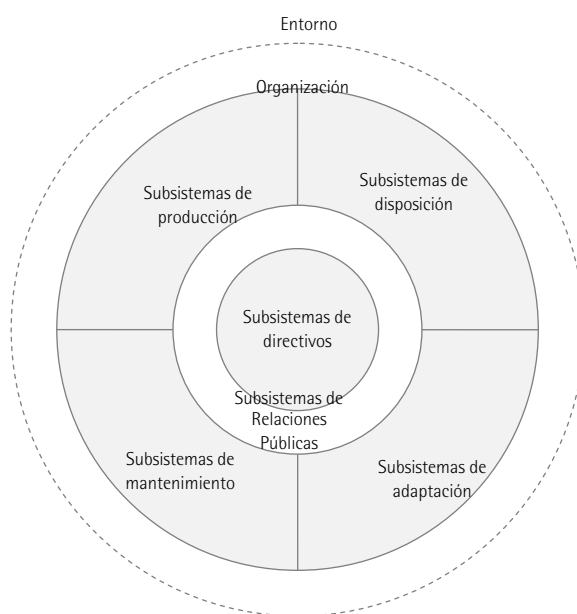


Figura 31. Las Relaciones Públicas como un subsistema de la organización (Grunig y Hunt, 2000).

La importancia del departamento de Relaciones Públicas en una organización tiene que ver con las consecuencias del comportamiento (Grunig y Hunt, 2000: 58-59):

Es normal que las organizaciones desarrollen un subsistema formal de comunicación cuando ellas o sus públicos se comportan de una forma que tiene consecuencias sobre el otro. Esas consecuencias de unos sobre los otros crean un *problema de Relaciones Públicas*. Las decisiones tomadas por el subsistema directivo de una organización pueden tener consecuencias sobre los públicos. Cuando los públicos se enteran de estas consecuencias se suelen realizar acciones que tienen efectos sobre la organización. Esta vinculación entre la organización y los públicos por medio de consecuencias explica porque las organizaciones necesitan Relaciones Públicas (Grunig y Hunt, 2000: 58-59).

Las flechas laterales del triángulo (Figura 32) muestran como funciona el subsistema de Relaciones Públicas para solucionar los problemas de Relaciones Públicas. Se crea comunicación bidireccional con cada uno de los vértices. Para comunicarse con los públicos, el departamento de Relaciones Públicas «realiza encuestas de opinión o habla de manera informal con la gente para informarse de cómo la organización es percibida por los públicos» (2000: 59). De la misma forma, el departamento de Relaciones Públicas debe escuchar a la dirección para comprender sus comportamientos y conductas, a fin de poder explicar ambos extremos a los públicos.

Es importante reconocer que no todas las organizaciones practican las Relaciones Públicas desde este modelo. Grunig y Hunt desarrollan en su obra los cuatro modelos de Relaciones Públicas (agente de prensa, información pública, asimétrico bidireccional, simétrico bidireccional) para establecer comparativas, características y usos, y a la vez situar en un marco histórico la disciplina.

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa (I)

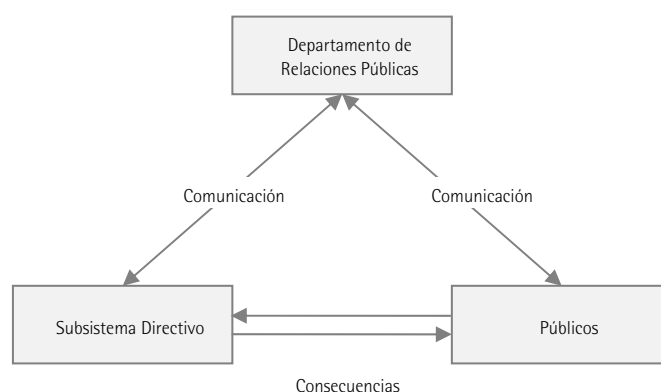


Figura 32. Modelo de la Función de Relaciones Públicas en una organización (Grunig y Hunt, 1984)

Volviendo al tema que nos ocupa, el modelo de Grunig y Hunt basado en la Teoría General de Sistemas, no menciona de forma específica la evaluación, pero sí el uso de la investigación para establecer comunicación con los públicos. Los autores desarrollan un capítulo sobre evaluación en el que describen distintas fórmulas de medición de todo tipo de resultados, y se refieren abiertamente al *feedback* continuo.

6.1.16. Norman R. Nager y T. Harrell Allen, 1984

Norman R. Nager y T. Harrell Allen (1984) desarrollan un modelo que denominan 'Los 10 pasos de la gestión por objetivos de las Relaciones Públicas', que es un subsistema del sistema CREATE de la gestión de las Relaciones Públicas. CREATE, acrónimo de *Communication, Research, Evaluation, Action, Time/resources planning* y *Energy*, es un modelo al que los autores se refieren también como 'Árbol de Objetivos Estilizado' y que tiene su representación en la Figura 33 (Nager y Allen, 1984: 49).

Para entender este modelo es necesario tener en mente la figura de un árbol. En la base las metas simbolizan sus raíces y sostienen toda la estructura. El rectángulo mayor representa el objetivo primario y tronco del plan, los cuadrados enmarcan los sub-objetivos troncales y los rectángulos más pequeños describen gráficamente las ramas de medios para alcanzar los resultados esperados. Si dispusiéramos de más espacio se podrían mostrar hojas del árbol para describir como los medios se descomponen en distintas actividades (Nager y Allen, 1984: 81).

El subsistema 'Los 10 pasos de la gestión por objetivos de las Relaciones Públicas' de Nager y Allen está enfocado a facilitar la redacción de programas por parte de los profesional de las Relaciones Públicas y se visualiza mediante un gráfico en forma de escalera. Los escalones son (1) objetivos del cliente, (2) audiencias, públicos y por qué, (3) características de la audiencia, (4) objetivos de la audiencia, (5) medios/canales y por qué, (6) objetivos para los medios, (7) fuentes y preguntas, (8) estrategias de comunicación, (9) esencia del mensaje y (10) soporte verbal (Nager y Allen, 1984: 102).

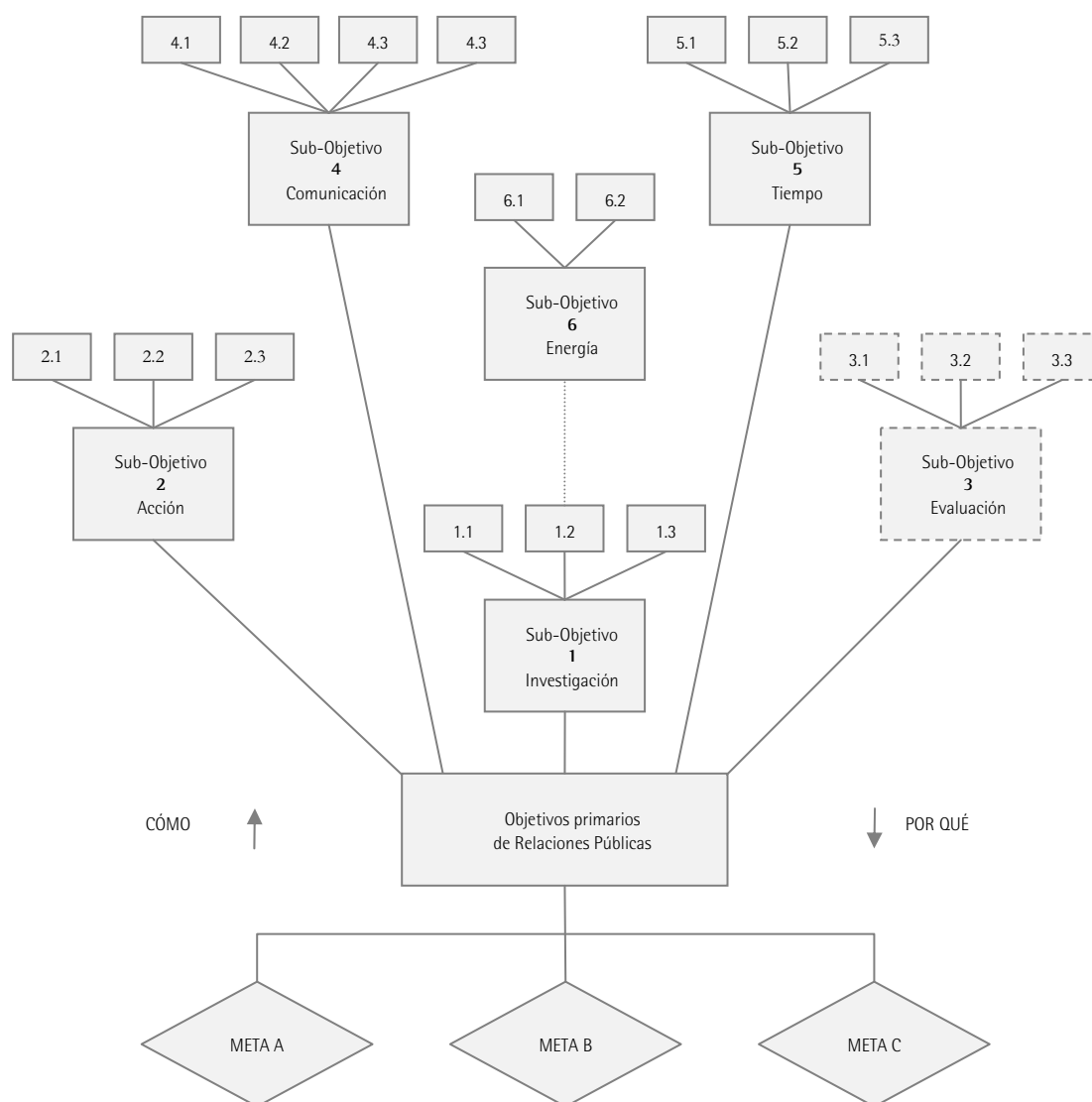


Figura 33. Árbol de Objetivos Estilizado de Nager y Allen (1984)

Aunque en su modelo los autores no inciden en el ámbito evaluativo, sí que dedican un espacio de su obra a la evaluación, afirmando la existencia de una tendencia hacia la medición y la evaluación de los objetivos de las Relaciones Públicas. Señalan como prueba evidente el hecho de que las bases para la presentación de proyectos a los premios *Silver Anvil* de proyectos de Relaciones Públicas organizados por la PRSA, incluyen la necesidad de desarrollar un apartado sobre resultados medibles y algún tipo de evaluación desde 1982 (Nager y Allen, 1984: 168)..

El discurso sobre la evaluación de Nager y Allen se centra en los objetivos. Los objetivos parten de oportunidades, necesidades, problemas, planificaciones y políticas de la organización. Los resultados medibles, por su parte, se obtienen de la investigación. La evaluación depende de la información y de los datos que se recogen de forma sistemática a través de distintos métodos de investigación. En

cierto sentido, la evaluación es para el profesional de las Relaciones Públicas una estrategia para demostrar a sus directivos superiores y al comité de dirección la habilidad del esfuerzo de Relaciones Públicas para impactar en los beneficios, la calidad de servicio y la aceptación del público en términos de conducta significativos (Nager y Allen, 1984: 1968).

El modelo de evaluación que proponen Nager y Allen es el desarrollado por Daniel S. Stufflebeam, profesor de la Universidad del Estado de Ohio, denominado CIPP (*Context, Input, Process, Product*) (Stufflebeam, 1971: 175-177). Pero no entran en determinar la tipología de resultados que esperan. No obstante, con la referencia a Stufflebeam es posible que vayan mucho más allá de la tipología *output*.

6.1.17. José Roberto Porto Simões, 1984

El Modelo de las Relaciones Públicas como Proceso, desarrollado en 1984 por el Dr. José Roberto Porto Simões es, en palabras de Noguero, «un intento de describir las Relaciones Públicas como un proceso pluridimensional de interacción de la organización con la sociedad, en concordancia con la estructura psico-social, cultural, económica, política, ideológica, jurídico estatal, histórica y filosófica. Se sustenta por el proceso de comunicación e intercambio que se reactiva con la información» (Noguero, 1995: 108). El sujeto promotor de las Relaciones Públicas podría ser un individuo (sujeto físico) o una organización (sujeto jurídico). Cabe señalar que en este modelo información y comunicación no se emplean como sinónimos. Este modelo es un ejercicio interesante como modelo teórico/cultural, pero su sustentación positivista es inexistente por globalista. Entre otras razones, podemos señalar que sustraer los grupos de la esfera pública para contraponer las relaciones objetivas a las relaciones subjetivas es forzar en exceso la situación universalista y teórica que nos propone. Porto Simões no plantea en su modelo ni la evaluación, ni el *feedback* ya que los elementos y flujos surgen del individuo para finalizar en la esfera pública.

De la mano de Porto Simões (1993), exponemos también los planteamientos de Chaves. El papel que juega la evaluación en el modelo estratégico de Chaves (de 1966), es de gran relevancia por tres motivos: utiliza el término evaluación en la década de los 60, incluye la evaluación y sus herramientas en la etapa de negociación del plan con la Alta Dirección de la organización y, finalmente, desarrolla la etapa de evaluación de resultados y la incorpora posteriormente en el proceso de corrección de acciones que se establece como cíclico.

Es un modelo basado en doce etapas: (1) la confección de un brief, en el que interviene la Alta Dirección; cuatro etapas dedicadas a la investigación en las que se investigan y analizan (2) la organización, (3) el contexto o entorno desde las perspectivas social, cultural, política y económica, (4) los públicos, sus opiniones y sus expectativas, y (5) los canales por los que se relaciona la organización y sus públicos. A partir de aquí se desarrollan tres etapas más sobre la toma de decisiones: (6) asesorar a la alta dirección en la toma de decisiones, (7) planificar los programas encaminados a modificar las opiniones negativas de los públicos y mantener las positivas, sometiéndolas a la consideración de los órganos ejecutivos de la organización, y (8) negociar la aprobación definitiva del planteamiento estratégico con la alta dirección, contemplando todas las etapas entre las que se incluye las 'herramientas de evaluación'.

La siguiente etapa es (9) ejecutar el plan o programa, estando atento para (10) evaluar los resultados propiciando aquí una investigación evaluativa. Chaves añade dos etapas más a su modelo: (11) continuar con la ejecución del plan, seguir evaluándolo e introducir posibles modificaciones, si fuese preciso, convirtiendo la investigación evaluativa en formativa, y (12) supervisar el proceso relacional entre la organización y sus públicos con el fin de detectar posibles situaciones de conflicto y alertar a la dirección, en caso necesario. Esta última etapa, junto con la tipología de investigación desarrollada en las etapas dos, tres, cuatro y cinco, nos da una pista del tipo de resultados de evaluación que propone Chaves, yendo más allá de los *outputs* y esperando *outcomes* obteniendo cambios en opiniones y actitudes.

Como hemos dicho, el hecho de incluir Chaves las 'herramientas de evaluación' en la etapa de negociación de la aprobación del plan, supone considerar los objetivos y las herramientas con las que medir su cumplimiento antes de la implementación del mismo, implicar a la Alta Dirección desde etapas tempranas y utilizar (entre otros elementos) la evaluación como medida de credibilidad del proceso y la profesión ante los gestores de la organización.

Desde la perspectiva evaluativa que nos interesa en este trabajo, el modelo de Chaves es interesante ya que contempla la evaluación continua y final, le otorga un papel protagonista ante la dirección de la organización y le sirve para dar prestigio a la propia disciplina de las Relaciones Públicas.

6.1.18. William P. Ehling, 1985

La propuesta de Ehling (1985) parte de la conceptualización de tareas y responsabilidades imprescindibles en un programa de Relaciones Públicas como son la elaboración de presupuestos, establecimiento de objetivos, planificación estratégica, recursos humanos, organización, administración y evaluación. No establece un modelo con una serie de etapas ordenadas sino que expone una serie de tareas a realizar. Estas son: (1) el seguimiento del entorno de una organización para detectar oportunidades y amenazas, (2) la planificación de programas de relaciones que se centran en las oportunidades y las amenazas, (3) la organización de recursos a nivel interno y externo de la organización para la implementación del programa, (4) activar y administrar programas de comunicación y (5) revisar y evaluar el rendimiento del programa según los objetivos establecidos.

Para el autor la evaluación es una de las tareas importantes a definir y asignar. A pesar de figurar en la última parte de la planificación, puede entrecerse cierta continuidad en todo el proceso ya que la primera parte, seguimiento del entorno, debe hacerse de forma constante cada cierto tiempo, en forma de monitorización.

El apartado de evaluación de Ehling llamado de "variación compensada" ha sido tratado en el capítulo 6. A modo de recordatorio podemos resumir que se basa en otorgar un componente económico a la gestión de las Relaciones Públicas que permita evaluar su éxito de la misma manera que ocurre en otras áreas de la organización. Es decir, para medir los beneficios que un programa de Relaciones Públicas tiene para la organización es necesario buscar un valor económico a los objetivos del mismo. Cuando una de las partes implicadas es favorablemente afectada por el programa se produce un beneficio mientras que cuando el efecto es negativo se deriva un coste. De este modo es

más sencillo tomar decisiones sobre el programa, valorar si merece la pena llevarlo adelante o elegir entre dos propuestas distintas.

6.1.19. Stafford Whiteaker, 1986

A modo de índice para facilitar la redacción de un plan o proyecto de Relaciones Públicas, Stafford Whiteaker divide en nueve etapas el proceso de toma de decisiones en Relaciones Públicas: (1) sumario de la situación y porqué se necesitan las Relaciones Públicas, (2) estrategia, (3) enfoques creativos, (4) objetivos, (5) tácticas, (6) técnicas de funcionamiento, (7) cómo se medirán los logros (8) honorarios y gastos, (9) y condiciones en que se ofrece el servicio. Estas etapas una vez redactadas en el plan «deberían ser fáciles de leer y presentar los hechos, ideas y razonamientos de manera lógica y fluida» (1986: 87).

Más allá de formular la pregunta sobre la medición de los logros en su enumeración, el autor británico no desarrolla ningún otro elemento sobre el concepto evaluación que facilite su respuesta.

6.1.20. Larry W. Long y Vincent Hazelton Jr, 1987

Larry W. Long y Vincent Hazelton Jr. publicaron en *Public Relations Review* (1987: 3-11) el original 'Public Relations: A Theoretical and Practical Response', en el que desarrollan un modelo de Relaciones Públicas a partir de la teoría General de Sistemas, en una línea similar a la presentada por Grunig y Hunt en 1984.

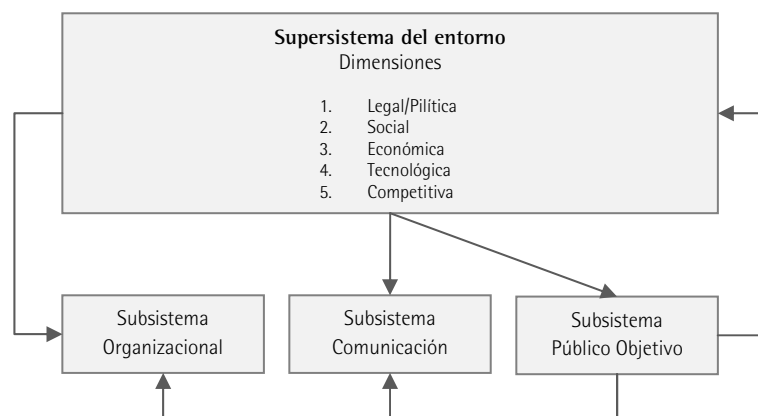


Figura 34. Modelo de Subsistemas abiertos de Larry W. Long y Vincent Hazelton Jr. (1987).

Los autores proponen la creación de círculos alrededor de los procesos de *input*-transformación-*output*. Su propuesta es un modelo de sistemas abiertos donde la función comunicativa de la Alta Dirección se compone de tres subsistemas que forman parte del sistema entorno (Figura 34): (1) el *input* de Relaciones Públicas en el que se ubicara la organización, (2) la transformación, en la que se

produce la comunicación, y (3) el *output*, en el que se identifica la audiencia (Long y Hazelton, 1987: 9). Considerados de forma microscópica, en cada uno de los subsistemas habría también círculos de *input*-transformación-*output*.

De los múltiples subsistemas en que dividen su modelo Long y Hazelton, para el trabajo de análisis que nos ocupa nos centraremos en el tercer subsistema dedicado al Público Objetivo (*Target Audience Subsystem*) (Figura 35). Éste obtiene *inputs* del Entorno y del Subsistema de Comunicación³⁵. Los públicos reciben el estímulo del Subsistema de Comunicación y experimentan una serie de estados evaluativos en respuesta al estímulo del mensaje. De esta forma los *outputs* o resultados, se agrupan en dos tipos: mantenimiento cognitivo o de conducta y, cambio (para la adaptación o alteración) cognitivo o de conducta, pues el proceso de Relaciones Públicas influenciará tanto conductas como pensamientos. Se cierra el sistema cuando estos resultados retroalimentan los sistemas del Entorno y de la Organización (1987: 12)..

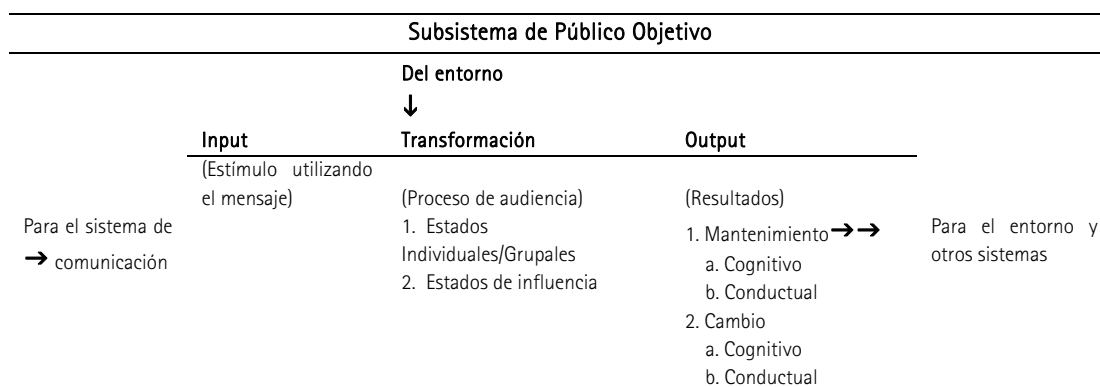


Figura 35. Adaptación del gráfico del Subsistema de Público Objetivo (1987).

A pesar de que no existe una etapa de evaluación, sí podemos identificar de forma implícita una fase de evaluación, en forma de *output feedback* en el proceso de *output* del Subsistema de Público Objetivo, hacia los Subsistemas de la Organización y la Comunicación. Además, los autores mencionan que el proceso de Relaciones Públicas es cíclico, dinámico y continuo (1987: 12).

6.1.21. José Luis Arceo Vacas, 1988

El profesor José Luis Arceo Vacas (1988), tras repasar las ocho fases del proceso de Relaciones Públicas de Lesly (1981, 31-34), la fórmula RACE de Marston (1981: 153-162) y los cuatro pasos de Cutlip y Center (1982: 138-230), propone un proceso o método de Relaciones Públicas que consta de cinco fases o etapas (Arceo, 1988: 103-105): (1) investigación, (2) estrategia, (3) selección y planificación de medios, (4) pretest, (5) lanzamiento y (6) posttest.

³⁵ En el gráfico del Modelo del Proceso de Relaciones Públicas, reproducción fiel del desarrollado por Larry W. Long y Vincent Hazelton (1987: 9), no se percibe ninguna punta de flecha que indique *input* del subsistema de comunicación, no obstante, el texto del original (1987: 11) y el gráfico específico del Subsistema de Público Objetivo (1987: 12) sí indican la existencia de este *input*.

En su desarrollo, Arceo Vacas no utiliza el término evaluación pero sí define dos etapas vinculadas a ella, la etapa (4) de pretest y la (6) de posttest. La etapa de pre-test, como el mismo autor indica, se utiliza muy poco en Relaciones Públicas, pues «una conferencia de prensa, la organización de un congreso, de una feria, de unas jornadas, de una reunión anual de accionistas, o de una entrevista importante, etc., no son tan fáciles de probar con anterioridad a su puesta en práctica, debido a la necesidad de organizar al completo o casi al completo el acto y con el público objeto del mismo –o parte de éste–, con lo cual, no ya el costo, sino la propia eficacia del acto, se perfilan como problemas importantes» (1988: 104). Sin embargo aunque la dificultad de llevar a cabo esta etapa pre test es evidente, el autor insiste en que «sí es posible (...) realizar un cierto sondeo previo en este último tipo de acciones enunciadas. En efecto, una conferencia de prensa –por ejemplo– debe prepararse con antelación, previendo preguntas de los periodistas y las posibles respuestas de nuestra entidad (entre otras cosas) y, por consiguiente, sin hacerlo en realidad sobre una muestra de los periodistas que más tarde intervendrán, sí constituye tal preparación una cierta idea aproximada de como pueden salir las cosas» (1988: 104). Sea como fuere (y siempre que se pueda desde bases científicas), debe intentarse llegar a una relativa seguridad en cualquier acción de Relaciones Públicas previamente a su lanzamiento por razones de pura eficacia.

Refiriéndose a la etapa de post test, el autor plantea realizarlo a una muestra del público(s) objetivo para conocer si se ha modificado, cambiado o no, la imagen, opinión, etc... sobre un tema, individuo o entidad concretos, tras las acciones comunicacionales y no comunicacionales realizadas. Esta fase permite –a partir de una investigación con visos científicos– descubrir posibles deficiencias de las acciones emprendidas y sus efectos en el público(s), para así procurar enmendarlo en lo sucesivo

Aunque el autor no profundiza en exceso en ninguna de las etapas que propone, tanto para el pre test como para el post test incide en el carácter científico que debe tener toda investigación que de llevase a cabo. El hecho de que nos hable de «enmendar los sucesivo» inspira la idea de retroalimentación para futuro», y la necesidad de «conocer si se ha modificado, cambiado, o no, la imagen, opinión etc....» (Arceo, 1988: 105) nos remite a pensar en términos de *outcomes* y *outtakes*.

6.1.22. Philippe A. Boiry, 1989

En 1989, Philippe A. Boiry, el que fuera decano de la Facultad Libre de Ciencias de la Comunicación de París y cofundador de la Fédération Française des Relations Publiques, plantea la definición de un proceso cibernético para crear los objetivos, los programas y los presupuestos de la organización bajo la premisa de la Dirección por Objetivos. El proceso cibernético³⁶ lo resume brevemente como: «(1) definición de los objetivos que, partiendo de la cúspide, descenderán dividiéndose hasta el servicio o la unidad (centro) dotado del conjunto de medios necesarios para la ejecución de un objetivo fragmentario. El centro de responsabilidad puede tener varios objetivos, pero cada objetivo debe tener un responsable. (2) Definición de los programas, desde la unidad base donde son elaborados, los

³⁶ Philippe Boiry explica que el proceso cibernético que desarrolla se encuentra en el método norteamericano P.P.B.S. (*Programming, Planning, Budgeting System*) o en el método francés R.C.B. (*Rationalisation des Choix Budgétaires*) (1998: 51).

programas que precisan las acciones a emprender, los medios a poner en marcha y los presupuestos necesarios, remontan a la cúspide, y así las palabras "diálogo" y "participación", que muy a menudo son palabras vacías, adquieren su sentido en la discusión que se abrirá para llegar a un ajuste aceptable para cada parte entre los objetivos y los medios. (3) Una vez aceptados los objetivos, los medios acordados constituyen la base de un acuerdo contractual» (1988: 51).

Tras este proceso, y con el objetivo de orientar favorablemente las actitudes y el comportamiento para que nazca la confianza y se modifiquen las motivaciones oportunas, hay que proceder con una metodología de Relaciones Públicas fundamentada en siete puntos clave (1998: 56-60): (1) situar los públicos objetivo, (2) realizar un análisis funcional, (3) definir los mensajes y la manera de estructurarlos, (4) establecer estrategias y medios, (5) elaboración del programa, (6) presentación de los presupuestos y (7) concepción de los cuadros de control.

En primer lugar, hay que controlar las relaciones (*feedback*, tableros de mando) y, a posteriori, los resultados. Boiry afirma que «no hay acción alguna de Relaciones Públicas cuyos resultados no puedan ser analizados», y añade que «este control no puede ser difícil si previamente se han definido los objetivos en términos claros, cuantitativos o cualitativos» (1998: 59). Para realizar este control, las encuestas de opinión, las investigaciones sociales, los análisis de contenido de la prensa, realizados antes y después de cada operación, son, si han sido concebidos para tal efecto, instrumentos precisos para evaluar resultados y su desviación respecto a los objetivos.

Boiry no desarrolla en su obra la fase de concepción de los cuadros de control, pero a partir de las tipologías de objetivos, nos habla de actitudes, comportamiento y motivaciones, y de las metodologías que presenta, los resultados que mide son *outputs*, *outtakes* y *outcomes*. Queda implícito en su propuesta el *feedback* de los resultados para repercutir en el proceso.

6.1.23. Glen M. Broom y David M. Dozier, 1990

Glen M. Broom y David M. Dozier definieron la planificación estratégica como la toma de decisiones acerca de dónde se quiere estar en el futuro (el fin u objetivo) y cómo llegar hasta allí (las estrategias) (1990: 23). La planificación estratégica participa de forma proactiva en establecer la dirección a seguir por la organización, evitando las pérdidas y la repetición sistemática de actividades sin rumbo. La investigación previa a la planificación permite disponer de información, comprensiva, precisa y relevante, para facilitar la toma de decisiones. El objetivo final es que el programa consiga resolver la situación problema.

Estos autores distinguen los pasos básicos del proceso cíclico para la planificación estratégica en Relaciones Públicas basándose en el modelo de Cutlip, Center y Broom: (1) definición del problema, (2) planificación y programación, (3) acción y comunicación y (4) evaluación. De esta última, argumentan que implica determinar los resultados del programa, así como hacer un seguimiento sobre la efectividad de la preparación del programa y de su implementación. En función de los resultados encontrados, pueden hacerse los ajustes en el programa para que continúe o bien puede suspenderse directamente.

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas
y la Comunicación Corporativa (I)

En la edición en inglés de 1990, desarrollan un cuadro en el que se muestra de forma paralela (Tabla 19) el 'Modelo de cuatro pasos' de Cutlip, Center y Broom y las diez las etapas del proceso estratégico de Broom y Dozier (1990: 25): (1) el problema, (2) análisis de la situación –información en los antecedentes, evidencia de la información: factores y fuerzas internas, factores y fuerzas externas, (3) meta del programa (*goal*), (4) públicos: quién está implicado o afectado, cómo están implicados o afectados, (5) objetivos del programa –para cada público, (6) programa de acciones – para cada público, (7) programa de comunicación –para cada público: estrategias de mensaje, estrategias de medios, (8) planes de implementación del programa: asignación de responsabilidades, cronograma, presupuesto.; (9) planes de evaluación y (10) *feedback* y ajuste del programa (Tabla 19).

Proceso de Planificación Estratégica de Relaciones Públicas	
Definición de los problemas de Relaciones Públicas (Investigación) [La cuestión o la oportunidad] Planificación y programación (Planificación) [Metas y objetivos]	El problema <i>Análisis de situación</i> –antecedentes, datos, evidencias Factores/fuerzas internos Factores/fuerzas externos Metas del programa Públicos Quién está implicado/afectado? Cómo están afectados/implicados? Objetivos del programa –por cada público
Puesta en marcha de la acción y de la comunicación (Ejecución) [Implementación]	Acciones del programa –por cada público Comunicación del programa –por cada público Estrategia de mensajes Estrategia de medios Implementación de los planes del programa Asignación de responsabilidades Calendario Presupuesto
Evaluación del programa (Evaluación) [Evaluación y resultados]	Plan de evaluación Feedback y ajuste del programa

Tabla 19. Proceso de Planificación Estratégica de Relaciones Públicas de Glen M. Broom y David M. Dozier (1990)

Teniendo en cuenta la temática de la obra de Glen M. Broom y David M. Dozier en *Using research in Public Relations. Applications to Program Management*, debemos considerar sus propuestas en torno al tema que nos ocupa: la evaluación.

En Relaciones Públicas, primero se planifica, luego se produce y se paga un programa con el objetivo de alcanzar los objetivos y las metas. El objetivo final es generar un impacto observable (Broom y Dozier, 1990: 73). La investigación de evaluación permite un *feedback* objetivo sobre el impacto del programa. La investigación utiliza procesos científicos para recoger, analizar e interpretar la información para ayudar a determinar el valor de algo (figura 36). La investigación permite disponer de la evidencia empírica para reafirmar o rechazar las afirmaciones relacionadas con los logros del programa. Además de la información, también son necesarios los juicios de valor, en función de la experiencia, los valores y estimaciones de la importancia que otros dan al programa. La investigación es pues una herramienta de ayuda, no un arma omnipotente para la evaluación.

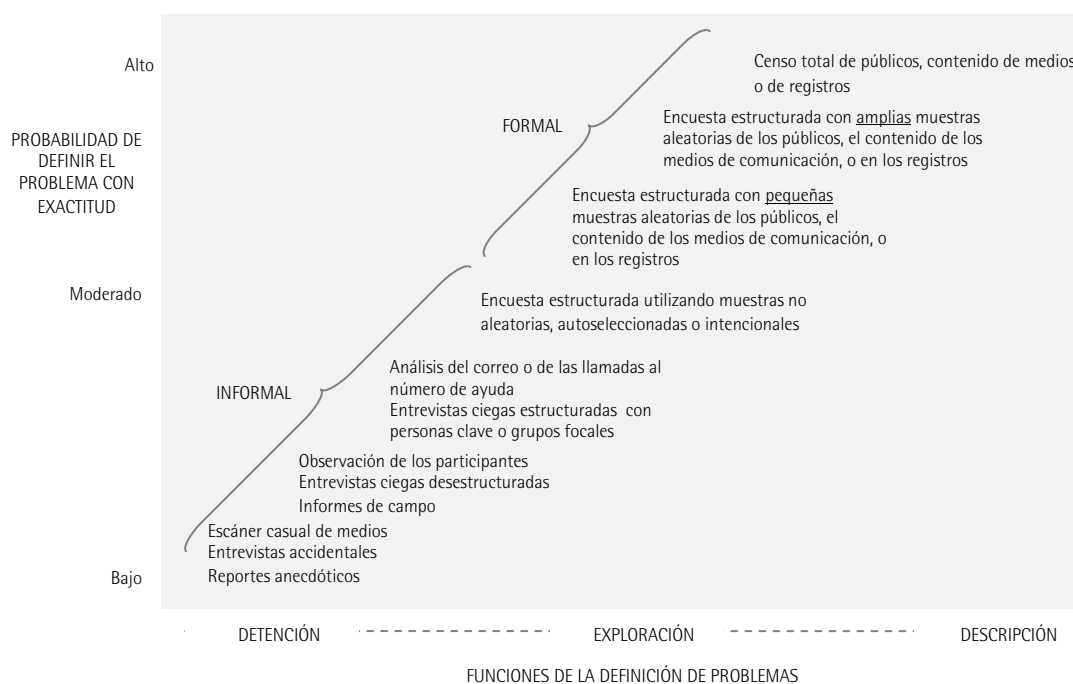


Figura 36. Exactitud de las técnicas de monitorización del entorno (1990).

Cuando los autores afirman que la investigación de evaluación se centra en los resultados se refieren a los objetivos de impacto: aquellas afirmaciones que describen resultados intencionados relacionados con lo que la gente sabe, siente o hace, así como con el tipo de relaciones entre la organización y sus públicos (Broom y Dozier, 1990: 74).

La investigación de evaluación aporta información para la toma de decisiones. Se trata de decisiones sobre la efectividad del programa, que variará en función de los criterios que seleccionemos: efectividad entendida como consecución de lo que se establecía en los objetivos, efectividad como muestra de la relación causal entre las actividades del programa y los resultados deseados, entendida como la consecución de parte de los objetivos y la próxima consecución de los restantes, como la relación positiva entre los costes del programa y el valor monetario de los resultados (análisis coste-beneficio), etc. (Broom y Dozier, 1990: 74).

En Relaciones Públicas, la evaluación es un trabajo de campo (Broom y Dozier, 1990: 74-75) mediante el cual se pueden testear y revisar las teorías vigentes. A largo plazo, permite añadir información al cuerpo del conocimiento para guiar la práctica profesional e incrementar la competencia. A corto plazo, permite aprender cómo de bien y por qué el programa funcionó. En este los programas de Relaciones Públicas podrían considerarse como una intervención experimental y los públicos objetivo los sujetos del experimento. A menudo pueden utilizarse grupos control para comparar los efectos (condición placebo) y poder discriminar los efectos debidos al programa. En este caso se trataría de un diseño de investigación antes-después para ver si existen diferencias significativas que puedan atribuirse al programa. Y aunque al final, siempre se requiere un conocimiento en la materia y capacidad de juicio pues el entorno es dinámico y es difícil discriminar

los efectos del programa, la investigación sigue siendo la mejor evidencia disponible y refuerza las fortalezas del programa, otorga credibilidad y aporta una base para mejorar la práctica.

Los autores ligan la evaluación a los objetivos y las metas. Advierten que el error más frecuente en Relaciones Públicas es que los criterios establecidos en los objetivos iniciales no son consistentes o coincidentes con los principios de evaluación. La consecuencia es que los resultados no se reportan de forma correcta o los criterios de evaluación no encajan con los objetivos del programa.

Los criterios en los que debe basarse la evaluación de los efectos de un programa de Relaciones Públicas en los públicos deben contemplar tres aspectos (Broom y Dozier, 1990: 77):

1. Conocimiento: incluyendo conocimiento y comprensión
2. Predisposición: opiniones y actitudes
3. Conducta

Conceptualmente, las Relaciones Públicas afectan las relaciones entre las organizaciones y sus públicos. En la práctica, las mediciones de impacto se hacen en uno o ambos lados de la relación y luego se hacen inferencias sobre cómo ha cambiado la relación. El modelo coorientacional sugiere que las dos variables que describen las relaciones son el consenso (entre la visión del público y la institución) y la precisión (las percepciones de uno de los lados sobre la visión del otro y la visión real del otro), medidas en ambas partes de la relación (Broom y Dozier, 1990: 83-86).

A largo plazo, muchos programas de Relaciones Públicas buscan mantener las conductas deseadas y extinguir las conductas no deseadas. La ética profesional y la responsabilidad social demandan sensibilidad por el impacto de los programas a largo plazo. Medir este impacto a largo plazo requiere mediciones repetidas a intervalos regulares, produciendo información similar a las fluctuaciones que pueden tener las acciones de una empresa. Se trata de información longitudinal que monitoriza el efecto/impacto del programa y sirve para generar nuevas ideas y teorías sobre el programa. Aporta una serie de análisis *benchmark* de la empresa sobre una serie de elementos, que no necesariamente se tendrían que incluir desde el principio.

La evaluación, desde la perspectiva de la investigación es una de las materias primas de Broom y Dozier en su obra del '92, y contempla en *feedback* continuo y la medición de todas las tipologías de objetivos.

6.1.24. August Ferrer i Forns, 1990

En *Relaciones Públicas, Empresa y Sociedad. Una Apuesta por la Comunicación*, August Ferrer i Forns (1990) nos presenta la estrategia de la confianza y desarrolla tres fases de definición y difusión de un programa para la creación de un 'Proyecto de Empresa': «(1) en la fase de preparación del programa debe definirse la imagen actual de la empresa y la deseada, (2) en la fase de formación del personal, colaboradores y animadores del proyecto se deben crear los grupos de reflexión capaces de motivar, movilizar y sintetizar las propuestas y acciones a emprender y (3) en la fase de difusión del programa se ha de informar al personal de todos los estamentos, departamentos y centros de dirección del

sistema o sistemas de aplicación de las acciones decididas en el cuadro/escenario del proyecto» (1990: 97). El autor no se refiere en el libro a la evaluación ni a los resultados, no obstante, sorprende que la mayoría de casos anexados en la publicación contengan un apartado de resultados o de consecuencias.

6.1.25. James E. Grunig y Fred C. Repper, 1992

En el año 1992 los profesores Grunig y Repper plantean un modelo de gestión estratégica de las Relaciones Públicas compuesto por tres etapas analíticas iniciales (Figura 37): (1) etapa de *stakeholder*, (2) etapa de público, (3) etapa de conflictos-potenciales (*issue*), y un último punto³⁷ (4) de planificación, planes y programas de Relaciones Públicas/comunicación (1992: 124).

Este cuarto punto resume los pasos para desarrollar los programas y planes de Relaciones Públicas y de comunicación para cada uno de los públicos de las tres fases anteriores. El objetivo es gestionar las relaciones con los grupos de interés (*stakeholders*), gestionar el conflicto con los públicos y ayudar a resolverlos. Se trata de un enfoque de planificación que comprende a su vez cuatro pasos: (4.1) establecer objetivos formales de comunicación y Relaciones Públicas, (4.2) desarrollar programas formales para alcanzar estos objetivos, (4.3) implementar los programas o campañas y (4.4) evaluar la efectividad de los programas en relación al cumplimiento de los objetivos y la reducción de conflictos generados por los problemas o hechos que generaron la elaboración de dichos programas.

Como muestra el gráfico (figura 37) y desde la perspectiva de la planificación estratégica, las tres etapas iniciales son el enfoque lógico para la identificación de problemas fundamentales o conflictos alrededor de las cuales se centrarán las Relaciones Públicas. El punto más criticable del modelo es el proceso secuencial de planificación que sugieren en el cuarto punto para la formulación de estrategias de comunicación y Relaciones Públicas para hacer frente a los problemas o conflictos potenciales identificados en las tres etapas previas; ya que su racionalidad en el enfoque lineal no cuenta con la realidad, a menudo caótica, de la elaboración de la estrategia.

Para comprender bien este modelo es necesario conocer también el modelo de planificación estratégica que los autores plantean y cuyo desarrollo dividen en las siguientes fases (Grunig y Repper, 1992: 119-120):

- Determinación de la misión de la compañía, incluyendo enunciados amplios sobre su propósito, filosofía y metas.
- Desarrollo de un perfil empresarial que refleje sus condiciones internas y capacidades.
- Seguimiento del entorno externo a la compañía en términos de competitividad y factores contextuales generales.
- Análisis de oportunidad interactivo sobre posibles opciones no cubiertas en la unión entre el perfil de la empresa y el entorno externo.

³⁷ Como se ve en la Figura 37, los autores utilizan el título etapa para los tres primeros elementos, pero el último no lo califican como tal.

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas
y la Comunicación Corporativa (I)

- Identificación de opciones deseadas no cubiertas cuando se consideran las distintas posibilidades a la luz de la misión de la compañía.
- Elección estratégica de un grupo de objetivos a largo plazo y grandes estrategias necesarias para alcanzar las opciones deseadas.
- Desarrollo de objetivos anuales y estrategias a corto plazo que sean compatibles con los objetivos y estrategias a largo plazo.
- Implementación de las decisiones estratégicas elegidas utilizando recursos presupuestados y sus tareas asociadas, personas, estructuras, tecnologías y sistemas de recompensa.
- Revisión y evaluación del éxito del proceso estratégico como base de control y como *input* para la toma de decisiones en el futuro.

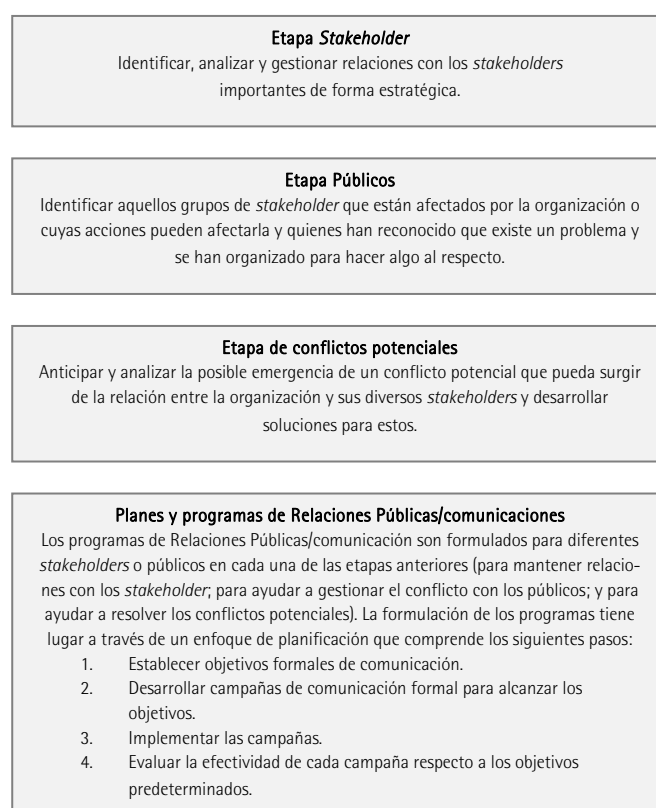


Figura 37. Modelo de gestión estratégica de las Relaciones Públicas de Grunig y Repper (1992).

Para la evaluación se tienen en cuenta los objetivos de los programas de Relaciones Públicas, elaborados para cada una de las 3 etapas iniciales del Modelo de Gestión Estratégica de las Relaciones Públicas. Los autores no mencionan que los objetivos de Relaciones Públicas deben estar alineados con los de la organización, pero si comentan que las Relaciones Públicas deben dirigirse por objetivos. Otro elemento a destacar de este modelo es la falta de dinamismo y de retroalimentación de los resultados de la evaluación de la efectividad hacia el establecimiento de los objetivos de los programas de Relaciones Públicas. Tampoco se mencionan los resultados de la evaluación en relación

a la contribución de las Relaciones Públicas en la consecución de los objetivos globales de la organización a pesar de que sí que se especifica en el modelo que la formulación de objetivos de Relaciones Públicas debe centrarse en la misión de la organización. No podemos deducir de este modelo si la evaluación es un acto puntual o más bien una monitorización de forma continua. Los autores remiten al lector al siguiente capítulo del mismo libro elaborado por Dozier D.M. y Ehling W.P. 'Evaluation of Public Relations Programs: What literature tells us about effects' para los que quieran profundizar sobre la evaluación (Dozier y Ehling, 1992: 159-189).

6.1.26. *Brad E. Hainsworth y Laurie J. Wilson, 1992*

En 1992, Brad E. Hainsworth y Laurie J. Wilson, considerando insuficiente el proceso de las cuatro etapas de la matriz RACE, desarrollan su propio modelo y lo describen como un sistema matriz de planificación estratégica de programas. Añaden que sólo a través del análisis y la planificación sistemática del programa, los profesionales podrán identificar la base del problema y empezar a plantear soluciones que vayan más allá de situaciones individuales. Sólo así se conseguirá que la planificación estratégica se integre dentro del proceso de resolución de problemas de una organización (1992, 10).

Su modelo de Relaciones Públicas mantiene los cuatro bloques RACE: (1) investigación, (2) planificación, (3) comunicación y (4) evaluación, subdividiendo cada uno de ellos en varias subetapas hasta sumar a un total de quince. La evaluación figura como la última etapa de la matriz, e incluye dos subprocesos (1992: 11):

- (4.1) Establecimiento de los criterios de evaluación: Identificar criterios específicos que vayan en conjunción con las metas y los objetivos de la campaña.
- (4.2) Herramientas de evaluación: Seleccionar y especificar las tácticas apropiadas al conjunto de criterios e incluirlas en el calendario y presupuesto del proceso anterior, de comunicación.

La evaluación empieza justo después de la implementación, o tan pronto como sea posible. La evaluación debe ser sistemática y para que así sea debe figurar en el plan del programa de Relaciones Públicas. La correcta redacción de los objetivos del programa (deben ser específicos, medibles y limitados en el tiempo; deben ser tareas a realizar que generan resultados que permiten la consecución de la meta) es un punto básico para establecer los criterios de evaluación.

A pesar de que en la matriz que resume el modelo no se especifica gráficamente ningún círculo, en el apartado de conclusiones, los autores añaden que este modelo debe utilizarse de forma flexible permitiendo que la evaluación aporte *feedback* para redefinir el plan del programa de Relaciones Públicas siempre que sea necesario (Hainsworth, 1992: 14). Esta afirmación conlleva, sin embargo, una contradicción respecto a la afirmación anterior que la evaluación comienza sólo después de la etapa de implementación. A pesar de que hay una primera etapa del modelo que se centra en la investigación, no se entrevé ningún elemento evaluativo o enlace con la etapa de evaluación. Esta primera etapa consistiría solamente en un análisis del problema, las consecuencias que éste podría generar en la organización si no se solventa, la identificación del núcleo de la dificultad de la

organización para recuperar el equilibrio con el entorno y una primera aproximación sobre los públicos y los recursos. Así, el *feedback* procedente de la evaluación iría dirigido a las etapas de planificación y comunicación.

En el texto original no se puede entrever si los autores buscan la evaluación de los *outputs*, los *outtakes* o los *outcomes*, simplemente mencionan que deben establecerse unos criterios de evaluación basados en los objetivos del plan.

6.1.27. *Claudia Canilli, 1993*

El 1993, Claudia Canilli desarrolla brevemente seis etapas para la organización de las Relaciones Públicas. Estas son: (1) la definición del entorno, (2) el análisis del entorno, (3) los objetivos, (4) las estrategias, (5) los instrumentos y (6) el control de los resultados. La última etapa de control de resultados, Canilli la divide en tres partes (1993: 105): (6.1) valoración durante la presentación de la campaña, (6.2) valoración con la campaña ya iniciada y (6.3) valoración final.

Inicia su presentación en torno al control de los resultados afirmando que estos «se pueden valorar sólo a posteriori, comparándolos con los objetivos inicialmente propuestos» (1993: 104). No obstante propone recurrir a una serie de tests una vez definida la estrategia para verificar la bondad de las acciones tomadas (sin garantías de evitar el fracaso).

Plantea la primera subetapa de valoración durante la presentación con la inclusión de pretest que verifique las reacciones de los públicos frente a un determinado mensaje. Una vez iniciada la campaña (segunda subetapa) propone iniciar un muestreo continuo para realizar las modificaciones y ajustes necesarios. Por último, la valoración final identificará los errores cometidos y servirá de instrumento para una mejor preparación (1993: 105-106).

Canilli no utiliza el término evaluación en ningún momento, remplazándolo por los términos control de resultados o valoración (en el caso de las subetapas). Plantea el *feedback* tanto continuo como final. En cuanto a la tipología de resultados, Canilli en el desarrollo del apartado evaluativo se refiere a establecer «en que medida se ha logrado alcanzar el objetivo de convencer a alguien» (1993: 104). Por ello podemos dilucidar únicamente la existencia de evaluación de *outtakes*.

6.1.28. *Shirley Harrison, 1995*

Shirley Harrison (1995: 47-72), en base al proceso de toma de decisiones, establece seis etapas para el plan de Relaciones Públicas que dan respuesta a cinco preguntas: (1) por qué: fines y objetivos, (2) qué: el mensaje, (3) quién: el receptor, (4) cómo: el programa de actividades, y (6) cuál es el grado de efectividad: su evaluación.

Harrison propone la evaluación como una cuestión de efectividad en la consecución del objetivo buscado. Además, del proceso de la toma de decisiones, se deduce que no considera la evaluación

como un proceso aislado y puntual, sino que forma parte de un proceso de revisión y monitorización interna y externa, que afecta a la toma de decisiones. En consecuencia, podemos deducir que la evaluación puede considerarse como una cuestión continua y que retroalimenta a las primeras etapas de definición y establecimiento de objetivos, previa definición de los objetivos de comunicación a nivel corporativo. Añadimos que la autora no especifica qué tipo de resultados (*output*, *outcome*, *outtake*, etc.) serán evaluados.

6.1.29. Anne Gregory, 1996

Anne Gregory (1996), autora de *Planning & Managing a Public Relations Campaign: a step-by-step guide*, desarrolla un modelo que expande la propuesta martsoniana de 1963.

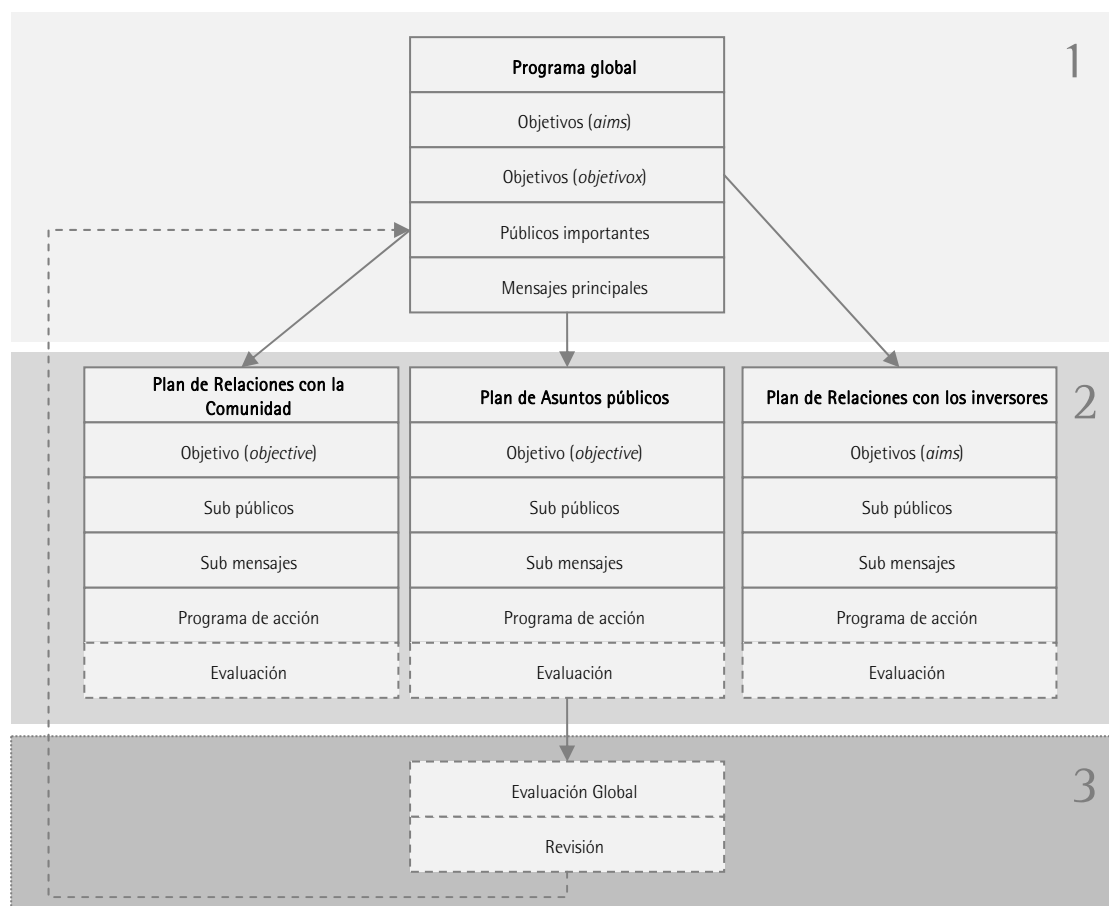


Figura 38. Marco para los planes de Relaciones Públicas multi proyecto desarrollado en 2000

Siguiendo los cánones de la Dirección por Objetivos (*Management By Objectives-MBO*), marca en primer lugar unos objetivos y unos públicos objeto, en segundo lugar, facilita la participación de los directivos de la unidad acorde a objetivos y criterios de actuación específicos, y en tercer lugar, revisa el plan y evalúa los resultados (Figura 38) (Gregory, 2006: 188).

El modelo de planificación de Anne Gregory (2006: 187) aporta una secuencia de actividades y captura la esencia de las diferentes aproximaciones a la planificación. La autora resalta que a menudo los objetivos en la práctica vienen dados por los directivos. A pesar de ello, es importante estudiarlos para ver si son los apropiados. El objetivo puede ser único y concreto o bien necesita ser desglosado en múltiples series de proyectos, que seguirán a la vez el mismo esquema de planificación. Su plan se establece en diez etapas: (1) análisis de la situación, (2) establecimiento de los objetivos, (3) determinación de los públicos, (4) contenido de los mensajes, (5) estrategia, (6) táctica, (7) cronograma, (8) recursos, (9) evaluación y (10) revisión (Figura 39).

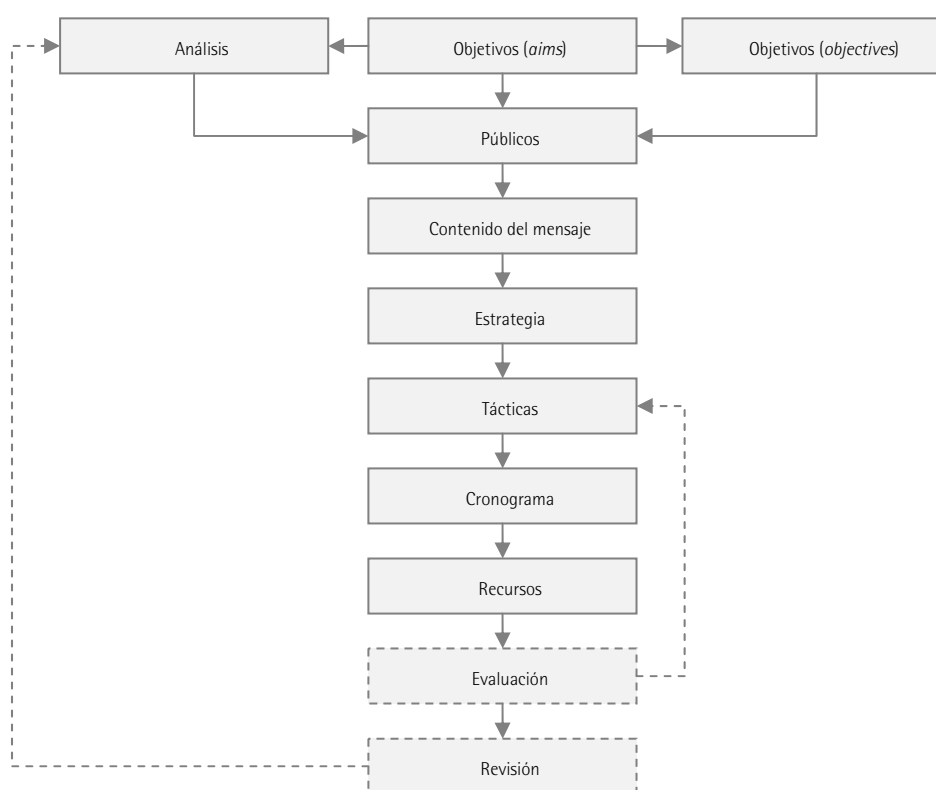


Figura 39. Modelo de planificación de Anne Gregory (1995).

La autora propone la evaluación como un proceso de monitorización con el objetivo de corregir desviaciones. Así, la evaluación es un paso fundamental previo a la revisión, en el que se corrigen los errores cometidos en las etapas previas. Es, pues un proceso continuo y dinámico que a la vez retroalimenta las primeras etapas del proceso de planificación. No puede entreeverse el tipo de resultados que se encontrarán en la evaluación, pero sí entendemos que se centrarán en los objetivos que determinan el programa.

6.1.30. Robert Kendall, 1996

En 1996, Robert Kendall se refiere a la fórmula martsoniana RACE y al proceso de Cutlip y Center como las propuestas más referenciadas por el mundo académico y las más utilizadas por la profesión, pero que a su entender son limitadas y mejorables. De la propuesta de Cutlip y Center destaca la inclusión del elemento planificación –tras el elemento investigación– permitiendo avanzar un poco más allá del modelo RACE, pero en el fondo considera que el proceso es esencialmente el mismo.

En respuesta a estas carencias detectadas, Kendall realiza su propia propuesta con la formulación de RAISE. Su modelo contempla las siguientes etapas: investigación (*research*), adaptación (*adaptation*), implementación (*implementation*), estrategia (*strategy*) y evaluación (*evaluation*). Lo que en los demás procesos es considerado como planificación, acción y comunicación, en la propuesta de Kendall forma parte de adaptación y estrategia (1996: 10).

Eso es así porque la adaptación pretende asociar las necesidades encontradas en la fase de investigación con los recursos de la organización para la puesta en marcha de la campaña, y porque considera que no sólo la fase de adaptación requiere de planificación, sino que la planificación debe estar presente también en el resto de las fases, es decir, en todo el proceso de la campaña.

La fórmula RAISE de Kendall (1996: 11) es cíclica y puede incluir series de campañas entrelazadas, en las que la evaluación de una primera campaña, puede ser la fase de investigación de la campaña subsiguiente (figura 40). La investigación lleva a la adaptación de los recursos de una organización a la situación de una campaña, que a la vez desemboca en la estrategia de implementación de Relaciones Públicas para solucionar una situación, que vuelve a conducir a la evaluación de la campaña.

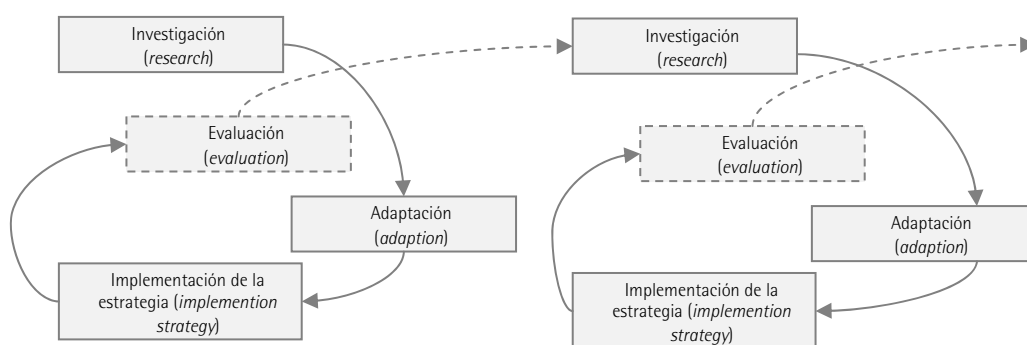


Figura 40. Fórmula RAISE en espiral continua (Kendall, 1996).

Kendall propone un listado de ítems para la planificación de las campañas de Relaciones Públicas. No siempre será necesario cumplir todos los pasos, pero si tenerlos en cuenta (1996: 13):

- Aunque no se considera un punto, el autor establece la necesidad de delimitar la situación que desencadena la campaña de forma previa a los pasos.

- La investigación de la situación y el sponsor de la organización (*research*) contiene cuatro pasos.
- La adaptación de los recursos de la organización a la situación (*adaptation*). Esta formada por 6 pasos.
- La estrategia de implementación para resolver el conflicto o alcanzar la meta (*implementation strategy*) se desglosa en 5 puntos.
- La evaluación del esfuerzo de toda la campaña se divide en 4 pasos. El primero consiste en aportar formas para probar el éxito. En segundo lugar, medir el grado de cumplimiento de la meta, resultados, etc. A continuación se consideran tres aspectos de la evaluación: el proceso en si mismo y la evaluación a nivel interno y a nivel externo. Finalmente, el cuarto punto consiste en recopilar los más y los menos, y hacer proyecciones.

A partir del último de los ítems entrevemos una evaluación que genera un *feedback* continuo. El hecho de evaluar el proceso nos permite decir que evalúa resultados tipo *output* como mínimo.

6.1.31. Otis Baskin, Craig Aronoff y Dan Lattimore (1997)*

Otis Baskin, Craig Aronoff y Dan Lattimore (1997) afirman abiertamente que la investigación es una parte crucial en el proceso de las Relaciones Públicas. La información obtenida a través de una investigación cuidadosa puede ser utilizada para guiar la planificación, para la elaboración de los mensajes pretest, para evaluar resultados y para dirigir la labor del seguimiento. Los profesionales de las Relaciones Públicas deben ser capaces de evaluar su trabajo y demostrar su efectividad. El mundo de la gestión pide hechos concretos, no intuición o inventiva (1997: 107). Los profesionales de las Relaciones Públicas, igual que sus colegas en cualquiera de las áreas de gestión, deben ser capaces de demostrar de forma convincente su capacidad para añadir valor en el proceso de producción de un producto o servicio.

Los autores eligen un hospital, el Cedars Springs Community Hospital, (a raíz de un proceso de fusión entre dos centros hospitalarios previos) como ejemplo para desarrollar su esquema de trabajo. Los autores proponen un esquema de 4 etapas: investigación, planificación, acción y evaluación, tal y como aparece en la Figura 91 (1997: 109).

De esta forma, la evaluación se presenta como la etapa final del proceso, no obstante, en la vida real, la evaluación es a menudo el principio de un nuevo trabajo. La metodología de investigación es la misma para la evaluación, y la investigación se solapa con las etapas de planificación, acción y evaluación. La evaluación es un paso esencial en los programas de Relaciones Públicas. Permite al profesional hacer un seguimiento de la efectividad del esfuerzo, demostrar dicha efectividad a la dirección y planificar esfuerzos futuros (1997: 174).

El valor es más importante que el volumen cuando se evalúa la efectividad de los esfuerzos de Relaciones Públicas. En la figura 42 la se muestra como la evaluación está virtualmente presente en cada fase del programa: revisión de la implementación, monitorizaje del proceso y evaluación de los resultados (1997: 175).

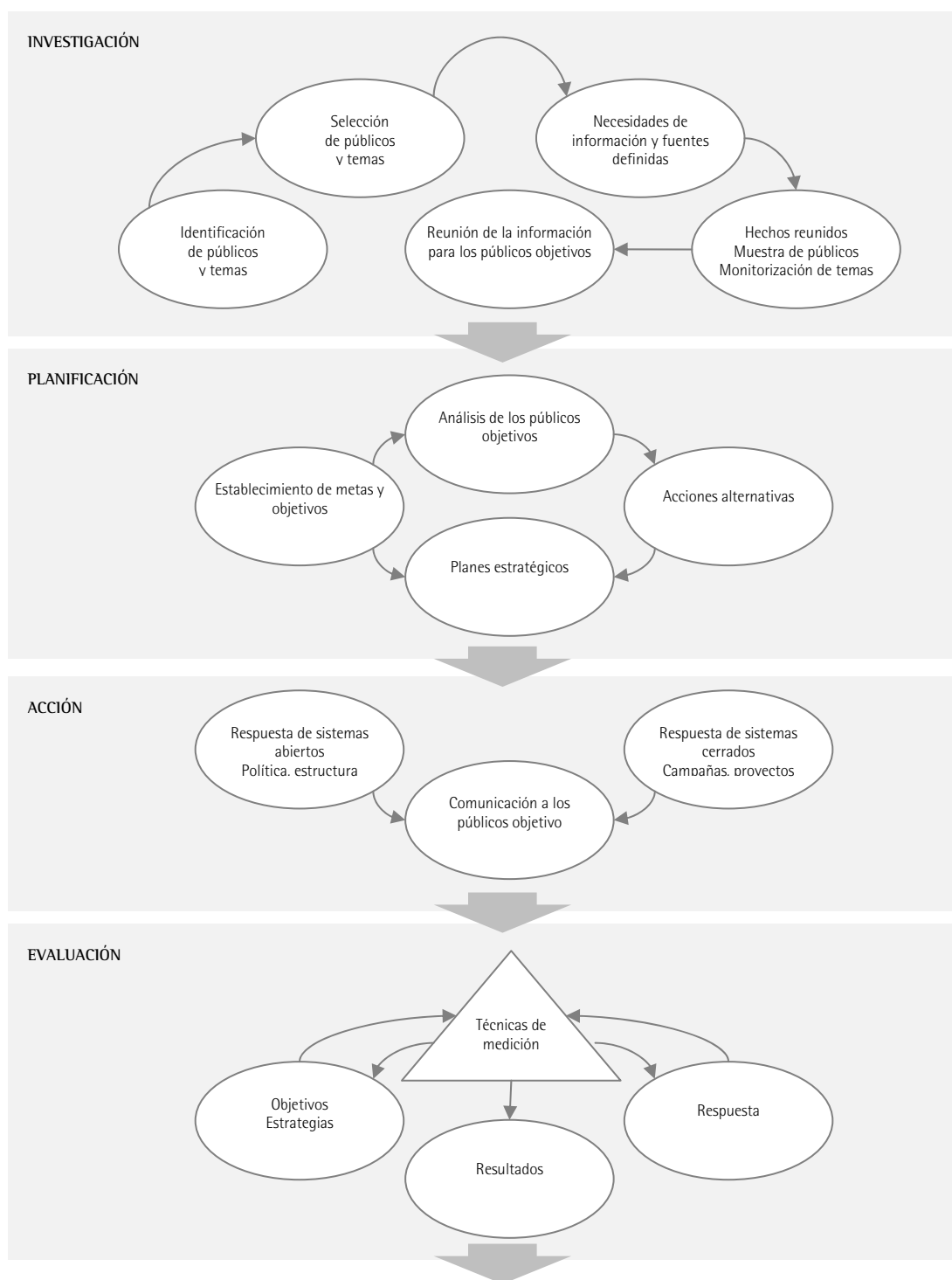


Figura 41. Proceso de Relaciones Públicas de Otis Baskin, Craig Aronoff y Dan Lattimore (1997).

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas
 y la Comunicación Corporativa (I)

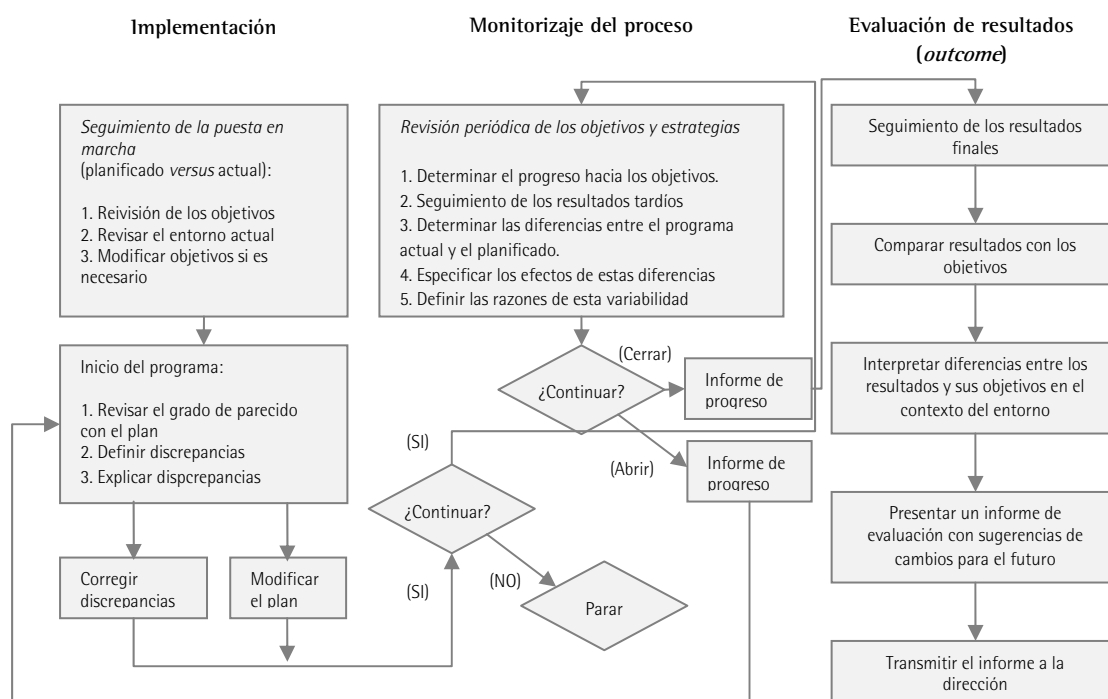


Figura 42. Componentes del plan de evaluación de Otis Baskin, Craig Aronoff y Dan Lattimore (1997).

Para determinar el grado de éxito existen múltiples diferencias entre organizaciones, pero los pasos para la gestión por objetivos (MBO) incluye los siguientes (1997: 178):

- Implicación en el trabajo en equipo. Si más de una persona trabajará en el proyecto, el grupo al completo debería implicarse en establecer los objetivos. Esto facilita que se olvide algún aspecto del trabajo y todos aquellos que han contribuido se sienten comprometidos con el esfuerzo.
- Implicación del mando intermedio. Una vez los objetivos se han establecido, cada mando intermedio debería trabajar con el director de proyecto para determinar un conjunto de objetivos individuales. Esto mantiene el proyecto en marcha, asegurándose que todo el mundo tiene claro su papel.
- Determinar objetivos intermedios. Este paso define una serie de objetivos a lo largo del proceso hacia el objetivo global. Los objetivos intermedios permiten una evaluación del proceso más precisa y permite correcciones a mitad de curso antes de que el proyecto se nos vaya de las manos.
- Determinar mediciones de alcance cuyo punto será considerado como un objetivo cumplido en términos de tiempo y objetivo concreto.
- Revisión, evaluación y reciclado. Porque ningún objetivo puede definirse con total precisión ni ser alcanzado a la perfección, es importante utilizar información ganada de cada proceso de evaluación para mejorar la planificación para la siguiente actividad de Relaciones Públicas.

Para analizar el impacto, los autores se basan en la cobertura de la audiencia, respuesta de la audiencia, impacto de la campaña y mediación con el entorno (1997: 175-181). Como muchos otros autores establecen que hay fuentes de errores de medición:

- Volumen no es igual a resultados.
- Estimar no es medir.
- Las muestras deben ser representativas. Para evitar errores las muestras deben ser seleccionadas científicamente y sistemáticamente.
- Esfuerzo en la actividad no equivale a conocimiento en el público.
- Conocimiento en el público no es una actitud favorable.
- Actitud no es conducta.

Siguiendo los postulados de Mark P. McElreath describen dos modelos de investigación de Relaciones Públicas para medir el esfuerzo: los sistemas abiertos de evaluación y los sistemas cerrados de evaluación. Los factores considerados estándares para el diseño pretest y posttest de evaluación en un sistema cerrado son la medición de: la producción, la distribución, el interés, el alcance, la comprensión y la actitud (1997: 183).

No obstante, los autores consideran que la efectividad en las Relaciones Públicas se mide mejor utilizando modelos de sistemas abiertos que tienen en cuenta factores ambientales y comparaciones antes-después. Los modelos de evaluación de sistemas abiertos incluyen mediciones de efectividad de factores como los procesos administrativos, publicaciones de empleados, relaciones con los medios y publicidad (1997: 183).

Otis Baskin, Craig Aronoff y Dan Lattimore desarrollan un proceso de planificación en el que la evaluación situada al fin del proceso se convierte en inicio del siguiente (*feedback* final). No obstante, construyen un plan de evaluación en el que introducen monitorización y evaluación de la implementación del mismo proceso (*feedback* continuo). En cuanto a resultados, admiten abiertamente la búsqueda de *outcomes*, y a partir de sus reflexiones podemos entrever la monitorización de *outputs* y *outtakes*.

6.1.32. Anders Gronstedt, 1997

El profesor de la Universidad de Colorado Anders Gronstedt (1997: 35-43) toma como argumento de partida para su exposición que el desarrollo de la estrategia en Relaciones Públicas, así como el planteamiento de sus objetivos, deben basarse en el entendimiento de los hallazgos de la investigación y, a la vez, utilizar la investigación para evaluar el progreso hacia los objetivos predeterminados.

El modelo que propone está compuesto de cuatro fases (1997: 35): (1) planificación y establecimiento de objetivos, (2) implementación y monitorización, (3) evaluación y (4) acciones de mejora basadas en la evaluación. El propio autor comenta que su modelo es análogo a la propuesta de su colega W. Edwards Deming y de otros defensores del modelo de gestión basado en la calidad total, en el sentido de que estos modelos siguen el esquema "*plan-do-check-act*".

Es importante resaltar del modelo que en la fase en la que se implementa el programa, también se realiza un proceso de monitorización. Una vez la estrategia se ha desarrollado y se está implementando el plan, es muy importante poner en marcha una investigación para monitorizar la efectividad del plan y así poder incorporar ajustes en el mismo. Se trata de un proceso de evaluación dinámico, ya que retroalimenta las primeras etapas del plan. El profesor propone además métodos rápidos para conseguir indicios rápidos de cómo funciona el plan, como por ejemplo realizar encuestas telefónicas a representantes de los públicos clave, con el objetivo de saber si se ha llegado a la mente del público y si éste recuerda alguna cosa. Se trataría pues, en esta fase, de evaluar los resultados de tipo *outcomes*.

No obstante, la fase de evaluación propiamente empieza en la siguiente fase. La evaluación debe basarse en conocer el grado de consecución de los objetivos predeterminados. El autor reconoce que es difícil y poco común evaluar las Relaciones Públicas. Recuerda como el 70% de los ganadores del prestigioso premio *America's Silver Anvil* para las mejores campañas de Relaciones Públicas no contenían un apartado de medición del grado de cumplimiento de los objetivos predeterminados.

Las limitaciones en la evaluación de los planes de Relaciones Públicas se justifican en que es difícil establecer relaciones causa-efecto entre los programas de Relaciones Públicas y los resultados como el incremento de ventas, disminución en la rotación de empleados, incremento de beneficios, leyes más ventajosas para la empresa, etc. Todos estos resultados son consecuencia de múltiples interacciones de las que sólo una pequeña parte pueden ser controladas por los departamentos de Relaciones Públicas. Gronstedt añade que muchos aspectos de los efectos que generan las Relaciones Públicas no pueden medirse, y cita a Edwards W. Deming cuando afirmaba que no sólo aquello que puede medirse es gestionable (1997: 45).

Finalmente, la última etapa que cierra la planificación estratégica es la de acciones de mejora según los resultados de la evaluación. Lo que significa que la evaluación para Gronstedt es dinámica y que retroalimenta el plan de Relaciones Públicas en todo momento (desde el inicio de su implementación) y que mide todo tipo de resultados (desde los *outputs* a los *outcomes*). Además, propone que la evaluación, en cuanto al grado de consecución de los objetivos, debe ser a nivel del plan de Relaciones Públicas y a nivel organizativo. La evaluación solo es completa cuando provoca cambios en la conducta, en las Relaciones Públicas y en la organización.

En cuanto a metodología, Gronstedt argumenta que los métodos cuantitativos son mucho más utilizados en la evaluación de Relaciones Públicas porque son los únicos que pueden ser reproducibles. En cambio, los modelos cualitativos son más aconsejables para medir mejoras, a través de grupos focales. El análisis *benchmark* permitirá poner la evaluación en perspectiva, ya sea con diferentes unidades o departamentos dentro de la propia compañía o con otras compañías (1997: 43).

Las aportaciones que hace Gronstedt nos permiten entrever la búsqueda de resultados de todo tipo (*output*, *outtake* y *outcome*) y el uso de esta evaluación para el desarrollo de un *feedback* continuo.

6.1.33. Philip J. Kitchen, 1997*

Philip J. Kitchen (2004: 64), profesor de la Hull University del Reino Unido, argumenta que el modelo de Grunig y Repper (1992) de Gestión Estratégica de las Relaciones Públicas sólo aporta de forma parcial un marco amplio para comprender la naturaleza y el proceso de elaboración de estrategia en las Relaciones Públicas. Añade que el modelo de estos autores debería ser completado con las más recientes incursiones en el pensamiento de la gestión estratégica, y en particular, en torno a los diferentes procesos para la elaboración de estrategia. La estrategia puede ser formulada a través de procesos emergentes o incrementales, lo cual requiere, a su vez, reconocer de forma explícita la influencia potencial de las "micro-políticas" internas en la toma de decisiones estratégicas. Es necesario pues, estrechar el vínculo existente entre la estrategia de Relaciones Públicas y las estrategias competitivas y corporativas de las organizaciones.

Kitchen en la primera edición de *Public Relations. Principles and Practice* (1997) propone su propio modelo sobre el rol de las Relaciones Públicas en la gestión estratégica de las organizaciones, con el objetivo de superar las debilidades de los modelos previos, especialmente el de Grunig y Repper(1992), e incluir la conceptualización de estrategia de los autores Chaffee (1985) y Kay (1993). El objetivo de su modelo (Figura 43) es desarrollar un marco efectivo que pueda ayudar a comprender mejor la naturaleza de la estrategia de las Relaciones Públicas y su posición en la elaboración de la estrategia competitiva y corporativa dentro de la organización (Kitchen, 2004: 64-69).

El modelo de Kitchen (figura 43) reconoce que en la mayoría de las organizaciones, la estrategia podría ser elaborada por distintos grupos de individuos y por distintas áreas funcionales de la organización. Si así fuere, existirían diferentes niveles de estrategia que deberían integrarse de forma coherente en una estrategia global (2004: 66). Este modelo se basa en la creencia que las perspectivas de formulación estratégica serán adaptativas o interpretativas, y no un proceso de elaboración de estrategia simple como puede ser un mero ejercicio de planificación estratégica. En el caso de estrategias complejas, las organizaciones establecen metas más plurales, en lugar de buscar exclusivamente la maximización de los beneficios. La elección de las estrategias específicas estará determinada por el intento de emparejar las capacidades distintivas de la organización con las oportunidades y amenazas identificadas en su entorno corporativo y de negocio.

En este escenario, a nivel corporativo, las Relaciones Públicas tienen un rol de vigilancia activa del entorno, para ayudar a identificar y analizar los conflictos potenciales importantes y cuidar las relaciones con los *stakeholders* que puedan ser críticos para el éxito de las metas estratégicas de la organización. Los *stakeholders* son de especial importancia, por lo que es necesario saber la opinión de la alta dirección sobre cómo las diferentes opciones estratégicas pueden afectar las relaciones con los *stakeholders* clave en los negocios y en el entorno social amplio. La alta dirección debe poder anticiparse a la reacción política y social más probable frente a opciones estratégicas alternativas, así como permitir la valoración del atractivo y la viabilidad potenciales de estas estrategias que están siendo consideradas. A este nivel es muy importante la monitorización del entorno para reajustar las decisiones de forma constante. De esta forma, las Relaciones Públicas actuarían como pegamento para unir las organizaciones a nivel de estrategia corporativa y a nivel de negocio o operativo.

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas
 y la Comunicación Corporativa (I)

En cuanto a estrategia de negocio o competitiva, las Relaciones Públicas tenderán a centrarse en apoyar o promover aquellas capacidades distintivas que una organización ya posee. Así, las estrategias de Relaciones Públicas se encaminan a construir o mantener una red de contactos tanto dentro como fuera de la organización, y/o ayudar a construir y promover la reputación de la organización y la de sus productos o servicios dentro de sus mercados objetivo (Kitchen, 2004: 66).

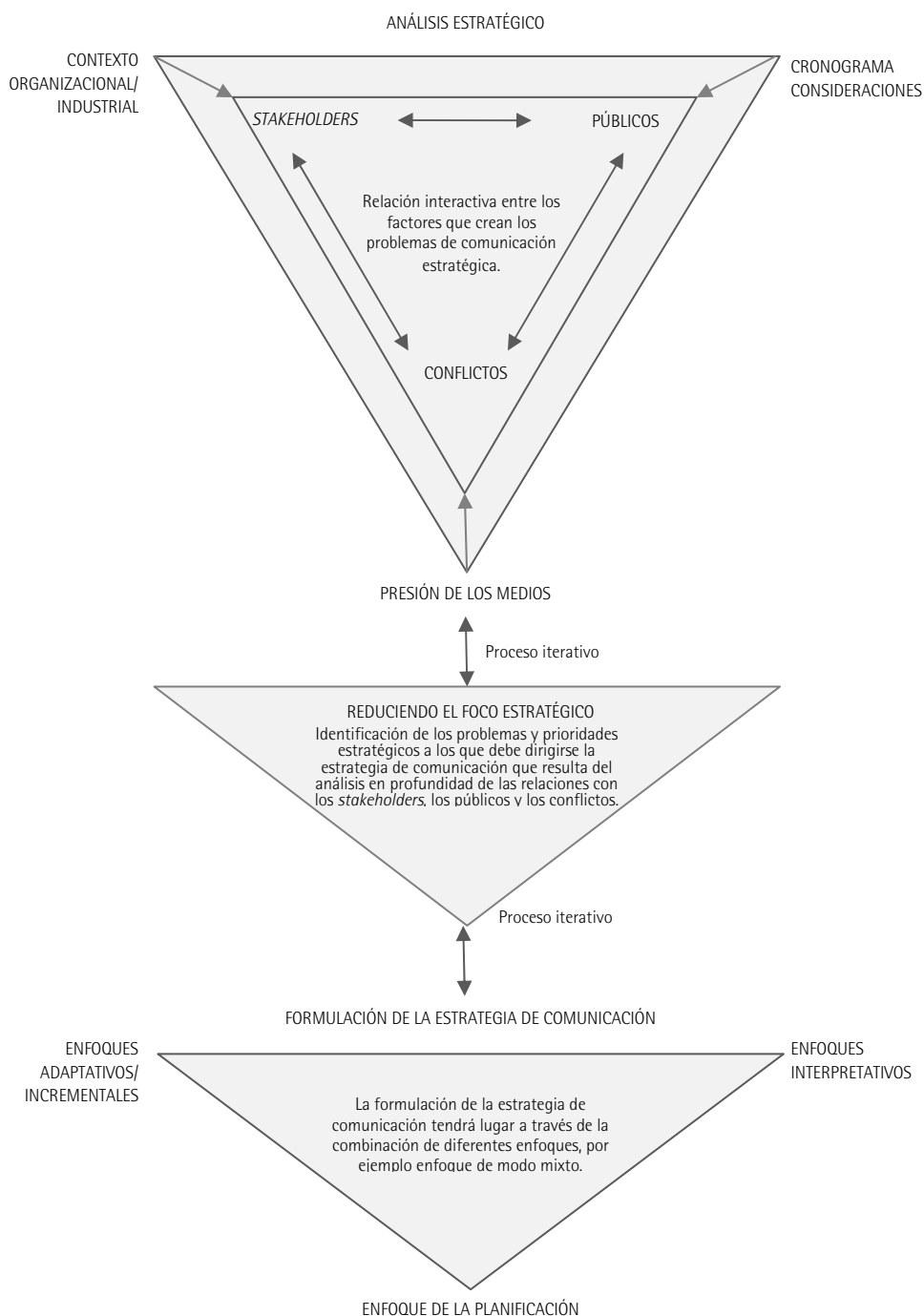


Figura 43. Re-conceptualización del proceso de formulación de la estrategia comunicativa, Kitchen desarrollado en 1997.

Kitchen se centra su enfoque en el papel de las Relaciones Públicas dentro de la organización, y su modelo finaliza en la etapa de planificación. No obstante, en su libro cuenta con la aportación de Tom Watson quien desarrolla en su capítulo el punto de medición del éxito: evaluación del proceso y programas de Relaciones Públicas. Watson ofrece una visión general de la evaluación de las Relaciones Públicas con el objetivo de que sirva de ayuda para integrar la planificación y la evaluación en el desarrollo de programas de Relaciones Públicas, sin entrar en discusión sobre metodologías específicas que tanto preocupan a algunos profesionales (Watseon, 2004: 283).

A pesar de que el modelo tiene una representación aparentemente lineal, refleja una realidad que dista mucho de la linealidad. No incluye de forma aparente elementos de evaluación, pero si exige a las Relaciones Públicas un papel de vigilancia y monitorización de elementos de interés para la organización para que ésta pueda reformular su estrategia para mantener su posición en el mercado. Además, la apertura del concepto de monitorización y las aportaciones de Tom Watson, nos muestra que el modelo plantea observar y analizar todo tipo de resultados.

6.1.34. *Mark McElreth, 1997**

Mc Elreth (1997) sostiene que los programas de Relaciones Públicas deben ser planificados para evitar ser simples planes reactivos conducidos por las demandas de otros. Los planes de Relaciones Públicas reactivos suelen ser inefectivos porque no tienen una dirección prefijada y no se fundamentan en la misión de la empresa hacia sus clientes o patrocinadores. Sin embargo, la planificación de las Relaciones Públicas permite crear programas o campañas proactivos y diseñados sistemáticamente para cumplir objetivos concretos del cliente o la organización patrocinadora (1997: 243). Con estos argumentos, el autor nos presenta su modelo de planificación de las Relaciones Públicas con seis pasos básicos comunes a cualquier proceso de planificación (1997: 244): (1) reconocimiento y definición del problema u oportunidad, y decidiendo -a menudo bajo el mandato de un alto directivo o cliente- hacer algo al respecto, (2) determinación de metas y objetivos, que deben ser medibles, (3) generación de ideas y alternativas, (4) desarrollo y coordinación de un plan de acción, incluyendo la producción de materiales de la campaña, (5) implementación del plan: llevar a cabo el programa o campaña, y (6) evaluación y redefinición de la campaña.

Para la evaluación el autor introduce el concepto de investigación sumativa -a diferencia de la investigación formativa- que se diseña para facilitar el resumen del impacto de un programa (1997: 204). Para llevar a cabo una evaluación sumativa es necesario monitorizarla antes, durante y después de la implementación programa (1997: 205). De este modo es posible conseguir una valoración óptima del impacto del programa, ya que permite el análisis de lo acontecido antes, durante y después del programa. El autor también introduce un subtipo de evaluación sumativa, la investigación metaevaluativa, que consiste en recopilar las evaluaciones de diferentes programas y extraer sus fortalezas y debilidades de los elementos de la campaña.

Los pasos para llevar a cabo una evaluación sumativa se resumen en (1997: 204-206):

- Definir el problema y, en consecuencia, el propósito de la evaluación.
- Subdividir el problema en elementos manejables.

- Seleccionar el diseño de investigación en función del motivo de la investigación, los públicos y cuando hacer las mediciones.
- Medición y recopilación de datos.
- Análisis de los datos
- Informe de los resultados
- Conclusiones

En cuanto a la evaluación formativa, el autor enumera un listado de pasos para llevar a cabo este tipo de evaluación. Sin embargo se produce una contradicción ya que a pesar de haber etiquetado este apartado como evaluación formativa, figura el subtítulo de "evaluación después de la implementación", siendo entonces una investigación más bien sumativa. Los pasos que enumera en este apartado son:

- Qué juicios pueden hacerse sobre el programa o campaña basándose en la evaluación hecha; qué juicios deberían ser diferidos hasta poderse hacer una evaluación más detallada; esta evaluación pasó por alto algún punto que debería ser investigado en el futuro.
- Qué recomendaciones pueden hacerse basándose en esta evaluación; qué tipo de predicciones sobre secuencias probables de acontecimientos para tipos similares de programas o campañas de Relaciones Públicas pueden hacerse después de analizar los resultados de esta evaluación.
- Qué cuestiones permanecen sobre la efectividad de este esfuerzo de Relaciones Públicas; cómo puede la evaluación de este programa o similares ser mejorado en el futuro.
- Cómo se puede resumir mejor la efectividad de este programa o campaña de Relaciones Públicas, y cómo puede mejorarse en el futuro.

En los planteamientos de McElreath no podemos entrever la tipología de resultados de forma directa, sin embargo, la búsqueda de efectividad de las campañas incluye, en la mayoría de autores, resultados tipo *output*, *outtake* y *outcome*. Su recopilación de datos al finalizar la campaña parece buscar resultados tipo *outgrowth*. Lo que si se evidencia es la existencia de un *feedback* continuo y un *feedback* final.

6.1.35. *Washington Dante Illescas, 2000*

Washington Dante Illescas (1975: 90) plantea en *Cómo planear las Relaciones Públicas* las cinco etapas que las empresas deben seguir para no dejar al azar la actividad de Relaciones Públicas: (1) etapa estratégica, de diagnóstico, en la que se busca y aprovecha la información para el planteamiento de las estrategias, (2) la etapa táctica, de tratamiento, en la que se determinan y obtienen todos los recursos, (3) la etapa estructural, de acción, que pone en marcha y dinamizar las fases del plan, aprovechando el ajuste de las reacciones previsibles y controlables de los públicos receptores, (4) la etapa de ejecución y evaluación, que se desarrolla en los momento de iniciación y finalización del plan, y (5) la etapa final de control de la gestión y de la estrategia, en la que se desarrolla la labor de control con vistas al futuro de la organización y de nuevos programas (figura 44).

Lo que nos llama la atención de este autor es el hecho de colocar en una misma etapa la ejecución y la evaluación del plan. Esta etapa se sostiene en cuatro subapartados que denotan la importancia que tiene para el autor la evaluación a todos los niveles, tanto de los procesos como de los resultados. Los tres primeros subapartados (correcciones, desvíos, ajustes y medición), conducen a través de la investigación formativa o evaluación de procesos al cuarto, (verificación del planteamiento) para llegar finalmente a los subapartados de evaluación final y resultados con los que se nutrirá la etapa final del modelo de control y visión de futuro. Todos los elementos que componen las etapas cuatro y cinco delatan el interés del autor por buscar resultados de todas las categorías (*outputs*, *outcomes*, *outtakes* y *outgrowth*). La etapa cinco abre la puerta a la utilización de estos resultados en el futuro entendiendo el proceso de planificación estratégica como una acción dinámica con *feedback* continuo.

Illescas titula un capítulo de su libro 'El control y la evaluación', no obstante se trata de un escueto apartado de apenas cinco párrafos en los que insiste en la necesidad de que todo plan de Relaciones Públicas tenga «permanente control sobre su funcionalidad», y, como muchos otros autores, destaca «que la medición de resultados de un plan de Relaciones Públicas es difícil y compleja» (Illescas, 1975: 118).

El último punto a destacar de la obra analizada de Washigton D. Illescas (1975: 111) es su propuesta desplegada en 10 puntos para saber y fijar "a dónde nos dirigimos", requisito imprescindible de una buena acción de Relaciones Públicas (Figura 45): (1) objetivos: claros y definidos, (2) metas: lógicas, precisas y reales, (3) planificación: factible de realizar acorde con las posibilidades de la empresa, (4) decisión: firme y correcta, (5) acción: dinámica (6) administración: orientada a la consolidación de la imagen de la organización (7) medición: análisis de los programas trazados, (8) evaluación: valoración de la respuesta y efectividad de cada labor, (9) análisis de los cambios para rectificar y (9) control sobre la operatividad puesta en marcha (figura 45).

Además de su propio modelo, Illescas nos presenta también los esquemas de las fases de modelos que otros académicos y profesionales utilizan para planificar las Relaciones Públicas³⁸. Estos son Edward L. Bernays, Raymond Simon, Cutlip y Center, Francisco A. Rizzuto, Héctor Ferraturi, José Ramón Sánchez Guzmán, Ernesto Vázquez, Antonio Moreno Martín, Lorenzo Blanco, Juan Carlos Fresco, Carlos Slosse, David Wraggi, Russell Libcon Ackoff, Alberto R. Levy y Alberto R. Wilesky, el Estudio Mora y Araujo, Noguera y Asociados y el Cuestionario-guía para el informe preliminar del Premio Nacional a la Calidad.

Edward Bernays, Raymond Simon, Cutlip y Center, Antonio Noguero y Grau, Lorenzo Blanco y John E. Marston ya se han expuesto y comentado a partir de sus obras originales en este trabajo. El resto de autores citados, los referenciamos brevemente utilizando a Illescas como fuente secundaria.

³⁸ Illescas hace referencia a los autores sin citar la fecha y en alguno de los casos tampoco la obra. Además, presenta figuras sobre planificación sin citar a ningún autor que han sido omitidas en este trabajo. Aquellos autores a los que accedemos a la fecha de su propuesta los incluiremos en la tabla resumen.

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa (I)

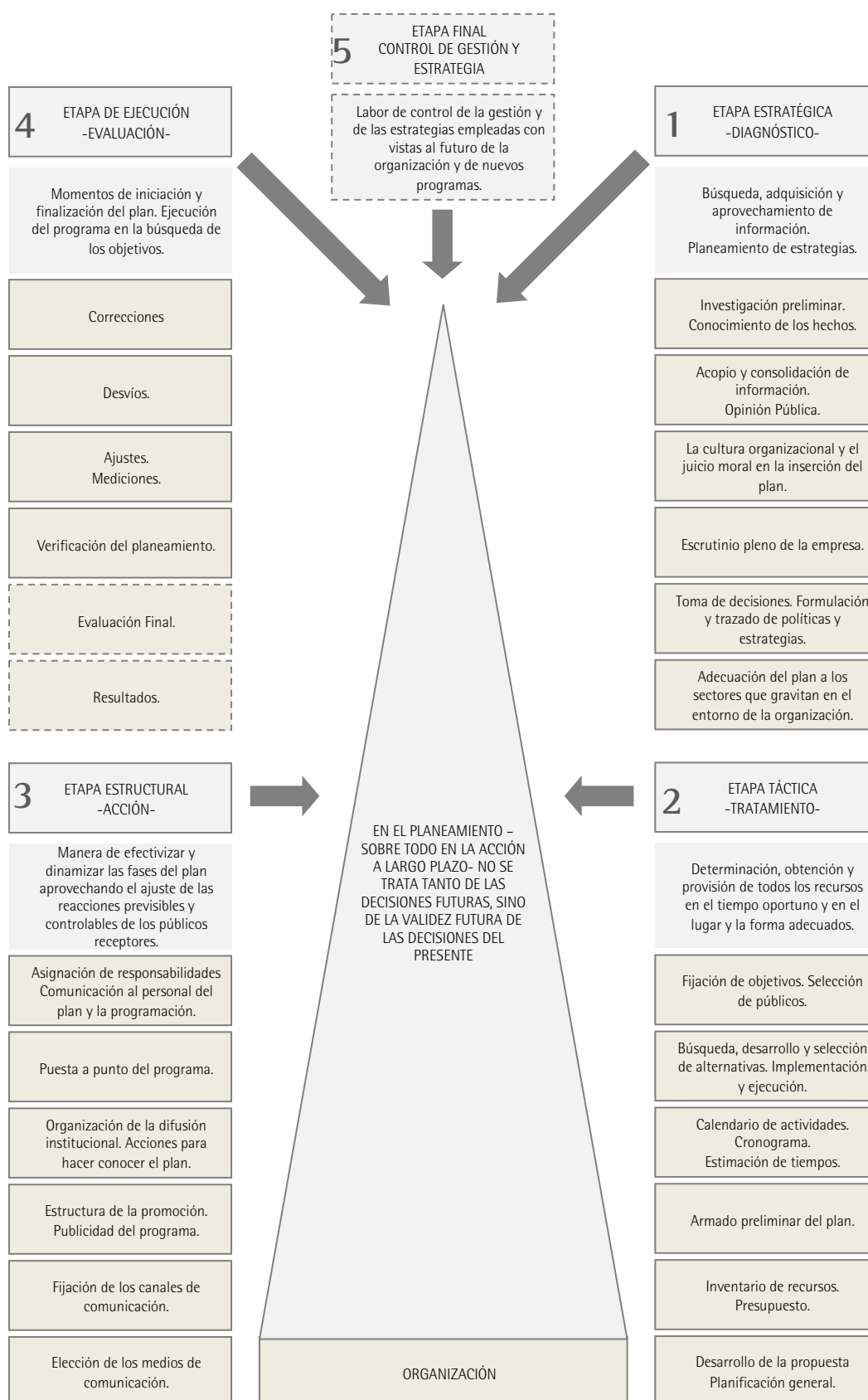


Figura 44. Fases principales en el planteamiento de un programa de Relaciones Públicas. Acciones para un plan maestro

(Illescas, 1975).

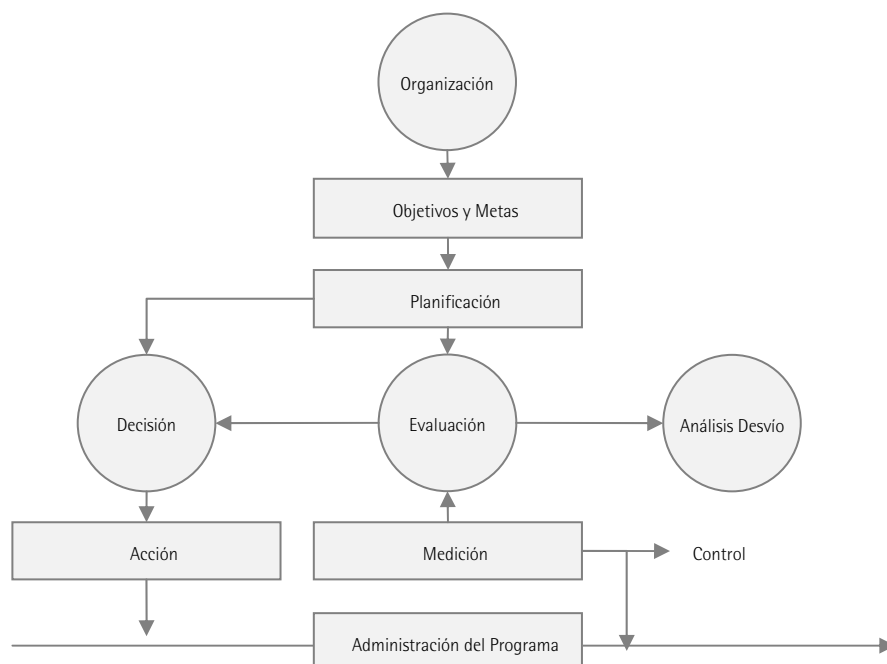


Figura 45. Propuesta de diez puntos para saber y fijar "a dónde nos dirigimos".

Francisco A. Rizzuto (1964) plantea en *Relaciones Humanas y Relaciones Públicas* el esquema marstoniano en cuatro etapas de la planificación: (1) investigaciones, (2) planificación, (3) comunicación, (4) evaluación (Illescas1975: 97). Héctor Ferraturi presenta por su parte en una matriz de siete puntos interconectados entre sí las 'Etapas del proceso de un planteamiento a través de una progresión de forma circular y continua'. Las etapas propuestas son: (1) escrutinio de la realidad y toma de conciencia de la oportunidad, (2) formulación y definición de los objetivos generales, (3) acopio y consolidación de la información, (4) formulación y definición de objetivos específicos, (5) búsqueda y/o desarrollo, evaluación y selección de alternativas, (6) implementación y ejecución (comunicación del programa), y (7) evaluación (Illescas, 1975: 98). El autor argentino contempla la evaluación en dos casos, las etapa cinco y siete, pero con acepciones ligeramente distintas. En la etapa cinco es sinónimo de valoración previa a la toma de decisiones antes de la puesta en marcha del plan. En la siete se trata de la medición de resultados finales propiamente dicha. Por otra parte, insistir en que el formato matricial de la propuesta de Ferraturi facilita un constante *feedback*.

José Ramón Sánchez Guzmán en su *Tratado General de Relaciones Públicas* (1986) presenta un proceso en ocho fases que se agrupan en tres apartados (Illescas, 1975: 99). Las 'tres fases previas' que son (1) conocimiento de los hechos, (2) la cultura organizacional, su evaluación y el juicio moral, y (3) la formulación y trazado de políticas. Las 'cuatro fases de acción' son (4) el diagnóstico de los problemas según el público (inventario de los públicos y sus problemas), (5) la selección de públicos internos y externos que establecen los objetivos, presupuestos y estrategias que deciden los medios, (6) puesta en marcha, acción y comunicación, y (7) el control y la evaluación. El esquema de Sánchez

Guzmán acaba con un último apartado/fase, (8) denominado resultados. En la presentación gráfica del autor, más allá de la agrupación de las distintas fases en apartados, tal y como hace en la explicación textual, no existe ningún tipo de elemento que pueda conllevar *feedback*.

Por su parte, el ecuatoriano Ernesto Vázquez, en su *Relaciones Públicas en Síntesis* establece la planificación en cinco fases (Illescas, 1975: 101). La fase evaluativa cierra un esquema lineal en el que no se establece *feedback*: Las fases son (1) investigación, (2) programación, (3) ejecución, (4) comunicación, y (5) evaluación.

Otro de los autores mencionado por Illescas es Antonio Moreno Martín (1977). En su obra sobre *Relaciones Públicas* hace una propuesta de cuatro fases: (1) conocimiento de la empresa, (2) estudio de los diferentes públicos, (3) objetivos, (5) plan de acción -comunicación-, y (5) evaluación (Illescas, 1975: 102). Su esquema también es lineal y no se establece *feedback*.

También con un esquema lineal y sin *feedback* aparente, pero desde un punto de vista gerencial, Juan Carlos Fresco en 2000 propone nueve fases para llevar a acabo la planificación (Illescas, 1975: 105): (1) diagnóstico de oportunidades futuras, (2) determinación de objetivos, (3) establecimiento de premisas (ámbito político y social, marco legal, competencia, tecnología, producto, volumen, mercado), (4) determinación de las vías opcionales dentro del área de soluciones posibles, (5) evaluación de las vías opcionales, (6) selección de una vía, (7) formulación de los programas derivados, (8) presupuesto de los diversos programa y, (9) establecer el sistema de control. Podemos interpretar, después de haber revisado varias propuestas, que establecer un sistema de control es a grandes rasgos establecer un sistema evaluativo desde una perspectiva operacional.

El proceso que Russell Libcon Ackoff (1983) propone en su obra *Planificación de la empresa del futuro* se divide en cinco etapas (Illescas, 1975: 108): (1) formulación de la problemática, (2) especificación de los fines, (3) selección o creación de los medios, (4) recursos que se requieren, (5) control de la implementación y sus consecuencias. Podemos entender que en la quinta etapa se pretende realizar la evaluación del programa, sin embargo, es un enfoque lineal y carente de *feedback*.

Volviendo a la perspectiva de las Relaciones Públicas, David Wraggi desarrolla una secuencia lineal de once elementos (Illescas, 1975: 107): (1) reunión de antecedentes -naturaleza del negocio, (2) públicos, (3) objetivos, (4) actividades -programa de acción- comunicaciones y detalles de la situación actual, (5) evaluación de la viabilidad del proyecto, (6) asuntos principales que enfrenta la organización, (7) presupuesto, (8) forma en que las Relaciones Públicas se acoplan a la organización, (9) actividades de lanzamiento -estrategias-, (10) seguimiento, control y evaluación y (11) resultados. En la propuesta de Wraggi tampoco se contempla la retroalimentación de las fases.

Illescas (1975: 110) cita también una secuencia de planificación extractada de las obras *Cambio* de Alberto R. Levy y Alberto R. Wilesky y *El cómo y el por qué* de Alberto R. Levy. Esta secuencia se despliega en: (1) análisis del problema -entorno, (2) modelo de determinación de objetivos, (3) conocimiento, (4) desarrollo, y (5) planeamiento. Este último apartado se descompone en subapartados como (5.1) compromiso de la alta dirección, (5.2) diagnóstico global, (5.3) búsqueda de un propósito claro de mejora, (5.4) promoción-comunicación, (5.5) mejora de las debilidades, (5.6)

adecuación a las circunstancias, y (5.7) interrelación del plan con los factores de poder. Los autores no consideran la evaluación en su propuesta.

Por su parte, el Estudio Mora y Araujo, Noguera y Asociados presentaron durante un seminario sobre campañas electorales diez elementos a tener en cuenta en un plan de campaña, que son recogidos por Illescas (1975: 100). No tienen en cuenta la evaluación ni el control del proceso, ya que nos aventuramos a pensar que consideran que los resultados se reflejarán con exactitud tras los comicios. Sin embargo, sorprende la falta de mención a la investigación y la evaluación debido a que en unas elecciones se presupone que existe una necesidad constante de verificar los estados de opinión. Los apartados que menciona Illescas son: (1) tener una estrategia, (2) definir objetivos, (3) conocer el contexto, (4) inventariar recursos, (5) desarrollar la propuesta, (6) apuntar (*targetting*), (7) organizarse, (8) presupuestar, (9) los otros también juegan y (10) estrategia para ganar.

La última referencia que recoge Illescas (1975: 101) es el *Cuestionario-guía para el informe preliminar del Premio Nacional a la Calidad* elaborado en 1994. Para el proceso de planificación en la calidad de los servicios establece doce puntos. Estos son: (1) objetivos (estratégicos, operativos, financieros, de calidad), (2) personal, clientes o usuarios y proveedores (datos, cifras, tendencias, información, visión, misión, prioridades), (3) diagnóstico, (4) proceso y sistemas de planificación operativa, (5) despliegue de los objetivos de calidad, (6) programas, (7) presupuestos, (8) responsables, (9) fechas, (10) resultados, (11) hacia el liderazgo de la calidad total, y (12) control y evaluación. Al tratarse de un cuestionario, no existe *feedback*.

6.1.36. Lorenzo A. Blanco, 2000

L. A. Blanco (2000: 49), en su obra *El planeamiento. Práctica de Relaciones Públicas* aporta a la planificación estratégica diez funciones para la gestión de la dirección de comunicación y que son: (1) conocimiento de los hechos, (2) elección de los objetivos, concepción de una estrategia, definición de las políticas y elección de las metas, (3) organización de los medios, (4) organización de las estructuras, (5) conducción de recursos humanos, (6) información y diagnóstico de situación, (7) comunicación de los hechos, objetivos y planes, (8) participación en las decisiones, (9) evaluación de los resultados y (10) motivación de los participantes y receptores.

Blanco (2000: 102) también desarrolla un *Modelo Práctico de Planeamiento para el Ejercicio de las Relaciones Públicas* (Figura 108) estructurado en tres grandes etapas: (1) estructural, (2) logística y (3) estratégica, que contienen un total de catorce fases.

Como podemos apreciar en el gráfico (figura 46), las fases de 'Evaluación y control de gestión' y de 'Corrección' están incluidas en la etapa 'Estratégica'. Mientras en su esquema, una 'Evaluación y control' en un apartado y deja 'Corrección' en otro, en su desarrollo teórico de los tres conceptos presenta el control de la gestión de forma separada a la evaluación y a ésta totalmente ligada a la corrección.

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas
 y la Comunicación Corporativa (I)

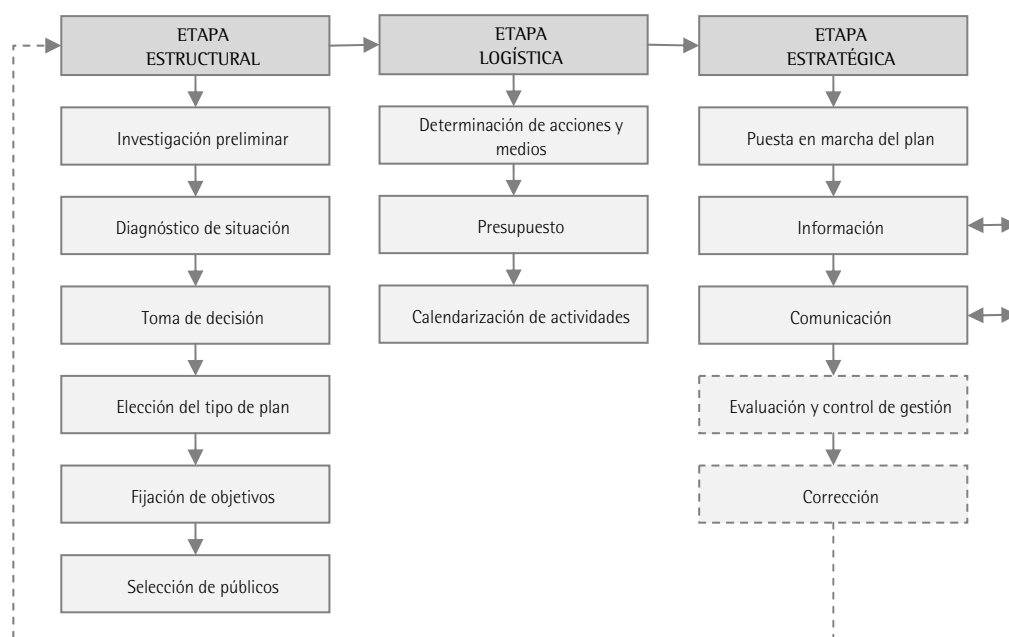


Figura 46. Modelo Práctico de Planeamiento para el Ejercicio de las Relaciones Públicas de Lorenzo A. Blanco (2000)

El 'control' es la fase del Planeamiento que supervisa el correcto proceso operativo, de acuerdo con los objetivos fijados, los recursos concertados y las responsabilidades dispuestas, en los tiempos y condiciones estipulados por la calendarización de actividades. El 'control' acompaña los desarrollos del plan y advierte de cualquier desviación manifestada, de manera que el operador pueda adoptar las decisiones adecuadas para regularizar el proceso. Por su parte, la 'evaluación' actúa como una forma de "reasegurar" el plan y periódicamente controla la *performace* del mismo. De los resultados de la evaluación surgirán las correcciones necesarias y, finalmente, propiciará la continuidad o el abandono de un programa o campaña (Blanco, 2000: 152-153).

La evaluación, además de ser una función imprescindible para conocer los efectos del curso de una acción, también es una fuente de información. Los datos que se obtengan servirán para mantener la normalidad de la gestión y para realimentar convenientemente la acción con nuevos efectos de impactación, si es que los resultados que se van obteniendo no son los esperados (Blanco, 2000: 156-157).

De acuerdo con las indicaciones de la evaluación, que debe ser periódica y estar calendarizada, puede surgir la necesidad de efectuar correcciones, ya sean parciales o de replanteamiento total al programa. Para Blanco «en todos los casos la corrección determina el reinicio de todo el Planteamiento» (2000: 157). De sus aportaciones se desprende la presencia de *feedback*, no obstante es imposible determinar la tipología de resultados que espera recopilar.

Blanco acaba la exposición de su modelo presentando diversos métodos de planificación en Relaciones Públicas, entre ellos cita las propuestas de John Marston, Russell L. Ackoff, Edward

Bernays, Raymond Simon, Washington D. Illescas y Scott M. Cutlip y Allen H. Center³⁹. Todos ellos forman parte del recopilatorio de Illescas y de Matilla, y ya han sido tratados en este trabajo.

6.1.37. *Doug Newsom, Judy VanSlyke y Dean Kruckeberg, 2000**

Los autores afirman que el rol de las Relaciones Públicas en el desarrollo de la planificación formal de una organización es significativo (Newsom, VanSlyke y Kruckeberg, 2000: 312). La planificación de un departamento de Relaciones Públicas empieza con su propia misión, describiendo como se ve a sí mismo, su papel y contribución a la organización. El departamento de Relaciones Públicas debe autoexigirse sus propios objetivos y metas en relación a la gestión del departamento. En tercer lugar, el departamento de Relaciones Públicas debe priorizar sus propios públicos y por ello requerirán de una base de datos con información de interés para el departamento de los públicos de la organización. También debe planificarse la relación del departamento de Relaciones Públicas con el resto de la organización. De esta forma, el departamento de Relaciones Públicas planifica para sí mismo y para la organización (2000: 313).

Los autores citan como modelos de planificación estratégica al de John Marston (1963), Cutlip y Center (1952), Hendrix (1998) y Broom y Dozier (1992). Hendrix propone una variación en el acrónimo propuesto por Marston, ROPE. R de *research*, O de *objectives*, P de *programming* y E de *evaluation* (Newsom, VanSlyke y Kruckeberg, 2000: 332).

El modelo de planificación de campaña de los autores se basa en tres etapas (Newsom, VanSlyke y Kruckeberg, 2000: 337-344): (1) planificación de la campaña, en la que incluye el establecimiento de objetivos, cronograma y presupuesto, el establecimiento de la estrategia creativa: elegir el tema y los medios, el plan de contingencia, el establecimiento de estrategia interna: vender el programa dentro de la organización; (2) la implementación de la campaña con la adaptación y aplicación de las tácticas según las estrategias, mantener a la gente informada y la resolución positiva de los problemas, y acaban con (3) la evaluación de la campaña: monitorización y *postmortems* (una vez finalizada la campaña, elaborar un informe de autopsia de la misma).

Además del rol planificador, los autores plantean los diferentes roles del departamento en cuanto a la gestión de (2000: 310-313):

- Misión, afirmación descriptiva e identificativa.
- Objetivos y metas. Puede diseñarse e implementar una investigación para asegurar el cumplimiento de metas específicas y para monitorizar el progreso.
- Públicos y posicionamiento: Determinar cómo expresar una posición y cómo avanzar en una idea de posicionamiento para cada público es un hecho central para la planificación elaborada por el Departamento de Relaciones Públicas.
- Programas y actividades de los departamentos de Relaciones Públicas

³⁹ Blanco presenta los modelos citando a los autores pero no los años en los que se publican. Las obras de estos tampoco aparecen en su bibliografía.

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa (I)

- Monitorización y evaluación. Incluso cuando muchas actividades e incontables formas de comunicación ocurren dentro de una organización, el departamento de Relaciones Públicas generalmente ocupa la mejor posición para monitorizar qué sucede y qué no y para evaluar cómo de diferente los públicos están respondiendo ante acciones, mensajes y representantes de la organización diversos.

Como vemos, uno de los roles de los departamentos de Relaciones Públicas es hacer el seguimiento y evaluación de la misión de la organización. Esto puede conllevar la revisión, reescritura o incluso reconceptualizar y redactar la misión de una organización. En cualquier caso, este rol debe ser parte de la política de Relaciones Públicas como consejero de la dirección.

Como cualquier otro departamento en la empresa, el de Relaciones Públicas se responsabiliza de evaluar sus propias acciones. En la era del presupuesto, alguien preguntará qué has hecho y cuánto ha costado y qué conseguimos con la inversión, cómo de coste efectivo ha sido y cómo ha contribuido en la dinámica de la empresa. No obstante, los departamentos de Relaciones Públicas se interesan mucho por conocer qué piensan los públicos de la institución y cómo esto encaja con lo que pensamos de nosotros mismos.

Para la monitorización de las actividades más importantes se requiere un sistema continuo. Los resultados que los autores monitorizan incluyen: el impacto en los públicos, el efecto en los objetivos y la misión de la organización, el efecto de las actitudes de los públicos hacia la organización y en su percepción de la organización, y los efectos en el estado financiero, ética y responsabilidad social de la organización (Newsom, VanSlyke y Kruckeberg, 2000: 443-444).

Se debería evaluar los efectos de una campaña en cada uno de los públicos. Según los autores, es recomendable seguir el siguiente proceso:

- Recopilar los resultados de las metas, interpretar su significado para un grupo de objetivos concretos, para los objetivos globales de la organización y para su misión.
- Evaluar el impacto de las acciones en los públicos para ver cuáles son las actitudes ahora hacia la organización (y sus productos, servicios, gestión y muchos otros elementos).
- Determinar cómo los objetivos globales de la organización y su misión se han visto afectados.
- Medir el impacto del programa en tres áreas:
 - Responsabilidad financiera
 - Ética: la percepción de los públicos en relación a los estándares de conducta de la organización
 - Responsabilidad social

El uso de la investigación por el profesional de las Relaciones Públicas le permite anticiparse a los problemas, evaluar programas en funcionamiento, determinar la efectividad pretest, hacer un perfil de unos públicos y sus actitudes, acumular información sobre usos efectivos de los medios y evaluar programas y campañas ya completados. El resultado es un círculo de actividad de investigación en forma de círculo como el que se muestra en la Figura 47 (2000: 142-143).

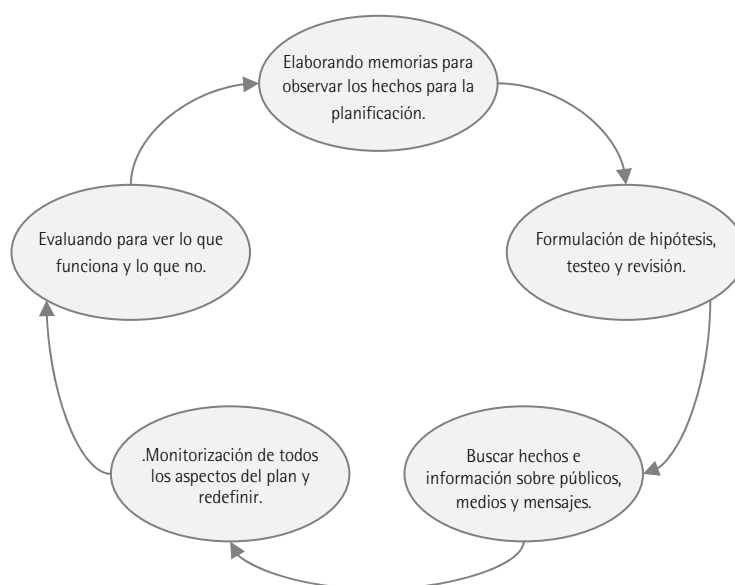


Figura 47. El círculo continuo de la investigación (2000).

6.1.38. Denis L. Wilcox, Philip H. Ault, Warren K. Agee y Glen T. Cameron, 2000

Wilcox, Ault, Agee y Cameron escriben en 2000 *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas*. Para abordar la planificación estratégica toman como referencia el desarrollo de Nager y Allen basado en la planificación por objetivos (ya expuesto en este documento en la página 201) y el modelo utilizado por la agencia Ketchum Public Relations. El Modelo de Planificación Estratégica desarrollado por la agencia de Relaciones Públicas Ketchum se despliega en cuatro grandes bloques: (1) los hechos, (2) los fines o metas, (3) los públicos y (4) el mensaje (2001: 153-154). Sorprende que no contenga ni deje entrever ninguna aproximación a la evaluación, siendo Walter L. Lindenmann director del área de investigación de Ketchum Public Relation y uno de los autores más prolíferos sobre evaluación en Relaciones Públicas. Prueba de ello es que Wilcox, Ault, Agee y Cameron utilizan su modelo 'Yarstick' para desarrollar la medición de las acciones de un público en su capítulo de evaluación.

En cuanto a los componentes de su plan, los autores de *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas* plantean ocho componentes esenciales que debe tener todo plan de Relaciones Públicas (2001: 155). Estos son: (1) situación, (2) objetivos, (3) público, (4) estrategia, (5) tácticas, (6) calendario/plazos temporales, (7) presupuesto y (8) evaluación. En su obra, los autores argumentan ampliamente cada uno de los componentes de la planificación y dedican un capítulo a la evaluación (2001: 151-221).

Sobre la tipología de resultados establecen que: «un objetivo de información suele exigir recopilar recortes de prensa así como un análisis de la frecuencia en que se han citado los puntos clave de los mensajes. Otros métodos pueden consistir en cuantificar el número de folletos distribuidos, o estimar el número de espectadores que han visto un vídeo informativo. Los objetivos de evaluación suelen medir o evaluar el aumento de las ventas, o de la cuota de mercado, el número de personas que han

llamado al número de teléfono gratuito de la empresa en busca de información, o encuestas para medir la opinión de la gente antes y después de la campaña» (2001: 167-168).

Además, en el desarrollo del capítulo de evaluación establecen distintas tipologías de mediciones (Wilcox y otros, 2001):

- Medición de la producción.
- Medición de la exposición del mensaje (impactos en los medios, 'visitas' en Internet, seguimiento sistemático, solicitudes de información, asistencia de público, etc.).
- Medición del grado de conocimiento del público.
- Medición de la actitud del público.
- Medición de la acciones del público.

Toman como referente para una evaluación más especializada la propuesta de Lindenman (1993) presentada en este mismo documento en la página 141. Podemos ver que explícitamente se refieren a todas las tipologías de resultados (*output*, *outtake*, *outcome* y *outgrowth*). Sin embargo no hacen referencia explícita a la retroalimentación.

6.1.39. Sandra Oliver, 2001*

La doctora Sandra Oliver define la estrategia como el medio por el cual la organización pretende conseguir cumplir con su misión, siendo ésta el propósito fundamental de la empresa a largo plazo. Oliver cree que cada organización puede tener su manera de ejercer la estrategia, pero siempre desde tres niveles básicos: el corporativo, el de la unidad de negocio y el operativo (2001: 14-15). La autora considera que el modelo más famoso de gestión estratégica es el desarrollado por Gerry Johnson y Kevan Scholes (Figura 48) en 1984 (revisamos la edición de 1993).

La aportación de Oliver no es un nuevo modelo, sino la forma de adaptar cada apartado de la propuesta de estos autores de la dirección estratégica, defensores de la planificación estratégica formalizada, al ámbito de las Relaciones Públicas (figura 49).

En su obra, Oliver argumenta que la evaluación de los programas estratégicos de Relaciones Públicas es una herramienta que ha evolucionado hacia un nivel más científico y que aporta información esencial que permite justificar los presupuestos. A pesar de ello, hace desaparecer del modelo estratégico la etapa evaluativa en la etapa de análisis de la estrategia de comunicación conectada durante todo el proceso al resto de las etapas. Por los datos aportados por la autora no es posible adivinar la tipología de los resultados buscados. Una de las limitaciones que plantea el modelo es que da a entender que se desarrollan en paralelo la misión y la implementación, en una relación lineal, que empieza con la misión y le siguen el resto de pasos (2001: 28).

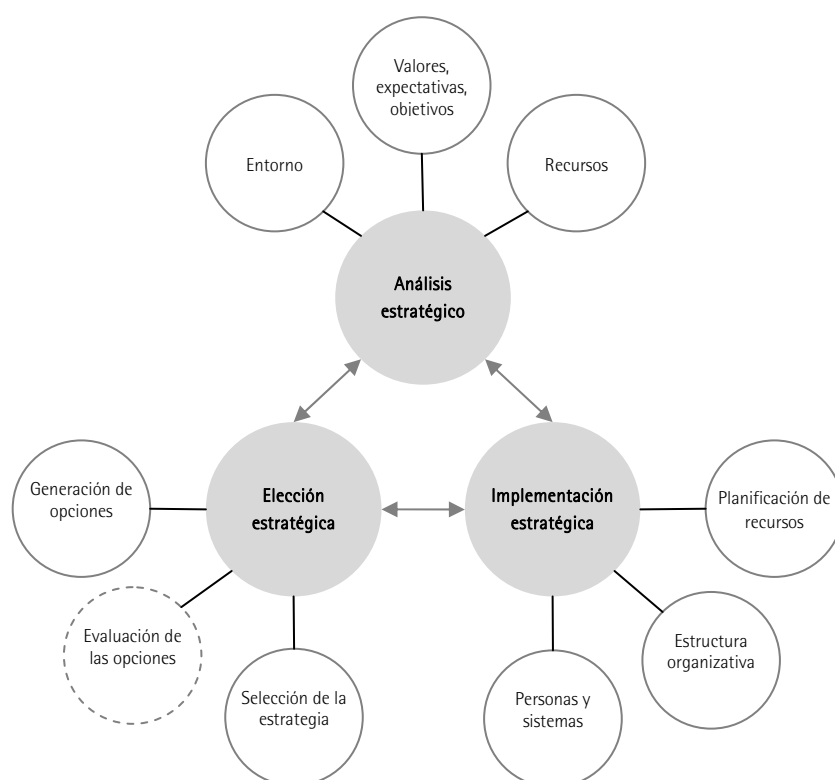


Figura 48. Modelo de gestión estratégica de Johnson y Scholes, 1984.

Además de su versión del modelo de planificación estratégica, Sandra Oliver analiza en su libro *Public Relations Strategy* (2001: 8-9) el modelo clásico desarrollado de John A. Pearce y Richard B. Robinson Jr. en 1982 y también referenciado por Grunig y Reper en *Strategic Management, Public and Issues* en 1992, cuyos nueve pasos son: (1) determinación de la misión de la compañía incluyendo afirmaciones globales, (2) desarrollo del perfil de la compañía que refleja su condición interna o capacidad, (3) seguimiento del contexto externo de la compañía en términos de factores competitivos y generales, (4) análisis interactivo de oportunidad de opciones posibles no cubiertas en la relación entre el perfil de la compañía con el entorno externo, (5) identificación de opciones deseadas no cubiertas cuando las posibilidades se incluyen dentro del campo delimitado por la misión, (6) elección estratégica de un grupo de objetivos a largo plazo y las grandes estrategias necesarias para alcanzarlos, (7) desarrollo de objetivos anuales y sus estrategias a corto plazo que sean a la vez compatibles con los objetivos y grandes estrategias a largo plazo, (8) implementación de decisiones estratégicas utilizando recursos presupuestados y ligados a tareas, personas, estructuras, tecnologías y sistemas de recompensa y (9) revisión y evaluación del éxito del proceso estratégico como base de control y como *input* para la futura toma de decisiones.

A partir del modelo de Pearce y Robinson, en el que la evaluación da paso a 'futuras tomas de decisiones', Oliver afirma que la evaluación y la investigación juegan un papel cada vez más importante en el sustento de los sistemas y procesos estratégicos de Relaciones Públicas a través del seguimiento sistemático, recopilación y análisis de la información relacionada con la imagen, identidad, reputación y percepción por los públicos objetivo que tienen interés en el éxito o en el desarrollo de la organización. Ello incluye investigar elementos como la efectividad de la publicidad,

la eficacia de los medios y de la imagen corporativa, tanto a nivel interno como externo (2001: 16-17).

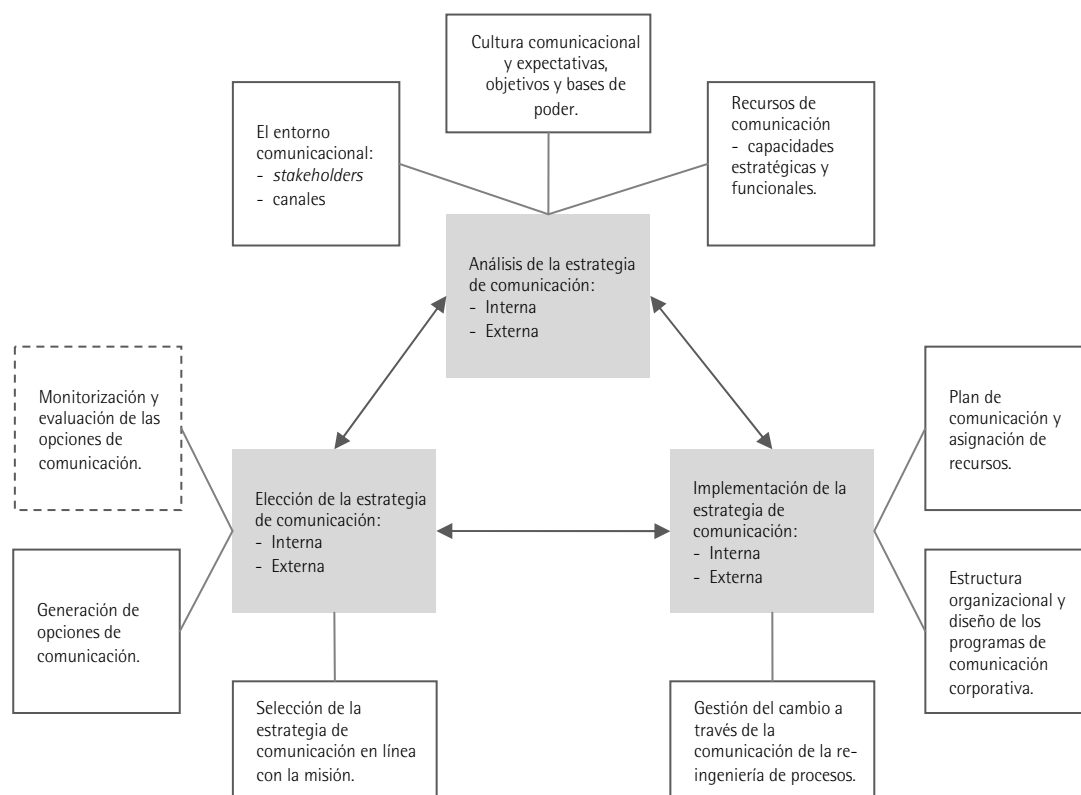


Figura 49. Revisión realizada por los autores de este trabajo del gráfico 'Aplicando la estrategia organizativa a la estrategia de comunicación' de Sandra Oliver (1997), adaptado de de gestión estratégica de Johnson y Scholes (1984), (Oliver, 2001).

6.1.40. Mario Piedra Rodríguez, 2002

Mario Piedra plantea el Método de las Relaciones Públicas tras hacer referencia a Marston (1963) y a Cutlip y Center (1952). Defiende las cuatro etapas y como los autores que referencia desarrolla un modelo en cuatro fases en el que la retroalimentación o información de *feedback* posee un papel determinante. Las fases de su modelo son (1) recopilación de los hechos e investigación, (2) establecimiento de políticas y planificación de programas, (3) comunicación y (4) evaluación (2002: 53-54).

Presenta la cuarta fase como un ejercicio que retomar la investigación «con el objetivo de conocer los efectos obtenidos; incluyendo la posibilidad de re-orientar o mejorar los resultados parciales que no sean deseados» (2002: 54). Nos presenta aquí tanto el *feedback* continuo como finalista. Se refiere a los resultados en términos comerciales, de ventas; pero también plantea un registro, los recortes y el monitoreo de la prensa, sin entrar en definir otro tipo de resultados.

6.1.41. Magda Rivero Hernández, 2002*

Haciendo referencia a la fórmula AIDA de publicidad (atención, interés, deseo y acción) y a la fórmula RACE marstoniana, Magda Rivero desarrolla nueve componentes esenciales que forman parte de todo plan de Relaciones Públicas. Estos son: (1) análisis de la situación, (2) definición del problema o los problemas o/y oportunidades, (3) objetivos, (4) públicos, (5) estrategias, (6) tácticas y herramientas, (7) calendario, plazos temporales, (8) presupuesto, y (9) evaluación (2002: 180-194).

Sobre el último componente, la autora destaca que «a menudo se distingue más por su ausencia que por su presencia» (2002: 194); por otro lado, «a veces la evaluación de un programa se hace de forma instintiva, en que se utiliza una evaluación subjetiva y personalizada donde predomina la observación casual o el criterio del propio profesional de Relaciones Públicas» (2002: 194).

No obstante, para la autora la evaluación tiene una importancia relevante ya que va comprobando si los objetivos se cumplen y en qué medida, además de permitir hacer los ajustes necesarios, «los datos de la evaluación sirven de base para la investigación de procesos futuros» (2002: 195). En de interés establecer que Rivero separa claramente las fases de investigación y de evaluación definiendo en esta última la existencia de dos *feedbacks*: continuo y final.

En la etapa de evaluación, Magda Rivero introduce una serie de subetapas que resumen el proceso evaluativo. Empieza por (9.1) la medición de los resultados y los efectos producidos, (9.2) la comparación de lo obtenido con respecto a las metas planteadas, (9.3) análisis y medición de ajustes y desvíos, (9.4) determinación de las causas, (9.5) planeación de medidas correctivas y acomodos y, (9.6) marcha de las acciones de ajuste (2002: 195).

Considera la observación personal, las encuestas antes-después y la diseminación, los instrumentos de medición más utilizados. Con la observación personal mide y valora el proceso desde la perspectiva de juzgar y evaluar el personal de Relaciones Públicas y su rendimiento. Con las encuestas mide el conocimiento, la actitud y la opinión del público antes y después del desarrollo de las acciones (de forma continua esta mediendo *outtakes* y *outcomes*). Esta es una prueba más confiable de efectividad que una encuesta de opinión al final. Por último con la diseminación mide la producción de materiales informativos, enfatizando todo aquello que ha tenido que ver con la distribución del mensaje (número de apariciones en los medios, número de lectores, número de folletos enviados, etc.), en definitiva *outputs* (Rivero, 2002: 195-196).

Reforzando el concepto de *feedback* continuo cierra su aportación de evaluación afirmando que «cualquiera que haya sido el plan aplicado, lo importante es que su cumplimiento secuencial evite el desorden de las inevitables improvisaciones y las consecuencias que luego son difíciles de aplicar» (Rivero, 2002: 196).

6.1.42. Amanda Barry, 2002*

Amanda Barry, en *PR Power, Inside secrets from the World of spin*, propone que para planificar campañas de Relaciones Públicas se debe responder a cinco preguntas: (1) ¿dónde estamos ahora?, (2) ¿dónde queremos ir?, (3) ¿a quién queremos alcanzar?, (4) ¿cómo lo haremos? y ¿cómo lo hemos hecho? (2002: 117-118).

Aunque la respuesta a las tres primeras preguntas podría obtenerse del *briefing*, si hay presupuesto, es importante investigar para conseguir obtener mayor claridad y foco. La cuarta pregunta corresponde a la estrategia a seguir y es el cemento que une y alinea los elementos tácticos del plan. La última pregunta hace referencia a la evaluación, que debe tenerse en cuenta y considerarse desde el principio del plan. La evaluación se ha convertido en una obligación para las Relaciones Públicas (Barry, 2002: 124) para conocer cuál es la situación inicial con los clientes, los consumidores, los trabajadores, los compradores, los inversores, los periodistas y cualquier otro grupo de personas al que se dirija la campaña de Relaciones Públicas (Barry, 2002: 125). Pero Barry advierte que si las Relaciones Públicas buscan influir en las actitudes, percepciones y conductas, no es un modo óptimo de evaluar su efecto el contabilizar las apariciones en los medios. De esta sugerencia advertimos que su propuesta tiene en cuenta los resultados *output*, *outtake* y *outcome*.

6.1.43. Margarida Maria Krohling Kunsch, 2003

Desde Brasil, Margarida Maria Krohling Kunsch (2003), basándose en el modelo clásico de Relaciones Públicas, establece también en cuatro etapas (con sus correspondientes subetapas) el proceso de planificación de las Relaciones Públicas: (1) investigación (*pesquisas*), (2) planificación (*planejamento*), (3) implantación (*implantação*) y (4) evaluación (*avaliação*). El proceso es continuo y circular, interconectado sinérgicamente desde la identificación de la situación hasta el informe final, lo que permite introducir correcciones en búsqueda tanto de la eficacia global como de la eficacia y eficiencia específicas de las distintas acciones (Kunsch, 1986; 2002; 2005).

En la etapa de investigación, en cuanto a una etapa de identificación, análisis y diagnóstico de la situación, Krohling Kunsch coincide con la mayoría de los autores en la enumeración de los procesos propios de esta etapa, por eso destacamos su inclusión de elementos propiamente evaluadores en las tres etapas que le siguen. En la etapa de planificación establece, concretamente en el apartado de 'definición de objetivos y metas' una referencia directa a los resultados: el objetivo explicita la posición a ser alcanzada en el futuro y, en consecuencia, tendrá que ver con los resultados deseados o los efectos esperados con respecto a un plan o proyecto. Las metas, por su parte, serán los resultados que se aspira sean alcanzados en unas fechas prefijadas, cuantificando los objetivos. Esta afirmación coincide con las teorías entorno a la fijación de objetivos expuesta en previamente en este documento en las que se considera clave tener en cuenta la evaluación y los resultados en la fijación de objetivos, así como también coincide con alguno de los modelos de evaluación de las Relaciones Públicas expuestos hasta ahora.

La etapa de implantación también está impregnada de apartados de carácter evaluativo como por ejemplo, los de 'control y supervisión' y 'la corrección de desvíos'. La autora afirma que el control

debe ser un proceso continuo y dinámico, que debe hacer uso permanente de cronogramas, flujogramas, cuadros, agendas, formularios, etc. Y destaca la importancia que tienen en su propuesta cuando desvela los fines de las acciones de control. Estas deben producirse en dos dimensiones: reactiva (corrección de desvíos detectados) y proactiva (evitar que los desvíos lleguen a producirse). Además de permitir la verificación y corrección en tiempo real de los eventuales desvíos de las acciones de comunicación planificadas, el control también debe propiciar la detección de los fallos inherentes a todo proceso, desde la primera a la última fase, así como de las distorsiones en la interpretación y en la consecución de los objetivos propuestos. Así, pues, será precisamente en la fase de control donde deberán ser realizados los ajustes y la supervisión de las acciones programadas para la implantación.

La etapa de evaluación se presenta en tres apartados (a) medición de resultados (*mensuração dos resultados*), (b) establecimiento de criterios de evaluación (*estabelecimento de critérios de avaliação*) y (c) informe de conclusiones (*relatório conclusivo*). Una de las aportaciones más destacables de esta autora en referencia al tema que nos ocupa es la referencia al lugar "erróneo" en el que se presenta esta etapa, que pese a que figure como la última en el proceso, en realidad forma parte de todo el proceso. Respalda esta idea con la aportación de Tavares (2000) cuando afirma que la evaluación es un mecanismo para medir la eficacia de las acciones y sirve para identificar el impacto de las decisiones que afectan al proceso. Ambas son ideas compartidas por Matilla (2008).

Además, Kunsch hace mención a la escasez de teóricos que valoran la contribución económica de la comunicación en las organizaciones, pese a que muchos de ellos analizan su valor social. La autora defiende en el apartado de 'medición de resultados' la necesidad de crear parámetros que permitan a esta área probar su valor económico y social en las organizaciones. Para exponer el apartado de 'criterios de evaluación' menciona a Nielander y Miller (1965) cuando sostienen que los resultados en Relaciones Públicas suelen obtenerse a largo plazo y su medición es posible mediante indicadores que sirvan de base para conocer la reacción de los públicos frente a las acciones llevadas a cabo y permitan establecer su nivel de eficacia. Aquí cita las tipologías de evaluación de Frank Corrado (1993) -evaluación informal y evaluación formal-, y hace referencia también a las cuatro dimensiones de evaluación de la efectividad de Cutlip, Center y Broom (2006). En relación al uso de los instrumentos, el principal es el denominado investigación de evaluación, si bien podría hacerse uso de innumerables técnicas de investigación disponibles con ese fin, tales como *audits* de opinión o *audits* de actitudes, observación directa de las reacciones de los públicos, cuestionarios y formularios de evaluación aplicables a las personas que hayan participado en los programas de acción, eventos, etc., auditorías de opinión, tanto internas como externas, plantillas para comparar la relación coste/beneficio, etc. (Matilla, 2008: 344).

En cuanto al cierre del proceso de planificación estratégica y a su vez de la etapa de evaluación, el informe de conclusiones o documento final debe constituirse en una constante en la planificación y en la implementación de las acciones de Relaciones Públicas y, asimismo, debe ser convenientemente documentado como futura fuente de consulta y para demostrar el valor y la importancia del área en el conjunto de la organización (Kunsch, 2005).

Esta autora, que fue Presidente de la Asolación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (2002-2005), publica en 2007 *Relações públicas comunitárias*, obra en la que desarrolla un apartado sobre 'Parámetros de eficacia'. En él destaca la importancia de establecer

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa (I)

formas de evaluación y control de resultados de manera sistemática para que el profesional de las Relaciones Públicas pueda medir la eficacia del rendimiento estratégico de la organización, permitiéndole seguir la evolución de los resultados obtenidos en sus programas y proyectos y optimizar así el desarrollo de los procesos (Kunsch, 2007: 357). También defiende que la función de control y evaluación del proceso de Relaciones Públicas debe ser permanente a lo largo de todas las fases del proceso de planificación estratégica. En la medida que la práctica evaluadora contribuya a la retroalimentación del sistema de información, permitirá reorientar las estrategias y prevenir la repetición de errores en el futuro, y establecer los límites para las próximas planificaciones.

Siguiendo el ejemplo de Cutlip entre otros (2006: 569), Kunsch plantea un sistema de evaluación y control para una planificación eficaz de las Relaciones Públicas. Está inspirado en el modelo análogo de la teoría de control de la administración, con el que la autora encuentra suficientes similitudes: las preocupaciones por las variables del entorno, el *feedback* de las acciones, el monitoreo de los entornos interno y externo, y, más allá de los objetivos para su comparación con los resultados obtenidos, garantiza un proceso de implementación de la planificación (2007: 358). En el siguiente gráfico (figura 50) podemos observar la representación gráfica del modelo.

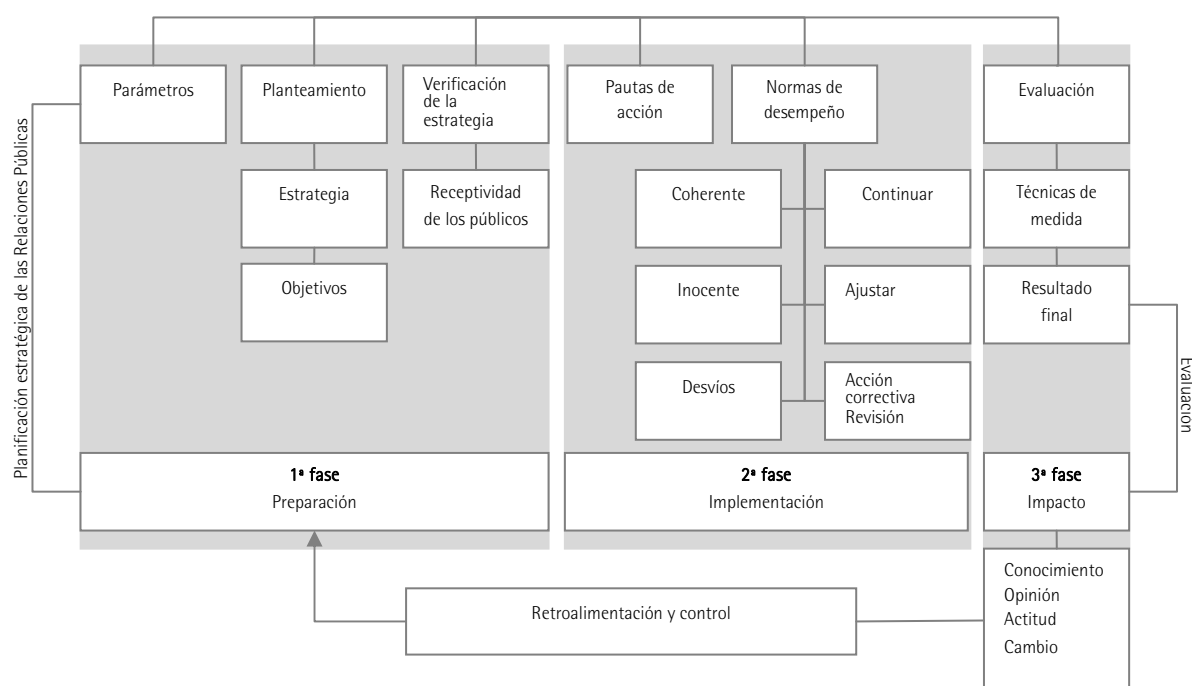


Figura 50. Función de la evaluación y el control de las Relaciones Públicas. Margarida Maria Krohling Kunsch (2007).

La amplitud y profundidad del proceso de planificación de las Relaciones Públicas expuesto por Kunsch hace que tenga en cuenta y desarrolle en la práctica muchos de los elementos de evaluación expuestos por los autores de los modelos de evaluación, obteniendo un control de resultados a nivel de *outputs*, *outcomes*, *outtake* y *outgrowth*.

La profesora Kunsch (2005: 77) cita en sus textos modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas de Raymon Simon (1966), Albuquerque Adão Eunes (1981), Marcos Fernando

Evangelista (1982) y Laurie J. Wilson (2001). Desde la obra de Kunsch referenciamos brevemente a estos autores, exceptuando a Raymond Symon que ya ha sido desarrollado desde sus textos originales.

Albuquerque Adão Eunes desarrolla en 1981 la secuencia lógica de la planificación compuesta de trece fases que son (1) la necesidad de planificar, (2) los estudios de apoyo empresarial, (3) el saber que se ha de planificar, (4) la definición de los objetivos, (5) la selección del público, (6) el establecimiento de estrategias y tácticas, (7) la creatividad en la formulación de programas y técnicas de acción, (8) la elección de los instrumentos (medios), (9) la estimación de los gastos, (10) la aprobación por parte del equipo directivo, (11) el conocimiento del equipo de realización, (12) la ejecución del plan y (13) la evaluación de los resultados (Kunsch, 2005: 77).

En la misma obra, Fernando Evangelista (1983) establece siete etapas para una secuencia de procedimientos metodológicos para la planificación estratégica: (1) estudio (un examen de la situación), (2) la formulación de alternativas, (3) la selección de alternativas, (4) las medidas recomendadas o decisión, (5) preparación del documento, (6) divulgación y (7) el seguimiento (rediseño) (Kunsch, 2005: 77). En ese caso no se menciona la evaluación, pero la idea de un rediseño del plan remite a un cierto control, revisión y valoración de los resultados.

Las etapas del modelo de planificación de Laurie J. Wilson incluyen: (1) *background*, (2) análisis de situación, (3) núcleo central de dificultades, (4) identificación preliminar de públicos y recursos, (5) metas, (6) objetivos, (7) públicos clave, (8) diseño del mensaje, (9) estrategias, (10) tácticas, (11) calendario, (12) presupuesto, (13) confirmación de la comunicación, (14) criterios de evaluación, (15) herramientas de evaluación (2001: 217-220). Teniendo en cuenta el enunciado de las dos últimas etapas y la investigación apuntada en la primera, la importancia de la evaluación es patente en Wilson.

6.1.44. René Arboleda Naranjo, 2004

René Arboleda Naranjo, catedrático en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Tecnológica Equinoccial del Ecuador establece cuatro etapas para configurar su modelo de planificación estratégica (2004: 73-75): 1) filosófica, (2) analítica, (3) operativa y (4) de control, desplegando para cada una de ellas un proceso y unas implicaciones propias.

La forma como Arboleda aborda la evaluación está ampliamente desarrollada en el capítulo cuatro de este trabajo. Está ligada al concepto de la Calidad Total y se apoya en la creación de indicadores de medida: «El punto de partida es el establecimiento de la planificación estratégica de la organización, la cual contempla en su metodología el establecimiento de objetivos estratégicos y objetivos operativos que, por su naturaleza necesitan de sus respectivas mediciones» (2004: 72).

Para crear el *Proceso de Planificación Estratégica y Gestión de Relaciones Públicas*, que incluye indicadores de medida, piedra angular de su propuesta, desarrolla previamente y de modo esquemático un *Proceso para el establecimiento de indicadores de medida aplicados a la gestión de Relaciones Públicas*, en el que el enfoque estratégico abarca toda la organización, y después el

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas
y la Comunicación Corporativa (I)

Proceso Integrado de Calidad Total y Planificación Estratégica como concepto paraguas a una evaluación de todos los procesos de la organización siendo las Relaciones Públicas uno más.

La Dra. Matilla (2008), presenta en su recopilatorio los tres esquemas de René Arboleda. En el primer *Proceso para el establecimiento de indicadores de medida aplicados a la gestión de Relaciones Públicas* (Figura 51), en el segundo paso de la etapa operativa, tras haber establecido los objetivos de la organización y mientras se desarrollan los objetivos operativos, se establecen a la par los indicadores de medida, que como su nombre indica, nos mostrarán en qué medida se cumplen los objetivos operativos durante la implementación de estrategias y acciones. En la última etapa, "de Control", se activa el proceso de 'evaluación' que implicará, en este esquema global de la organización, acciones de medición, corrección y mejora continua.

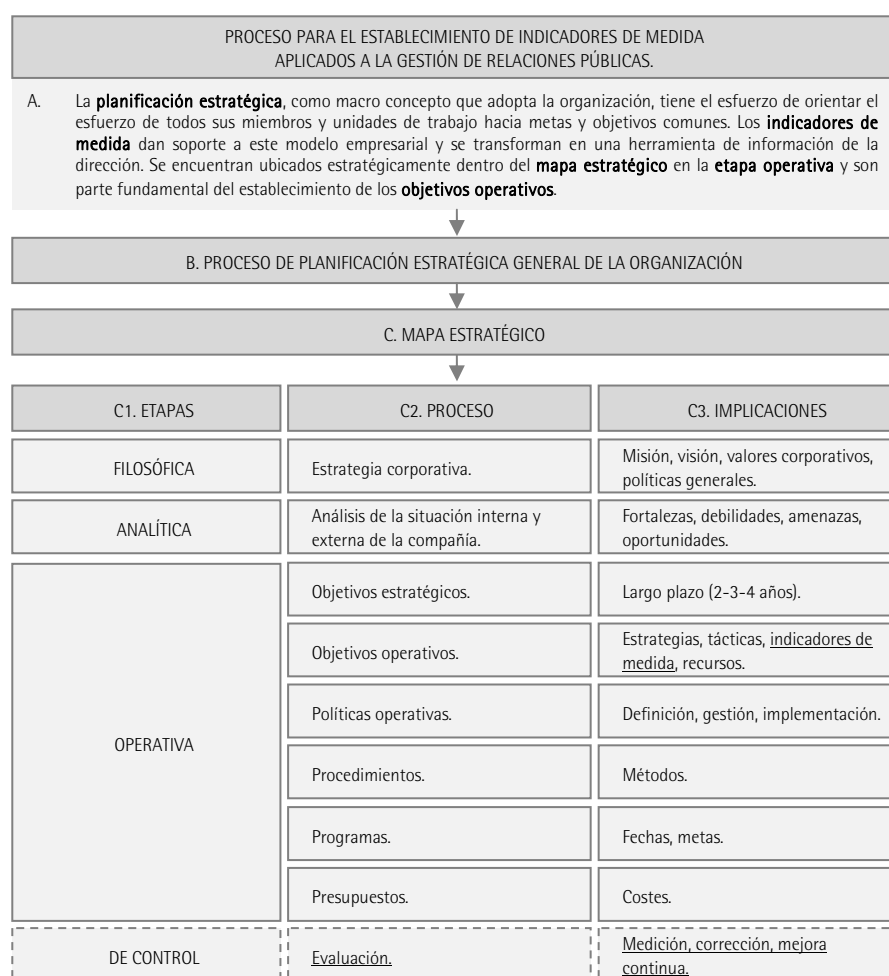


Figura 51. Proceso para el establecimiento de indicadores de medida aplicados a la gestión de Relaciones Públicas (2004).

El segundo proceso que presenta Arboleda, *Proceso Integrado de Calidad Total y Planificación Estratégica* (Figura 52) facilita la incorporación de los mencionados indicadores de medida desde el consenso, integrándolos en la forma de hacer de la organización. En este caso, se elaboran también

en la etapa operativa y en la etapa de control incluye los procesos de medición, evaluación y control estadístico. Las implicaciones para el correcto desarrollo de esta última etapa de control son los indicadores de medida ya mencionados, las distintas herramientas de medición y estadística, y la mejora continua del proceso.

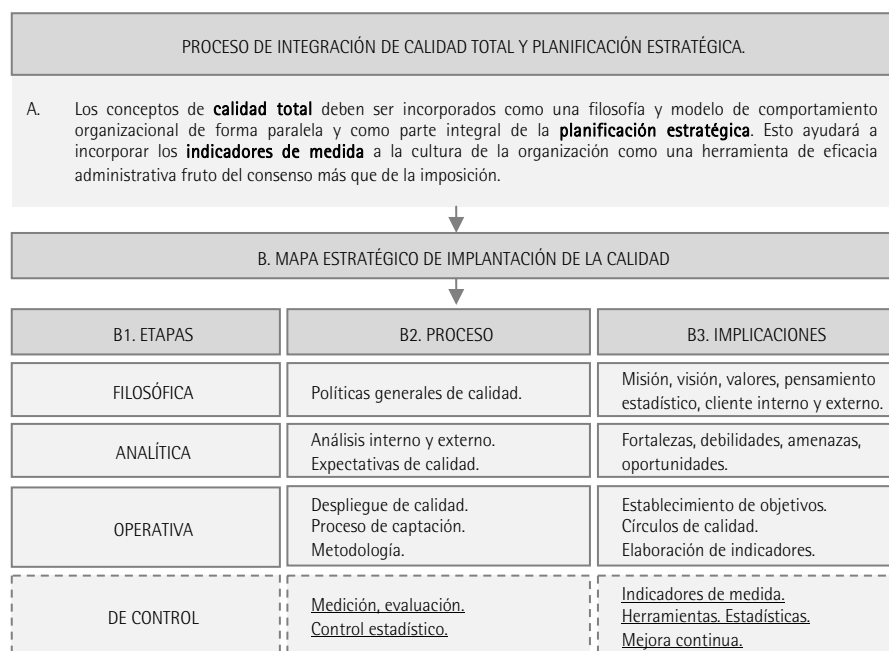


Figura 52. Proceso de integración de calidad total y planificación estratégica (Arboleda, 2004).

Por último, Arboleda presenta el *Proceso de Planificación Estratégica y Gestión de Relaciones Públicas* (figura 53), que contiene las mismas etapas que los anteriores, pero en él desarrolla procesos e implicaciones totalmente ligados a las Relaciones Públicas, sin perder de vista la organización en toda su dimensión. La etapa de control cuenta con los procesos de evaluación, medición y control estadístico que se traduce a las implicaciones de los indicadores de medida y las herramientas de control.

Después de exponer los tres esquemas procesales, Arboleda, desarrolla una serie de posibles indicadores de medida aplicados a la gestión de las Relaciones Públicas (2004: 77-83). De ellos, y del desarrollo teórico de toda su obra, se desprende que su modelo abarca todo los resultados posibles. Además, en los procesos incluye repetidamente los conceptos de corrección y mejora continua, sinónimos de la existencia de *feedback* continuo.

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa (I)

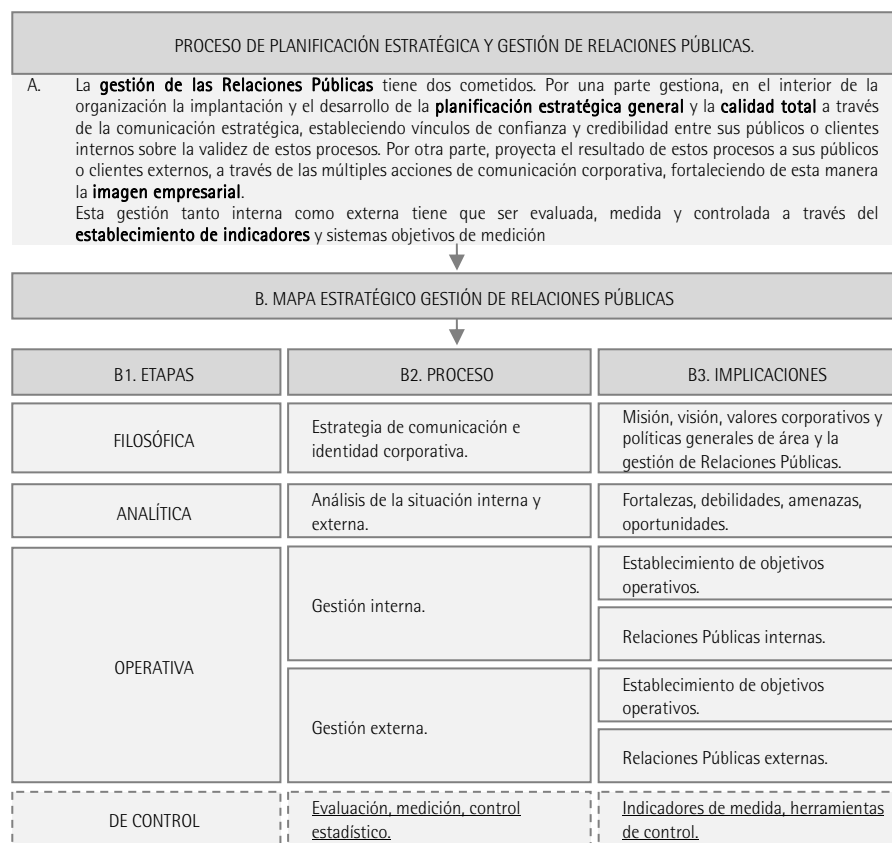


Figura 53. Proceso de planificación estratégica y gestión de las Relaciones Públicas (Arboleda, 2004).

6.1.45. Octavio Isaac Rojas, 2005*

Octavio Isaac Rojas (2005: 76-77), tomando como referencia los modelos de planificación estratégica de Relaciones Públicas RACE y ROISE, crea una fórmula nueva en siete fases: (1) investigación, (2) objetivos, (3) estrategia, (4) plan o programa, (5) implementación, (6) seguimiento y (7) evaluación.

En este modelo (Figura 54), la evaluación es una investigación que requiere de instrumentos específicos para demostrar la eficacia y el verdadero poder de las Relaciones Públicas. Rojas considera que una correcta evaluación y unos resultados exitosos son la clave para conseguir una mayor credibilidad para las Relaciones Públicas a ojos de directivos de cualquier sector, independientemente del conocimiento que tengan de la verdadera naturaleza de las Relaciones Públicas (2005: 91). Su exposición no permite dilucidar el tipo de resultados que buscamos, no obstante el formato de su obra nos presenta el *feedback* al final del proceso.

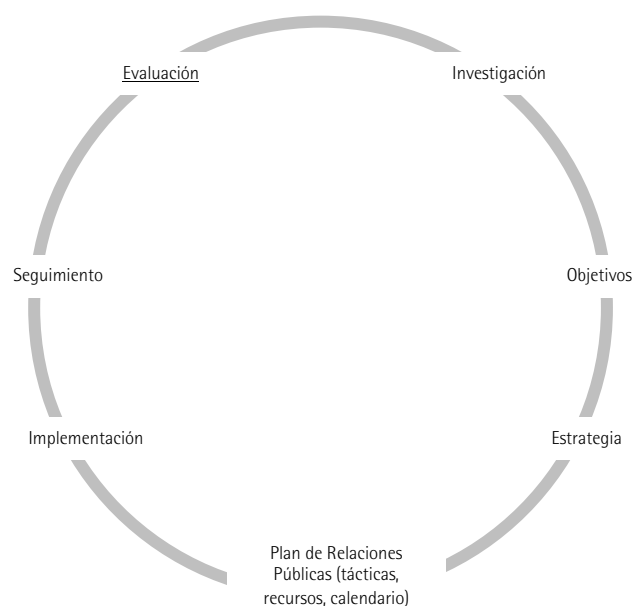


Figura 54. Fórmula circular de planificación estratégica de Octavio Rojas (2009).

6.1.46. Kathy Matilla, 2008*

La Dra. Matilla, además de realizar un recopilatorio de casi un centenar de modelos desarrolla una propuesta de un Modelo Global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y en Comunicación Integral. Dado que la propuesta sirve tanto para las Relaciones Públicas como para la Comunicación Integral, nos hemos visto obligados a tomar la decisión de incluirla en uno de los dos grupos de recopilación. Hemos considerado adecuado el de modelos de Relaciones Públicas, pero también podría estar en el capítulo siguiente con los modelos de comunicación.

El modelo de Matilla (2008) está estructurado en cuatro etapas siguiendo los postulados marstonianos: (1) información e investigación (marco estratégico contextual), (2) estrategia (toma de decisiones), (3) táctica (acción ejecutiva) y, (4) evaluación y control de resultados. Para cada una de las etapas desarrolla ampliamente decenas de subetapas y sufases en cada subetapa generando una propuesta amplísima estructurada como una *check list* que permite que ningún elemento estratégico sea pasado por alto.

En referencia a la etapa que nos ocupa, (4) evaluación y control de resultados, la autora la subdivide en siete subetapas con sus correspondientes pasos: (4.1) ejecución de la evaluación final: (a) elaboración de conclusiones; (4.2) ejecución del control final (medición de resultados): (a) elaboración de conclusiones; (4.3) análisis de resultados (logro de los objetivos previstos respecto a la disminución o erradicación del problema de comunicación): (a) eficacia, (b) eficiencia, (c) adaptabilidad, (d) rentabilidad económica, (e) elaboración de conclusiones; (4.4) redacción de un informe final de los logros obtenidos (reducción de gaps o brechas) y de recomendaciones a implementar; (4.5)

presentación de los resultados finales a la Alta Dirección: (a) elaboración de conclusiones, (b) redacción de informes; (4.6) presentación de los resultados finales a los públicos implicados – opcional– y a los públicos internos: (a) elaboración de conclusiones, (b) redacción de informes y, (4.7) iniciar los preparativos para el planteamiento de un nuevo Plan Estratégico: (a) elaboración de conclusiones y (b) redacción de informes.

Esta etapa de evaluación y control de resultados de Matilla debe interpretarse claramente como una etapa de evaluaciones finales, como una etapa de rendición de cuentas que prepara el camino para iniciar nuevamente el plan de comunicación en la subetapa (4.7) dejando abierto el *feedback final*. La autora también contempla de forma transversal a las cuatro etapas una etapa que denomina de 'Contingencia sistemática (acción prosequiva)'. Esta debe ser interpretada como la que evalúa el proceso de forma paralela al plan generando *feedbacks* de mejora continuos.

La doctora Matilla vuelve a ser exhaustiva en el desarrollo de esta etapa transversal, desarrollando ocho subapartados completos. Estos son: la supervisión sistemática (medidas periódicas de revisión del plan durante su ejecución), la introducción de posibles modificaciones (si se observan desviaciones respecto a los objetivos a lograr, o cambios en *issues*, o en los mapas de escenarios, o en los mapas de percepciones de los públicos, etc.), la verificación permanente de la adecuada retroalimentación (*feedback*), la verificación permanente del proceso comunicacional/relacional entre la organización y sus públicos con el fin de detectar posibles situaciones no deseadas y alertar a la Alta Dirección, en caso necesario, la introducción de posibles ajustes producidos por desvíos en cualquiera de las etapas del modelo estratégico, la revisión permanente y posible actualización del presupuesto disponible, la revisión permanente y posible actualización del calendario, y continuar con la ejecución del plan, seguir evaluándolo e introducir nuevas posibles modificaciones y/o ajustes, si fuese preciso. Para todos estos apartados contempla la elaboración de conclusiones y la redacción de los informes pertinentes.

Aunque Matilla destina buena parte de su trabajo de estudio a la etapa de investigación y evaluación, donde plantea métodos y metodologías para esta, en el desarrollo de su propuesta de modelo no entra en determinar la tipología de resultados que busca.

6.1.47. *Jaquie L'Etang, 2009**

La profesora de la Universidad de Stirling Jacquie L'Etang (2009: 52-53), nos ofrece una lista detallada (en once pasos) del proceso estratégico de las Relaciones Públicas, con el propósito de ser crítica entorno a la linealidad: (1) análisis del entorno e investigación, incluyendo análisis de los temas potencialmente conflictivos; (2) análisis de la situación, revisión histórica y desarrollo de escenarios; (3) fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la organización/mercado; *benchmarking* con organizaciones competidoras; (4) combinar la inteligencia interna y externa; (5) identificar públicos objetivo, investigar, comprender y clasificar en relación con la organización y los temas actuales y en términos relacionales y emocionales; (6) definir y conceptualizar las relaciones con los públicos/*stakeholders* en conexión con lo ideal; (7) priorizar; (8) pretender y apoyar objetivos investigables, incluyendo los del estado de las relaciones; (9) mensajes, técnicas de selección,

considerando las limitaciones de presupuesto y tiempo; (10) comunicación; (11) evaluación, revisión y nuevo análisis implicando a los públicos clave, incluyendo las críticas positivas y negativas.

Realmente l'Etang no propone ningún modelo de planificación estratégica, cita una lista a partir de una lectura profunda de la literatura existente de Relaciones Públicas y nos presenta una visión crítica advirtiendo que «hay aspectos a los que no se alude en la creación de listas de procesos estratégicos de las Relaciones Públicas y que curiosamente, son todos los aspectos de relaciones en los que se supone que las Relaciones Públicas deben intervenir, como son las emociones, los sentimientos y los estados de relación» (2009: 52). Más allá de la crítica sobre la falta de visión humanista de los procesos de planificación, señala otros aspectos de carácter pragmático en referencia a las fases del mismo (2009: 54):

- Los elementos de los procesos han de realizarse al mismo tiempo, sobre una base de continuidad y no consecutivamente.
- Crean un espejismo de etapas discretas y de un proceso controlado que no refleja la realidad y por lo tanto no ayuda lo suficiente al profesional atareado.

No obstante, en su crítica del proceso planificador, l'Etang rompe una lanza a favor de las habilidades de investigación y evaluación de los profesionales de las Relaciones Públicas apreciando que estas (2009: 56):

- Tienen la capacidad de dar credibilidad a la profesión y son el camino para obtener un estatus profesional.
- Ofrecen algo de equivalencia con otras disciplinas de la dirección empresarial (aunque esto puede ser un inconveniente en el sentido de que pueden estar demasiado basadas en enfoques cuantitativos).

De todas formas, l'Etang identifica que el punto más problemático en la práctica diaria profesional es decidir qué se ha de evaluar:

Muchos profesionales se concentran en el resultado de la producción de los medios, pero no intentan determinar el conocimiento, la actitud, la comprensión, el cambio de comportamiento en los públicos objetivo, las relaciones o las redes. La evaluación de los medios es útil para determinar si una campaña ha logrado llamar la atención de los medios sobre un tema, pero no debería contemplarse como prueba de que los consumidores de los medios lo hayan percibido realmente o de que hayan sido influidos por los contenidos mediáticos (Etang, 2009: 56).

La profesora de Stirling no desarrolla ampliamente ningún apartado sobre la etapa de evaluación – teniendo en cuenta que no aporta ningún modelo de planificación–, pero sí insiste en la necesidad de encajar los objetivos con la evaluación resumiendo en once puntos sus recomendaciones sobre una buena planificación de la evaluación (Etang, 2009: 58-59):

- Un objetivo debe ser específico e investigable.
- Evitar las generalidades en su redacción (como 'mejorar la imagen'), las cuales son demasiado amplias y sin demasiado sentido; hay que ser lo más concreto posible.

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa (I)

- Describir lo que ha cambiado en el conocimiento, la actitud o el comportamiento que se está buscando, quién lo ha hecho, por qué y cuándo.
- Asegurarse de que estos cambios deseados están vinculados con las metas y los objetivos estratégicos, los cuales, probablemente, tienen algo que ver con la reputación o la posición en el mercado o con relaciones específicas importantes.
- No asumir que la cobertura mediática es lo único que importa, aunque puede que sea el producto secundario de las acciones realizadas.
- Pensar en quién lee los medios.
- Recordar que los medios y los lectores no son receptores pasivos que están esperando los mensajes organizativos, sino que son activos.
- Centrarse en las relaciones, la reputación y la Opinión Pública (de la cual la cobertura mediática es una parte), que pueden examinarse tanto en términos de calidad como de cantidad.
- Asegurarse de que la investigación y la evaluación incluyen métodos y técnicas de investigación además del mero análisis de contenido de los medios y que se dirige, con precisión, a las audiencias que se definieron al principio.
- Considerar la posibilidad de investigar o entrevistar a personas clave de un tema importante.
- Sobre todo: vincular la evaluación a sus objetivos centrales.

Aunque las aportaciones sobre evaluación de L'Etang son muy pragmáticas, dejan entrever el tipo de resultados que deben evaluarse. L'Etang va más allá de la medición de publicaciones en los medios (*output*), nos habla de determinar el conocimiento (*outcome*), la actitud (*outcome*), la comprensión (*outcome*), el cambio de comportamiento en los públicos objetivo, las relaciones o las redes (*outtakes*). Además su crítica al proceso de planificación (L'Etang, 2009: 58-59) nos muestra una visión que va mucho más allá de la linealidad y del *feedback*. Incluso nos atrevemos a decir que va más allá de un proceso circular, y propone algo parecido a un modelo interconectado en red, que entenderemos como *feedback* continuo.

6.2. COMPARATIVA Y COMENTARIOS SOBRE LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA (I).

Presentamos a continuación una serie de tablas (que conforman la tabla 20) que sumadas destilan las aportaciones de todos los modelos presentados en este capítulo, todos ellos modelos de planificación de Relaciones Públicas.

Modelos de Planificación de Relaciones Públicas													
Autor	Año	Modelo			Evaluación			Resultados				Feed C= continua F=final	
		Nombre	Pasos	N	Sub pasos etapa eval	N	Termino- logía	Outp uts	Outco mes	Out tak es	Outgrowth		
Bernays	1951	Matriz de proceso	(1) cálculo de los recursos humanos y físicos, y medios de información disponibles, (2) conocimiento acabado del tema, (3) determinación de los objetivos, (4) estudio del público y (5) armado del programa o campaña	5	-	0	NO EVAL						
Nielander y Miller	1951	método para la planificación de programas	(1) estudio del método, (2) estudio del público, (3) recopilación y análisis de los hechos, (4) exigencias de personal y de presupuestos, (5) análisis, clasificación e interpretación de los datos, (6) presentación efectiva del informe, (7) desarrollo del programa, (8) <u>acción prosequitiva</u> , (9) <u>medición de los resultados</u>	9	-	0	medición de los resultados						C
Bernays (en Simon 1966)	1952	Puntos	(1) objetivos, (2) investigación, (3) reorientación y modificación de objetivos, (4) la estrategia, (5) los temas, (6) la organización, (7) el planeamiento, (8) el factor tiempo, (9) las tácticas, (10) programa de acción	10			NO EVAL						C
Burnett (en Simon 1966)	1952	Principios básicos	(1) problema, (2) estrategia, (3) temas y (4) programa	4			NO EVAL						
Cutlip y Center	1952	Proceso	(1) investigación (<i>fact-finding</i>), (2) planificación (<i>planning</i>), (3) comunicación (<i>communicating</i>).	3		0	NO EVAL						F
Cutlip y Center	1957	Proceso	(1) investigación (<i>fact-finding</i>), (2) planificación (<i>planning</i>), (3) comunicación (<i>communicating</i>), (4) <u>evaluación</u> (<i>evaluation</i>)		(4.1) preparación, (4.2) implantación e (4.3) impacto	3	<i>evaluation</i>	x	x	x	x		C-F
Stephenson	1960	Modelo Circular	(1) investigación interna, (2) integración del proceso con la política de la organización, (3) Preparación, desarrollo e implementación, (4) comunicación, (5) <u>investigación externa</u>	5	-	0	investigación externa.	x	x	x	x		F
Marston	1963	RACE	(1) investigación, (2) acción, (3) comunicación, (4) <u>evaluación</u>	4	-	0	<i>evaluation</i>	x	x	x			F
Rizzuto (en Illescas 2000)	1964		(1) investigaciones, (2) planificación, (3) comunicación, (4) evaluación	4									N
Chaves	1966		(1) <i>brief</i> , (2) la organización,	12	-	0	evaluación	x	x				C-F

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa (I)

(en Porto Simões, 1984)		(3) contexto, (4) públicos, (5) canales, (6) toma de decisiones, (7) planificar (8) aprobación definitiva, (9) ejecución, (10) <u>evaluación</u> (11) continuar el plan, (12) <u>supervisión</u>							
Simon	1966	Definición RP	(1) evaluación actitud pública, (2) identificación de la política, (3) ejecución	3	-	0	evaluación actitud pública		F
Arnaldi	1968	Bases de estructura ción departam ento	(1) estudio, (2) actividad preparatoria, (3) la actividad ejecutiva, (4) la actividad administrativo contable	4			NO EVAL		N
Lesly	1971	Proceso de las RP	(1) análisis clima, (2) definición de los grupos de opinión, (3) análisis de percepciones, (4) anticipación de problemas, (5) diseño de una política, (6) elaboración de un plan de medios, (7) plan de acción, (8) <u>evaluación, ajuste y control de los resultados</u>	8	-		evaluación, ajuste y control de los resultados	x x x	C
Lesly	1971	Funciones generales para un plan de RP	(1) objetivos, (2) funciones, (3) presupuestos, (4) personal, (5) contratar ayuda especializada, (6) plano de flujo de funciones, (7) puntos de retroacción e investigación para <u>medir los avances y evaluar las tendencias</u> , (8) revisión periódica de planes y funciones, (9) directivos informados		-		medir los avances y evaluar las tendencias		C
Noguero	1971	Modelo de Gestión de las Relaciones Públicas	(1) inicio de la investigación, (2) organización, (3) información, (4) comunicación, (5) <u>fin de la investigación</u>	5		(1) <u>evaluación y balance</u> (2) metodología y modelos operativos, (3) <u>análisis e incidencia del cambio</u> , (4) nuevas necesidades y orientaciones	Fin de la investigación		S
Radock (en Noguero 1995)	1975	Modelo del Programa de Progreso	-	-	-	-	evaluación de resultados	-	-
Steinberg	1975		(1) analítica, (2) interpretación, (3) implementación, (4) acción	4			NO EVAL		F
Wylie (en Simon, 1986)	1976	Proceso de rp	(1) esfuerzo planificado, (2) vínculo organización-públicos, (3) <u>evaluación</u> opiniones y actitudes, (4) la política, (5) medidas, (6) ejecución de la acción, (7) desarrollo de la armonía	7			NO EVAL		N
Moreno (en Illescas 2000)	1977		(1) conocimiento de la empresa, (2) estudio de los diferentes públicos, (3) objetivos, (5) plan de acción -comunicación-, y (5) <u>evaluación</u>				<u>evaluación</u>		N
Nolte	1979	Planif del programa	(1) recogida de información, (2) analizarla, (3) determinar las causas, (4) estudiar situaciones similares, (5) plantear posibles planes y (6) implementar el plan recomendado.			No evalúa en el modelo si en su discurso		x x x	C
Black	1980		(1) análisis, investigación y definición de los problemas, (2) programa de acción y presupuesto, (3) comunicación, desarrollo del programa, (4) <u>resultados, evaluación y posible modificación</u>	4	-		<u>Anotación de resultados, evaluación</u>	x x x x	C

Eunes (en Kunsch 2005)	1981		(1) necesidad, (2) estudios de apoyo, (3) qué se ha de planificar, (4) definición de objetivos, (5) selección del público, (6) estrategias y tácticas, (7) creatividad, (8) instrumentos, (9) estimación de gastos, (10) aprobación equipo directivo, (11) realización, (12) ejecución y (13) <u>la evaluación de los resultados</u>	13		<u>la evaluación de los resultados</u>							
Baines, Egan y Jefkins*	1982	Six Point PR Plannin g Model	(1) <i>audit</i> , (2) definición de objetivos, (3) definición de los públicos, (4) definición de los mensajes, (5) presupuesto y, (6) <u>valoración de resultados</u>	6		<u>valoración de resultados</u>	x	x	x	x			C
Acroff (en Illscas 2000)	1983		(1) problemática, (2) fines, (3) medios, (4) recursos, (5) control de la implementación y sus consecuencias			control de la implementación y sus consecuencias							N
Evangelista (en Kunsch 2005)	1983		(1) estudio, (2) formulación de alternativas, (3) selección de alternativas, (4) medidas o decisión, (5) documento, (6) divulgación y (7) el <u>seguimiento</u> (rediseño).	7		<u>seguimiento</u>							
Porto Simões	1984	de las Relaciones Públicas como Proceso				NO EVAL							N
Nager, Allen	1984	CREATE	<i>Communication, Research, Evaluation, Action, Time/resources planning y Energy</i>			<u>Evaluation</u>							S
Grunig, Hunt	1984	Teo Sistemas	Subsistemas de la organización			<u>Investigación</u>	x	x	x	x			C
Ehling	1985	tareas	(1) seguimiento del entorno, (2) planificación de programas, (3) organización de recursos, (4) activar y administrar programas de comunicación y (5) revisar y evaluar			<u>revisar y evaluar el rendimiento</u> o del programa según los objetivos establecidos.							C
Sánchez Guzmán (en Illscas 2000)	1986	proceso	(1) hechos, (2) la cultura organizacional, (3) la formulación y trazado de políticas, (4) el diagnóstico de los problemas, (5) la selección de públicos, (6) acción y comunicación, (7) el control y la evaluación, y (8) resultados			el control y la evaluación							N
Simon	1986	patrón	(1) estudio preliminar, (2) problemas, (3) objetivos y metas, (4) definición de la audiencia, (5) tema, (6) acción y actividades, proyectos, tácticas y elección del momento oportuno, y (7) comunicación y evaluación	7		comunicación y <u>evaluación</u>	x	x	x				C-F
Whiteaker	1986		(1) situación, (2) estrategia, (3) enfoques creativos, (4) objetivos, (5) tácticas, (6) técnicas, (7) <u>cómo se medirán los logros</u> (8) honorarios y gastos, (9) condiciones.	9		<u>cómo se medirán los logros</u>							
Long y Hazelton	1987		(1) <i>input</i> de Relaciones Públicas, (2) transformación, y (3) <i>output</i>	3		<i>output</i>	x	x	x				C
Arceo Vacas	1988		(1) investigación, (2) estrategia, (3) selección y planificación de medios, (4) pre-test, (5) lanzamiento y (6) post-test.	5		post-test		x	x				C
Boiry	1989		(1) definición de los objetivos, (2)	3	(1) situar los públicos	cuadros de	x	x	x				C

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa (I)

		definición de los programas, (3) Una vez aceptados los objetivos, los medios acordados constituyen la base de un acuerdo contractual		objetivo, (2) análisis funcional, (3) definir los mensajes, (4) estrategias y medios, (5) programa, (6) presupuestos y (7) cuadros de <u>control</u> .	<u>control</u> .					
Broom y Dozier	1990	(1) el problema, (2) análisis de la situación, (3) meta, (4) públicos, (5) objetivos, (6) programa de acciones, (7) programa de, (8) implementación, (9) planes de evaluación y (10) <i>feedback</i> y ajuste del programa.	10	-	evaluación	x	x	x	x	C
Grunig y Repper	1992	(1) Etapa de Stakeholder, (2) Etapa de Público, (3) Etapa de Conflictos-potenciales (issue) y (4) de planificación	4	(4.1) objetivos de comunicación (4.2) programas, (4.3) implementar y (4.4) evaluar	evaluar	-	-	-	-	N
Ferrer i Fornis	1990	(1) fase de preparación, (2) fase de formación del personal, y (3) fase de difusión			NO EVAL					
Hainsworth y Wilson	1992	(1) investigación, (2) planificación, (3) comunicación y (4) evaluación	4	(4.1) establecimiento de los criterios de evaluación, (4.2) herramientas de evaluación.	2 evaluación	-	-	-	-	C
Canilli	1993	(1) definición del entorno, (2) análisis del entorno, (3) objetivos, (4) estrategias, (5) instrumentos, (6) <u>control de los resultados</u>	6	(6.1) valoración durante la presentación de la campaña, (6.2) valoración con la campaña ya iniciada y (6.3) valoración final	control de los resultados,	-	-	x	-	C-F
Harrison	1995	(a) punto de partida, (b) formulación de la estrategia de comunicación, y (c) <u>seguimiento y control</u>	3	(1) por qué: fines y objetivos, (2) qué: el mensaje, (3) quién: el receptor, (4) cómo: el programa de actividades, y (5) cuál es el grado de efectividad: su evaluación	6 seguimiento y control	-	-	-	-	C
Gregory	1996	(1) análisis de la situación, (2) establecimiento de los objetivos, (3) determinación de los públicos, (4) contenido de los mensajes, (5) estrategia, (6) táctica, (7) cronograma, (8) recursos, (9) evaluación y (10) revisión.	10		evaluación	-	-	-	-	C
Kendall	1996	RAISE (1) investigación, (2) adaptación, (3) implementación, (4) estrategia y (5) evaluación	5	(5.1) formas para probar el éxito, (5.2) medir el grado de cumplimiento, (5.3) considerar aspectos de la evaluación, (5.4) recopilar los más y los menos, y hacer proyecciones	19 evaluación	x	-	-	-	C
Baskin, Arnoff y Lattimore *	1997	(1) investigación, (2) planificación, (3) acción y (4) evaluación	4	(4.1) técnicas de medición, (4.2) objetivos estratégicos, (4.3) respuestas, (4.4) resultados	evaluación	x	x	x	x	C-F
Gronstedt	1997	(1) planificación y objetivos, (2) implementación y monitorización, (3) evaluación y (4) acciones de mejora basadas en la evaluación.	4		evaluación	x	x	x	x	C
Kitchen*	1997	(1) análisis estratégico, (2) presión de los medios, (3) formulación de la estrategia de comunicación, (4) enfoque de la planificación	4		vigilancia y monitorización	x	x	x	x	C
McElreth*	1997	(1) reconocimiento y definición del problema o oportunidad, (2)	6	(6.1) Definir propósito de la	evaluación	x	x	x	x	C-F

			metas y objetivos, (3) generación de ideas y alternativas, (4) plan de acción, (5) implementación del plan, (6) <u>evaluación y redefinición de la campaña.</u>		evaluación, (6.2) subdividir el problema en elementos manejables, (6.3) seleccionar el diseño de investigación, (6.4) medición y recopilación de datos, (6.5) análisis de los datos, (6.6) informe de los resultados, (6.7) conclusiones							
Ketchum (en Wilcox 2000)	1999		(1) los hechos, (2) los fines o metas, (3) los públicos y (4) el mensaje	N		NO EVAL						
Blanco	2000	<i>Modelo práctico o de Planeamiento para el ejercicio de las R.P.</i>	(1) estructural, (2) logística y (3) estratégica	3	(3.1) puesta en marcha del plan, (3.2) información, (3.3) comunicación, (3.4) evaluación y control de gestión, (3.5) corrección	17	evaluación y control de gestión,	-	-	-	-	C-F
Fresco (en Illescas 2000)	2000		(1) oportunidades futuras, (2) objetivos, (3) establecimiento de premisas, (4) vías opcionales, (5) evaluación de las vías opcionales, (6) selección de una vía, (7) formulación de los programas derivados, (8) presupuesto de los diversos programa y, (9) establecer el sistema de control				sistema de control					N
Newsom, VanSlyke y Krukeberg*	2000		(1) planificación de la campaña,; (2) la implementación de la campaña y (3) la evaluación de la campaña: monitorización y <i>postmortems</i> (una vez finalizada la campaña, elaborar un informe de autopsia de la misma)	3	(3.1) monitorización y (3.2) <i>postmortems</i>		evaluación	x	x	x	x	C
Illescas	2000		(1) etapa estratégica, (2) etapa táctica, (3) etapa estructural, (4) etapa de ejecución y <u>evaluación</u> , (5) etapa <u>control de la gestión y de la estrategia</u>	6	(4.1) correcciones, (4.2) desvíos, (4.3) ajustes, y mediciones, (4.4) verificación del planeamiento, (4.5) evaluación final y (4.6) resultados	6	ejecución y <u>evaluación</u> ,	x	x	x	x	C
Wilcox, Ault, Agee y Cameron *	2000		(1) situación, (2) objetivos, (3) público, (4) estrategia, (5) tácticas, (6) calendario/plazos temporales, (7) presupuesto y (8) evaluación	8			<u>evaluación</u>	x	x	x	x	-
Oliver*	2001		(1) análisis de la estrategia de comunicación, (2) elección de la estrategia de comunicación, (3) implementación de la estrategia de comunicación	3	(2.1) monitorización y evaluación de las opciones, (2.2) generación de opciones y (2.3) selección de la estrategia de comunicación en línea con la misión	12	Monitorización y evaluación de las opciones de comunicación	-	-	-	-	C
Wilson (en Kunsch 2005)	2001		(1) <i>background</i> , (2) análisis de situación, (3) núcleo central de dificultades, (4) identificación públicos y recursos, (5) metas, (6) objetivos, (7) públicos clave, (8) diseño del mensaje, (9) estrategias, (10) tácticas, (11) calendario, (12) presupuesto, (13) confirmación de la comunicación, (14) criterios de evaluación, (15) herramientas de evaluación				criterios de evaluación, /herramientas de evaluación					
Piedra	2002		(1) recopilación de los hechos e investigación, (2) establecimiento de políticas y planificación de	4			evaluación	x	-	-	x	C-F

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas
 y la Comunicación Corporativa (I)

Rivero*	2002	programas, (3) comunicación y (4) evaluación (1) análisis de la situación, (2) definición del problema o los problemas y/u oportunidades, (3) objetivos, (4) públicos, (5) estrategias, (6) tácticas y herramientas, (7) calendario, plazos temporales, (8) presupuesto, y (9) <u>evaluación</u>	9	(9.1) medición de los resultados y los efectos producidos, (9.2) comparación de lo obtenido con respecto a las metas planteadas, (9.3) análisis y medición de ajustes y desvíos, (9.4) determinación de las causas, (9.5) planeación de medidas correctivas y acomodos y, (9.6) marcha de las acciones de ajuste	evaluación	x	x	x		C-F
Barry*	2002	(1) ¿dónde estamos ahora?, (2) ¿dónde queremos ir?, (3) ¿a quién queremos alcanzar?, (4) ¿cómo lo haremos? y (5) <u>¿cómo lo hemos hecho?</u>	5		¿cómo lo hemos hecho?	x	x	x		
Kunsch	2003	(1) investigación, (2) planificación, (3) implantación y (4) evaluación	4	(4.1) medición de resultados, (4.2) establecimiento de criterios de evaluación y (4.3) informe de conclusiones	3 evaluación	x	x	x	x	F
Arboleda Naranjo	2004	(1) filosófica, (2) analítica, (3) operativa y (4) de control	4	(4.1) evaluación, (4.2) medición, (4.3) control estadístico	3 De control	x	x	x	x	C
Rojas*	2005	(1) investigación, (2) objetivos, (3) estrategia, (4) plan o programa, (5) implementación, (6) seguimiento y (7) <u>evaluación</u> .	7	-	- evaluación	-	-	-	-	F
Matilla*	2008	(1) información e investigación, (2) estrategia, (3) táctica y, (4) evaluación y control de resultados	4	(4.1) ejecución de la evaluación final, (4.2) ejecución del control final, (4.3) análisis de resultados, (4.4) redacción de un informe final, (4.5) presentación de los resultados finales a la Alta Dirección, (4.6) presentación de los resultados finales a los públicos implicados, (4.7) iniciar los preparativos para el planteamiento de un nuevo Plan Estratégico	evaluación y control de resultados	-	-	-	-	C-F
L'Etang*	2009	Proceso estratégico (1) análisis del entorno e investigación, (2) análisis de la situación, (3) fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, (4) combinar la inteligencia interna y externa, (5) públicos objetivo, (6) definir y conceptualizar las relaciones con los públicos/ <i>stakeholders</i> en conexión con lo ideal; (7) priorizar; (8) pretender y apoyar objetivos investigables, (9) mensajes; técnicas de selección, considerando las limitaciones de presupuesto y tiempo, (10) comunicación; (11) <u>evaluación</u> , <u>revisión</u> y nuevo análisis	8	-	- evaluación	x	x	x	x	C

Tabla 20. Comparativa resumen de los modelos de planificación estratégica de Relaciones Públicas expuestos en el capítulo 6.

Como comentábamos al principio del capítulo, se han aportado un total de 65 modelos, la mayoría sacados del recopilatorio de Matilla, de los cuales 37 han podido ser consultados desde fuentes primarias y 14 desde fuentes secundarias. Los modelos presentados cubren una cronología desde 1951 con la propuesta de Edward Bernays hasta la crítica al proceso estratégico lineal destilado por Jaqueline l'Etang en 2009.

En diez de los modelos presentados no existe la evaluación en el desarrollo del modelo, teniendo en cuenta que hay algún caso que no la incluye en el desarrollo del modelo, pero sí en el discurso posterior o anterior que el autor realiza sobre las Relaciones Públicas. Con estos datos concluimos que los modelos presentan en su mayoría una tendencia a evaluar los planes de Relaciones Públicas, no obstante, como hemos podido comprobar a lo largo del capítulo, los autores que han escrito sobre planificación estratégica de las Relaciones Públicas que han desarrollado el apartado de evaluación son pocos.

Podemos observar que los diferentes modelos presentan opciones terminológicas diversas para hacer referencia a la etapa evaluativa. El término 'evaluación' aparece hasta treinta veces y en doce de ellas va acompañado de algún tipo de matiz (evaluación de la actitud pública, evaluación de los resultados, evaluación de tendencias, criterios de evaluación, herramientas de evaluación, etc.) o de una función complementaria (revisión, valoración, control, seguimiento, comunicación, etc.). Siete veces aparece la palabra 'control'; cinco el término 'resultados' y dos la palabra 'seguimiento'. En cuatro ocasiones se refieren a la etapa con el sustantivo 'medición' o el verbo 'medir'. En los modelos más tempranos aparece hasta en tres ocasiones el término 'investigación', sólo, acompañado del adjetivo externa o precedido por las palabras 'fin de la' investigación. Otras opciones con las que no encontramos son el uso de términos como 'análisis', 'posttest', 'output', 'revisión', o la pregunta '¿cómo lo hemos hecho?'.

En lo que se refiere al tipo de resultados, en veintisiete ocasiones los autores de los modelos se refieren a estos de forma directa o podemos deducir el tipo de resultados que buscan a partir de afirmaciones como medición de la actitud, control del conocimiento, etc. De estos autores, en veinticinco casos se referencian los *outputs*, en veinticuatro ocasiones hablan de actitudes y cambios de actitudes (*outcomes*), en veinticinco de *outtakes* y en dieciséis de *outgrowth*.

Por otra parte, la existencia de retroalimentación la encontramos muy presente, ya que 42 autores presentan usos de esta evaluación en forma de *feedback* para las acciones, algunos lo aplican de forma continua (en 32 casos) durante todo el proceso mientras que otros lo hacen al final (en 17 casos). Podemos observar que los casos en los que se plantea el *feedback* continuo y los casos en que se plantea el *feedback* final suman más de 42. La razón es que existen casos en que los autores abordan explícitamente ambas tipologías de retroalimentación.

Globalmente podemos afirmar que la mayoría de autores intuyen la necesidad del concepto de evaluación en sus planteamientos o modelos de planificación, no obstante son menos los que incluyen una etapa o fase específica de 'evaluación' (que puede presentarse con terminología diversa). Son muy pocos aquellos que además de incluir la etapa la desarrollan de forma suficientemente amplia como para mostrarla con la misma importancia que las etapas precedentes.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

7. La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa (II)

La mayoría de la gente huye del conflicto cuando,
para mí, muchas cosas buenas surgen del conflicto.

JULIE DELPY (ANTES DEL AMANECER, 1995)

Así como en el capítulo anterior hemos revisado los modelos de planificación estratégica formulados estrictamente para las Relaciones Públicas, en este capítulo revisaremos los modelos citados en el recopilatorio de Matilla⁴⁰ que se engloban en ámbitos de la Comunicación más diversos. Para organizar las distintas tipologías hemos considerado establecer tres grandes grupos: los modelos de planificación estratégica de comunicación integral, empresarial, organizacional, institucional y de reputación, los modelos específicos de comunicación de crisis e issues management y los modelos de comunicación interna.

En el primer grupo, de los modelos de planificación estratégica de comunicación integral, empresarial, organizacional, institucional y de reputación se han incluido 21 modelos que son: Middleton (1981), Regouby (1988), Bartoli (1991), D'Aprix (1997), Lacasa y Blay (1998), Llano (1998), Martín (1998), Morley (1998), Capriotti (1999, 2009), Ferguson (1999), Libaert (2000), Saló (2000), Garrido (2001), Sotelo (2001), Costa Badía (2001), Bermejo (2001), Pérez (2001), Bravo (2001), Cervera Fantoni (2004), Fernández del Moral (2005), Petit Caro (2005). En el segundo grupo, de modelos específicos de comunicación de crisis e issues management se han incluido 9 modelos: Chase (1966), González Herrero (1998), del Pulgar Rodríguez (1999), Fita Trias (1999), Elizalde (2004), Xifra (2005) y Dougall (2008) (en el caso de Dougall se incluyen como fuente secundaria también los modelos de Palese y Crane y de Regester y Larkin). Y por último se han incluido 5 modelos de

⁴⁰ De los modelos del recopilatorio de Matilla (2008), hemos descartado incluir los modelos de W. Warren Haynes y Joseph L. Massie (1961), y Frederick T. Haner y James C. Ford (1973), de planificación estratégica del management; el de Jordi Borja y Manuel Castells (1998) de gestión de ciudades, y el de A. Pena (2001), ya que no se refieren a la comunicación o lo hacen de forma muy tangencial.

comunicación interna: del Pozo Lite (1994), García Jiménez (1998), Martín del Campo (1998), Andrade (2005), a los que sumamos la propuesta de Garret extraída de Noguero (1995). Así, en este capítulo se analizan un total de 35 modelos.

Como ya comentábamos en el capítulo anterior, abordaremos el conjunto de modelos siguiendo el orden cronológico de su aparición, prestando atención a si incluyen la evaluación (ya sea explícita o implícitamente) o no, si contemplan la retroalimentación y, cuando sea posible, revisando la tipología de resultados que pretenden encontrar.

Añadir también que en las diferentes descripciones de los modelos subrayaremos el texto que hace referencia a evaluación o cualquier sinónimo o término que se emplee en su lugar, con el fin de distinguir, de un modo visual, qué modelos incluyen evaluación y en qué fase o fases se propone. En las figuras, la evaluación y el *feedback* se mostrarán utilizando líneas discontinuas.

7.1. MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL, EMPRESARIAL, ORGANIZACIONAL, INSTITUCIONAL Y DE REPUTACIÓN

7.1.1. John Middleton, 1981

John Middleton, en su recopilatorio *Enfoques sobre la planificación de la comunicación* incluye un modelo de planificación basado en siete etapas (1981: 22): (1) análisis de los problemas, (2) determinación de la política y las metas, (3) evaluación de todas las soluciones posibles, (4) elección de la mejor solución, (5) establecimiento de los objetivos, (6) planificación de la aplicación y (7) evaluación.

La obra, editada por la UNESCO, sostiene distintas teorías sobre la planificación de la Comunicación, no desde una perspectiva corporativa ni desde una perspectiva de Relaciones Públicas, sino desde un punto de vista técnico próximo al concepto de alfabetización 'comunicacional' de zonas geográficas específicas. En planificación y sobre la evaluación Middleton escribe:

En todos los casos, se proponen acciones en los planes pensando en sus efectos probados en relación con algún objetivo. La importancia de la teoría en la planificación estriba fundamentalmente en este hecho. Consciente o inconscientemente los planificadores formulan suposiciones que forman parte de la cadena de acciones propuestas que conducen al objetivo deseado (1981: 22).

La evaluación también depende de la teoría. La conexión es más clara en la evaluación formativa, a través de la cual los planificadores tratan de entender como están actuando sus programas. Una vez ha sido diseñado un programa con el uso explícito de teorías como las conexiones en cadena de acciones, los planificadores pueden identificar las presunciones críticas que unen estas acciones entre sí. Estas, a su vez, se convierten en el punto crítico para la evaluación (1981: 22).

La teoría también tiene lugar en la evaluación sumativa que usan los planificadores para descubrir los efectos de la acción planificada tanto en términos de objetivos planificados como de resultados no pretendidos. A nivel enteramente básico, la teoría ha ayudado a los planificadores a decidir qué

resultados son probables o posibles, y ha sido así un elemento de decisión sobre los objetivos (1981: 23).

De lo expresado en estas líneas se deduce el uso de los resultados de la evaluación sumativa para plantear nuevos objetivos, generándose de esta forma un proceso de retroalimentación.

Para ampliar el concepto de evaluación, Middleton recurre en su obra a John Mayo, quien desarrolla el capítulo 'Estrategias de Evaluación para la planificación de la comunicación' en el recopilatorio de 1981. Mayo (1981: 285-317) enfoca las funciones de la evaluación en la planificación de comunicación de forma sistemática, en contra de lo que ocurre en la planificación de comunicación en países menos desarrollados que separan las decisiones políticas de la planificación y de la realización.

Para Mayo, la evaluación, definida como el ejercicio de la penetración y del enjuiciamiento entendido para apreciar la efectividad de un programa, es una actividad que va teniendo un papel cada vez más importante en la planificación de la comunicación. Aprecia que es raro encontrar un plan de desarrollo en cualquier sector que no proponga una o más estrategias de comunicación, al igual que una unidad de evaluación y cierto mecanismo de realimentación para controlar el funcionamiento de dichas estrategias. Acompaña estas afirmaciones con la tabla 21 que nos ayuda a dimensionar la tipología de resultados medibles en las distintas etapas por las que Mayo aboga: (1) definición de las políticas, (2) diseño del sistema, (3) sistema de implementación y mantenimiento y (4) determinación del impacto en el sistema.

Evaluación y planificación de la comunicación: un sumario			
Etapas	Métodos	Fuente de información	Ejemplos
Definición de las políticas	Revisiones sectoriales y determinación de las necesidades.	Cifras de censos, notas de escuelas, tasas de utilización de clínicas de salud, etc...	UNESCO dirigió un estudio para el establecimiento de necesidades de comunicación en Afganistán, Tailandia e Indonesia.
	Análisis e interpretación de experiencia en el país.	Informes de varias agencias gubernamentales.	
	Análisis e interpretación de experiencias en cualquier lugar.	Entrevistas con informantes calificados.	USAID/IIEP auspició estudios de caso de 23 proyectos de comunicación (Los Nuevos Medios: Memo a los Planificadores de la Educación, por Wilbur Schramm et al. 1967.
		Información elaborada en forma de informes anuales, memorandos administrativos, revisiones formales e informales sobre las actividades de los proyectos.	Evaluaciones publicadas de proyectos de comunicación en Samoa, Nigeria, El Salvador, Costa de Marfil, México, EE.UU. (Plaza Sésamo).
		Evaluaciones publicadas sobre los casos de estudio.	

Diseño del sistema	Análisis de las potenciales necesidades de las audiencias, preferencias y hábitos.	Encuestas sobre audiencias potenciales: número aproximado que debe ser cubierto, localización, lenguaje, patrones, uso de los medios, redes, de comunicación interpersonal.	Estudios de planificación de la televisión educativa en Samoa, Costa de Marfil, El Salvador y Corea; para televisión rural en India (SITE), y para radio rural en Canadá, Tanzania y Nepal, entre otros.
	Diagnóstico de las infraestructuras y recursos existentes de hardware y software.	Análisis de contenidos de los programas existentes.	
Sistema de implementación y mantenimiento	Preevaluación de los materiales y métodos en los centros de producción.	Reacciones (cognoscitivas, afectivas y comportamientos) de audiencias de muestra: estudiantes, profesores, granjeros, miembros de los clubes de madres, etc.	Plaza Sésamo y la empresa eléctrica SITE (India).
	Simulaciones de condiciones de ver y escuchar.	Información costo-efectividad relacionada con la producción, distribución o uso de todos los componentes del sistema.	Proyecto de Educación Básica de la Comunidad (Guatemala), Proyecto de Matemáticas por Radio.
	Prueba piloto de los componentes del sistema en el campo.		
	Comunicación de retorno (ej. monitoreo continuo del sistema vía pruebas, cuestionarios y otros instrumentos designados para producir rápidos resultados).		
Determinación del impacto en el sistema	Estudios con la técnica del panel (ej. repetición de mediciones a lo largo del tiempo de los mismos asuntos para determinar el alcance del cambio).	Información relacionada al conocimiento, actitudes y comportamiento de todos los grupos envueltos en el sistema.	Evaluación de televisión educativa en El Salvador y Costa de Marfil.
	Análisis comparativos de costo-efectividad.	Todo lo de arriba pero emparejado a las estimaciones de coste de procedimientos existentes tradicionales y/o sistemas alternativos viables.	Estudio comparativo de coste-efectividad de la telesecundaria en México.
	Experimentos de campo		Modelo de radio vs. Múltiples medios en Irán.
	Casos de estudio	Sitios donde elementos esenciales del sistema pueden ser variados a través de manipulación administrativa.	Campañas de radio en Tanzania, Cuba y Honduras. Televisión educativa en El Salvador, radio educativa en San Luis Potosí, México.

Tabla 21. Tabla de John Mayo sobre Evaluación y planificación de la comunicación: Un sumario (1981).

Como ya habíamos adelantado, queda patente tras la lectura de la tabla de Mayo (1981) que los enfoques de planificación estratégica de la comunicación presentados no van encaminados hacia la comunicación corporativa o las Relaciones Públicas. No obstante es interesante ver que, en términos de evaluación, se siguen parámetros muy similares a los expuestos en los modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas más completos, llegando a recopilar resultados de tipo *output*, *outcome* y *outgrowth*.

7.1.2. Christian Regouby, 1988

Christian Regouby desarrolla en 1988 (consultamos la edición española de 1989) la plataforma estratégica de la comunicación "global" en siete etapas: (1) definir los objetivos estratégicos de la comunicación global, (2) identificar y analizar los objetivos de la comunicación global, (3) expresar el posicionamiento, (4) elegir y definir la estrategia a mantener, (5) expresión del concepto de marca, (6) expresión de los conceptos de campaña y (7) Plan de Acción de la comunicación global. Ni en su propuesta ni en su libro se plantea etapas de investigación ni de evaluación, ni tampoco plantea la existencia de *feedback*.

7.1.3. Annie Bartoli, 1991

Annie Bartoli, desde el ámbito de la comunicación organizacional, propone en 1991 (trabajamos con la edición española de 1992) el concepto de la comunicación organizada, identificando «como una patología de la comunicación, (...), el hecho de no establecer sus bases en torno a la planificación estratégica» (Matilla, 2008: 365). Tras clasificar de 'aficionados' a todos los que practican el oficio de la comunicación desde un punto de vista meramente táctico, no vinculado a un objetivo de dirección, establece cinco variables con responsabilidad directa de la dirección: (1) conducta y planificación (objetivos a medio plazo), (2) organización, (3) asignación y recursos, (4) animación y activación y (5) control. A partir de estas variables, la autora (que pertenece a la escuela francesa de la Comunicación Organizacional), describe las bases de sus cinco variables o etapas de planificación estratégica que definen la dirección, y les da significado (Bartoli: 1992: 122).

Para la tarea que nos ocupa destacamos las aportaciones de las tres últimas etapas: (3) asignar implica 'conocer' los medios y recursos disponibles, los ya atribuidos y los resultados obtenidos para medir la eficiencia; (4) animar y activar son misiones que se basan fundamentalmente en la comunicación, en el sentido que para manejar los cambios y motivar a los actores, la 'expresión' y la 'escucha' representan condiciones necesarias permanentes; y (5) controlar supone que existen herramientas de control, es decir, un 'sistema de información vital' del tipo "indicadores de control" que provee datos pertinentes y permite, especialmente, prevenir, anticipar o regular disfunciones (Bartoli, 1992: 122).

Más allá de las aportaciones aquí descritas sobre el concepto control, la autora únicamente vuelve a mencionar en su obra tal concepto cuando plantea la necesidad de indicadores de control, como una nueva manifestación de la necesidad de intersección entre la comunicación y la organización. En el

análisis de los indicadores de control se refiere entonces a su definición, al grado de participación en su elaboración, a la claridad de los objetivos de cada indicador, a la práctica de actualización de los mismos, y a la comprensión y utilización comunes por parte de los usuarios de las indicaciones obtenidas.

7.1.4. Roger D'Aprix, 1997

También desde el ámbito de la gestión empresarial, el reconocido consultor americano Roger D'Aprix desarrolló, en 1995, un modelo de comunicación estratégica basada en el mercado (Figura 55). D'Aprix lo introduce advirtiendo que «el mejor punto de partida es la *investigación*. Lo que llamo la (1) 'evaluación de la organización' en mi modelo de comunicación estratégica es el comienzo de la investigación» (1999: 87). En este apartado el autor engloba varias acciones: (1.1) definir la tarea de la conducción de la comunicación, (1.2) definir las necesidades y creencias del público, (1.3) auditar los actuales programas de comunicación, e (1.4) investigar las mejores prácticas; todo ello realizando preguntas a los líderes y empleados y revisando los planes de comunicación pasados.

De este 'proceso evaluativo' surgen (2) los 'resultados de la evaluación de la organización' que se componen de (2.1) la visión, misión y valores de la organización y (2.2) las necesidades de comunicación y cuestiones de negocios. A partir de estos ya se establecen (3) los objetivos de comunicación que en la siguiente fase deben reducirse a (4) tácticas que definen (4.1) los mensajes, (4.2) las medidas, (4.3) los programas y (4.4) el cronograma (D'Aprix, 1999: 88-103).

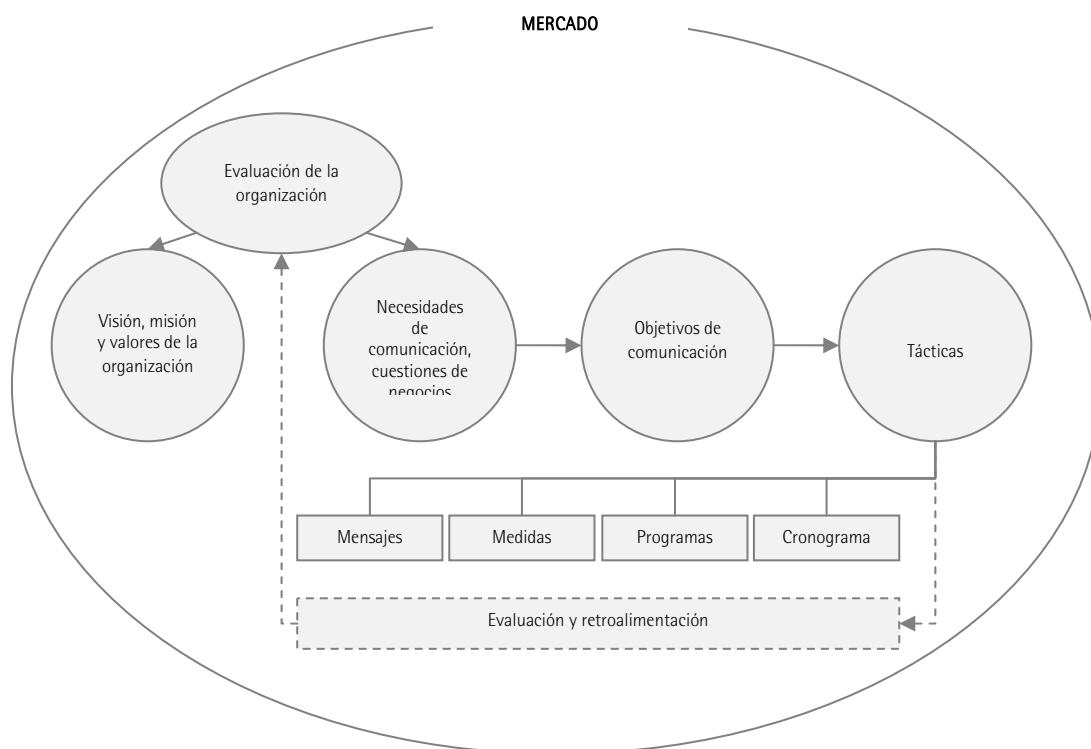


Figura 55. Adaptación del Modelo de Comunicación estratégica de Roger d'Aprix (1999). Fusión de las figuras 4.3 y 4.4.

El último paso es «hacer del proceso de comunicación estratégica una continua superación» (1999: 104), lo que exige algún tipo de (5) evaluación y retroalimentación que en términos prácticos «significa el monitoreo continuo para ver si la comunicación funciona y da en el blanco». Y D'Aprix concluye que «esta investigación puede que no se haga con la precisión y la seguridad de la física cuántica, pero indica claramente qué funciona y qué no» (1999: 105).

D'Aprix utiliza la palabra evaluación con la acepción de investigación en el principio de su modelo y con la acepción de evaluación propiamente dicha cuando lo vincula a la monitorización y a la retroalimentación continua. En referencia a las tipologías de resultados buscados por D'Aprix, este no da ningún tipo de pista en su obra.

7.1.5. Antonio S. Lacasa y Blay, 1998

En *Gestión de la Comunicación Empresarial*, Antonio S. Lacasa y Blay (1998: 202) desarrolla el proceso de planificación estratégica (Figura 56) desde la perspectiva de la comunicación integral, introduciendo previamente en el proceso de planificación contenidos sobre acciones específicas de publicidad y acciones específicas de Relaciones Públicas.

Lacasa categoriza cinco pasos principales para el Plan Estratégico de Comunicación (2000: 202): (1) el análisis, (2) el diagnóstico, (3) los objetivos, (4) las estrategias y (5) las acciones; introduciendo en el desarrollo del mismo un sexto paso 'seguimiento, control y evaluación' que no goza de la categoría de los anteriores (2000: 218).

Señala que para comprobar la eficacia y la correcta dirección del plan es necesario establecer sistemas de seguimiento y control. Cada acción o instrumento de comunicación tiene la posibilidad de ser chequeado mediante procedimientos de análisis, no sólo para obtener la respuesta esperada, sino para averiguar que todas las variables siguen en sus posiciones (Lacasa, 2000: 218).

También al finalizar el plan es necesaria una evaluación. Deben sacarse conclusiones respecto de la consecución de las metas y objetivos, y estas deben recogerse en un informe que servirá de retroalimentación para siguientes acciones. Sobre las conclusiones de la evaluación, Lacasa (2000: 219) desarrolla los puntos a tener en cuenta para que sea correcta: analizar acción por acción los aspectos positivos y negativos, la correcta asignación de responsabilidades, la respuesta de los públicos, las desviaciones y causas, la eficacia de los medios, la idoneidad del timing, la definición de los objetivos, la adecuación de las estrategias, la selección del MIX, los sistemas de seguimiento y otros aspectos específicos que sean relevantes de la empresa.

Lacasa (2000: 219) afirma que «el seguimiento es tan importante en la aplicación del Plan de Planificación Estratégica de Comunicación Integral que supone, no sólo el asegurar un buen trazado hacia la meta, sino el poder detectar las desviaciones que sin una aplicación inmediata de medidas correctoras o replanteamientos, pueden hacer fracasar el plan en plena ejecución». En esta línea, como se muestra en el gráfico de su modelo (figura 56), el seguimiento permite hacer distintas revisiones desde el mismo momento en que se establecen los objetivos.

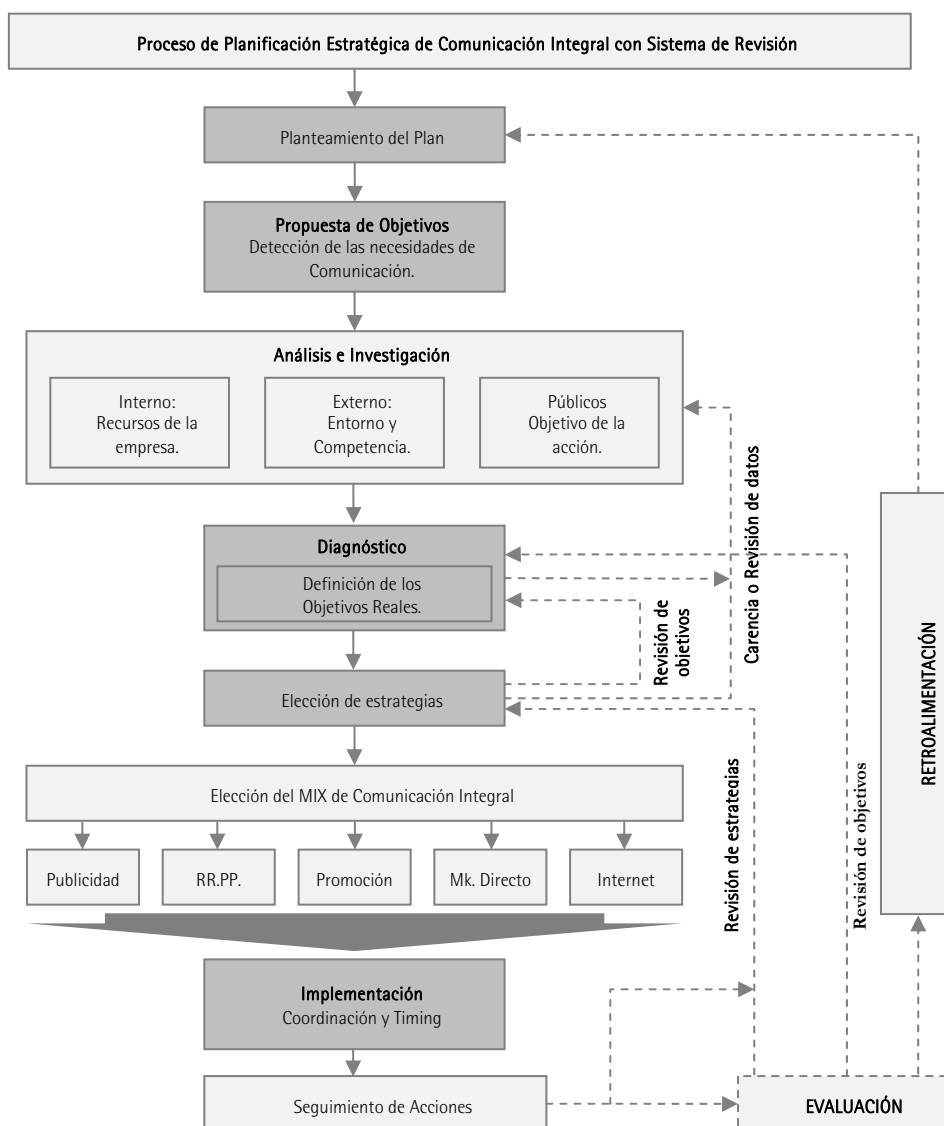


Figura 56. Adaptación del gráfico de Proceso de Planificación Estratégica de Comunicación Integral con Sistema de Revisión de Antonio S. Lacasa (2000).

En la propuesta de Lacasa, el seguimiento es en el fondo un protagonista de tal envergadura que se distancia y supera a la evaluación. Podemos determinar que seguimiento es un sinónimo de *feedback* continuo. Para Lacasa «la importancia del *feedback* es clave, no sólo en la evaluación final, sino como procedimiento de control permanente» (2000: 22). Lacasa y Blay no establece ningún tipo de categorización de resultados.

7.1.6. Serafina Llano Prieto, 1998

Desde la perspectiva del profesional, y como partícipe de la escuela de la comunicación organizacional, Serafina Llano Prieto (1998: 269-270) vincula las etapas de actuación del estrategia de comunicación con los planos de intervención administrativo y creativo. Esta vinculación es lo que, para Serafina Llano, «hace del comunicador un estratega». Las fases desplegadas por la autora son (1) diagnóstica, (2) de planeación, (3) de diseño, (4) de instrumentación, y (5) de evaluación. Esta última, la de interés para nuestro trabajo, se despliega en el área de actuación administrativa como un «sistema de retroalimentación de la eficacia del andamiaje», y en el área creativa como un «sistema de evaluación del impacto». Del texto de Llano puede interpretarse claramente el *feedback*, pero poco más en cuanto a la fase evaluativa y de resultados.

7.1.7. Fernando Martín Martín, 1998

Fernando Martín Martín en *Comunicación empresarial e institucional: gabinetes de comunicación y prensa/consultoras* desarrolla al detalle las cuatro fases que constituyen a su entender el Plan Estratégico de Comunicación: (1) investigación del ámbito de actuación, para saber cuáles son las características técnicas de nuestro público objetivo o potenciales receptores a los que dirigir nuestras actividades, productos y servicios (datos cuantitativos y cualitativos), (2) realización de una investigación interna y externa, (3) determinación del posicionamiento de la empresa o institución en el mercado, (4) creación de un Comité de Comunicación y (5) aplicación, control, seguimiento y evaluación de acciones (1998).

Tras realizar una revisión minuciosa nos hemos dado cuenta que son las mismas fases y el mismo desarrollo que incluyó en su obra previa *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación* (Martín, 1995: 40-42) utilizando la formulación estratégica de García Falcón (1987).

De la etapa 5 destacamos, en relación al tema de este trabajo, los apuntes sobre búsqueda de canales idóneos externos e internos, observación y evaluación de la fase de realización e incidencias de los mismos en el público interno y externo que los recibe, uso de encuestas que comprueben la existencia de un plan global, pos tests y resultados y, finalmente, redacción de conclusiones prácticas para aplicaciones posteriores (Martín, 1998: 41).

Matilla (2008: 377) añade como otro punto de interés presente en la obra de Martín de 1998, los tres pasos necesarios «para evitar disonancias y aunar sinergias». Martín recomienda plantear la información de forma concreta y rigurosa a través de un Plan Estratégico de Comunicación hecho a la medida de cada situación a resolver. Con el fin de alcanzar los objetivos marcados por la política de comunicación establecida por la alta dirección y el área funcional, (1) se definirán los problemas a resolver, (2) se fijarán los objetivos, y (3) se lograrán los resultados de comunicación prefijados (Martín, 1998: 60-61).

Martín no presenta la necesidad de *feedback* ni establece ningún tipo de categoría para los resultados.

7.1.8. Michael Morley, 1998

El profesional británico Michael Morley propone un modelo de 'Corporate Reputation Management' desarrollado en trece etapas (1998: 17-27): (1) *audit* en profundidad, (2) investigación (3) análisis, (4) análisis benchmark, (5) re-examinar, es decir, obtener un resumen ejecutivo de los resultados anteriores, (6) establecimiento de objetivos, (7) estrategia, (8) *targeting*, (9) elaboración del mensaje, (10) *mapping*, (11) infraestructura, (12) programa y (13) medición. Sobre su proceso, Morley explica que las primeras cinco etapas se ciñen a un seguimiento/evaluación de como la organización se encuentra hasta el momento, viniendo a ser como una gran auditoría, y las ocho etapas finales son la planificación en sí mismas (1998: 18).

La etapa medición es la etapa de evaluación. El autor es del parecer que el trabajo realizado será una pérdida de tiempo si no se demuestra que han sido alcanzados los objetivos planteados. Al inicio del proceso, tiene que establecerse de común acuerdo con la alta dirección tanto la forma como debe evaluarse el trabajo como la forma de medir la evaluación. Este pacto es crucial para la evaluación, ya que ésta debe eludir cualquier tipo de subjetividad. Además, disponer de unos criterios de evaluación con un sistema de medición pactado evitará que personas que no entiendan de comunicación evalúen los resultados de forma incorrecta (1998: 27).

Morley recomienda seguir una serie de medidas dentro de esta etapa (1998: 27-30):

- Recuperar el resultado del proceso de análisis de los antecedentes de la organización y sus productos/servicios para monitorizar el progreso de forma periódica.
- Comprobar que se han conseguido las metas a partir de las valoraciones de la empresa en las revistas de negocios líderes.
- Re-auditar los públicos internos para comprobar qué piensan sobre el funcionamiento de la empresa.
- Llevar a cabo un análisis de conflictos críticos anual para ver qué conflictos se han controlado y cuáles están creciendo en importancia.
- Llevar a cabo entrevistas cara a cara con líderes de opinión de los grupos clave.
- Revisar el mapa de ruta. Basándose en los hallazgos de la investigación, valorar cuán lejos se ha llegado en el nivel de reputación deseado.

Así se cierra el círculo del proceso de planificación muy marcado como vemos por el concepto de reputación. La monitorización también incluye el público interno y, especialmente, aquellas personas que son clave en generar influencia. La evaluación es pues continua y va valorando el grado de consecución de los objetivos. La evaluación realizada por Morley será en forma de monitorización. El autor no da pistas sobre el tipo de resultado que busca, pero hace referencia al 'cómo piensan' y a la 'comprobación de revistas' (interpretable como *clipping* o análisis de contenidos), lo que nos puede inducir a creer que busca medir *outputs* y *outtakes*.

7.1.9. Paul Capriotti, 1999, 2009

Paul Capriotti señala que la planificación estratégica de la Imagen Corporativa consta de tres etapas: (1) análisis del perfil corporativo, (2) definición del perfil corporativo y (3) comunicación del perfil corporativo. Tras analizar y definir el perfil corporativo, la organización tiene que comunicarlo a sus públicos. La última etapa resulta, pues, fundamental para la estrategia global de comunicación de la imagen corporativa: comunicar a nivel de imagen significa comunicar la identidad y la diferencia (1999: 213).

Capriotti convierte la etapa tres en un plan de comunicación en sí mismo, el Plan Global de Comunicación del Perfil Corporativo, que representa al proceso de planificación global de toda actividad comunicativa de la organización. Lo divide en ocho etapas (1999: 218-219): (3.1) la definición de los públicos, (3.2) la identificación de los objetivos de comunicación, (3.3) la fijación del presupuesto de comunicación, (3.4) la definición del mensaje corporativo, (3.5) la determinación de las formas comunicativas, (3.6) la selección del mix de actividades y medios, (3.7) la ejecución del programa de comunicación y (3.8) la evaluación del programa de comunicación.

A partir de la evaluación podremos establecer el grado de éxito del plan de comunicación del perfil de Identidad Corporativa. El autor nos plantea tres tipos de evaluaciones para valorar los resultados obtenidos (1999: 234-235):

- Cumplimiento o progreso hacia los objetivos previstos, observando en qué medida se han logrado los objetivos establecidos, es decir, si se han cumplido en su totalidad, se han sobrepasado o únicamente se ha llegado a una parte de estos.
- Análisis de las actividades y medios, analizando la efectividad de cada actividad y de cada medio, así como su rentabilidad para poder determinar en qué grado ha contribuido cada uno a lograr los objetivos establecidos.
- Influencia en los públicos. Estudiar los efectos que han tenido en los distintos públicos los mensajes emitidos, así como el impacto y la aceptación de cada uno de los medios utilizados. Se deberá comprobar el grado de impacto causado respecto a los efectos cognitivos (notoriedad), afectivos (emociones, preferencias) y de comportamiento (asistencia al punto de venta, boca-oreja).

El control no debe ceñirse simplemente a la ejecución de la acción, sino que debe ser un elemento de evaluación continua y permanente de las acciones que se están efectuando. Esta evaluación constante dará pie a un perfeccionamiento progresivo de las acciones planificadas, a la vez que facilitará las posteriores investigaciones sobre la imagen de la organización (Capriotti, 1992: 138). La evaluación permite pues, realizar una actualización del programa adaptando los objetivos, adecuando los mensajes y actualizando los instrumentos o soportes a los cambios que se van produciendo en la organización (Capriotti, 1999: 235).

En 2009, actualiza su modelo en *Branding Corporativo*. La novedad mas importante es que divide el plan de comunicación en tres grandes etapas (siguiendo algunos de los parámetros clásicos ya presentados en este trabajo): investigación, planificación e implementación, eludiendo la evaluación e incorporándola en la implementación junto a la ejecución del plan. No obstante, a esta subsubetapa, le encarga «la valoración de toda la acción desarrollada previamente» (2009: 254) y

plantea los postulados de Lindenmann (1993, 1997) evaluando resultados de producción, distribución y repercusión, el grado de conciencia, comprensión y retención y los cambios que se producen en las actitudes y comportamiento.

El proceso de evaluación propuesto por Capriotti se desarrolla en la implementación del plan de comunicación y en la finalización del mismo, utilizando los resultados *outputs*, *outtakes* y *outcomes* para constantes actualizaciones (*feedback* continuo).

7.1.10. Sherry Devereaux Ferguson, 1999

Sherry Devereaux Ferguson, profesora del departamento de Comunicación de la Facultad de Artes de la Universidad de Ottawa, relata su experiencia en el sector empresarial durante la década de los 90 cuando pasó de un entorno académico a implicarse en los procesos de planificación estratégica. Ferguson explica que la era de la información generó que empresas y gobierno tuvieran la necesidad de comunicar sus intenciones a sus públicos (*constituencies*). Como consecuencia, la planificación de la comunicación se integró en un proceso estratégico de comunicación mayor en el interior de las organizaciones. En estas circunstancias la planificación estratégica es el nivel más elevado de planificación, seguido por los planes operativos, por los planes de trabajo después y, en último lugar, los planes de soporte que retroalimentan los planes operativos y estratégicos (1999: 11-12).

Ferguson destaca que la redacción del plan de comunicación estratégico, anual o multianual, debe llevarla a cabo el responsable de comunicación, ya que como miembro del comité ejecutivo, tiene una visión más amplia de la organización y tiene conocimiento de cuáles son las prioridades corporativas. El plan de comunicación debe estar alineado con el plan de negocio corporativo del momento. Además la autora ofrece cuatro consejos para la redacción del plan: visión amplia, visión global, redacción del plan desde la perspectiva de gran empresa y evitar el sesgo de las unidades de negocio si el plan es corporativo (1999: 22-23).

En *Communication planning: an integrated approach* expone las trece secciones que un plan de comunicación estratégico puede contener (Ferguson, 1999: 23-43): (1) antecedentes, (2) objetivos (corporativos o de negocio/funcionales), (3) políticas, (4) entorno externo, (5) entorno interno, (6) ventanas de oportunidad, (7) objetivos de comunicación, (8) temas y mensajes, (9) prioridades de comunicación, (10) consideraciones estratégicas, (11) requerimientos para la consulta, el *partnernariado* y la negociación, (12) indicadores de actuación y (13) recursos financieros anticipados.

Entre las secciones planteadas no hay ningún apartado de evaluación, no obstante, en el apartado (12) indicadores de actuación se evalúa el desempeño. En este apartado Ferguson hace referencia a la National Performance Review⁴¹ norteamericana, proyecto encargado por el presidente Bill Clinton en 1993 y liderado por Al Gore, encargado de examinar los procesos de planificación y de actuación de agencias gubernamentales y organizaciones de gran prestigio (1999: 42-43).

⁴¹ En la actualidad conocida como The National Partnership for Reinventing Government.

Concluyó que todos los niveles de la organización deben evaluar su actuación y ligar los incentivos y compensaciones a esta actuación. Y cada nivel de la organización debe asociar sus mediciones de actuación a objetivos globales de la organización. En este contexto, la planificación de la comunicación anual o multianual requiere la medición de los resultados (*outputs*), acorde con indicadores de medición de la actuación previamente establecidos. Es decir, es necesario medir y evaluar hasta qué punto la organización alcanzó sus objetivos de comunicación para un año fiscal dado. Idealmente, el equipo de comunicación debería tener los resultados de cada ejercicio en el que se han medido el nivel de cumplimiento de las actividades de comunicación individuales de la organización (información, comunicación de marketing y campañas de publicidad), la gestión de conflictos potenciales, la creación de relaciones y otras actividades de comunicación. Los resultados acumulados de todas estas evaluaciones deberían permitir al equipo de profesionales de comunicación o planificación evaluar si han alcanzado objetivos más amplios. Si no existen datos, si no hay mediciones, las conclusiones serán subjetivas, poco fiables y, por lo tanto, no válidas.

Ferguson, cuando plantea los indicadores de actuación, se refiere específicamente a resultados de tipo *output*. De todas formas, al final de su exposición, acaba refiriéndose a la posibilidad de resultados 'más amplios' abriendo la puerta a la posibilidad de *outcomes* y *outgrowths*. Tampoco hace referencia explícita a la existencia de retroalimentación del plan con los resultados de los indicadores, pero al abrir la planificación a escenarios de multianualidad, podemos considerar que implícitamente existe este proceso de *feedback*.

7.1.11. Thierry Libaert, 2000

El consultor francés Thierry Libaert publica en 2000 *Le plan de communication. Définir et organiser votre stratégie de communication*. La edición española de la obra aparece en 2005 con el título *El plan de comunicación organizacional*. Isabelle Ockrent, traductora del libro, reconoce que «el título [original] del libro de Thierry Libaert parece muy mesurado» (2005: 15) y añade el término procedente de la cultura anglosajona 'organizacional' en la traducción castellana sin aclarar el porqué de esta aportación, teniendo en cuenta que la escuela francesa utiliza desde la década de los 80 el término *Communication d'Enterprise*.

La doctora Matilla (2008) hace referencia en tres ocasiones a las aportaciones de Thierry Libaert a lo largo de su recopilatorio de modelos. En primer lugar, cuando el autor francés menciona los distintos enfoques de la planificación. Libaert observa que antes de intentar cualquier operación de planificación es necesario situarse en un contexto global. Los tres planos que predominan en la actualidad son: el enfoque divisional, el enfoque aplicativo y el enfoque por objetivos⁴². El enfoque 'divisional' «consiste en elaborar la planificación de la comunicación sintetizando las ideas y las aportaciones de las diferentes divisiones de la empresa» (2005: 80). Constituye un proceso en dos fases: la realización de planes diferentes por actividades de comunicación, por dirección y por nivel

⁴² Esta categorización de enfoques no es original cuando la plantea Thierry Libaert. El 1981, John Middleton ya la había planteado entendiendo la comunicación en un sentido más amplio sin referirse de ninguna forma a la comunicación organizacional.

geográfico, y la síntesis de los planes elaborados conjuntándolos en torno a un eje global (2005: 81-85).

En el enfoque 'aplicativo' la función del plan de comunicación es aplicar la *sustancia* del plan estratégico de la organización al terreno de la comunicación organizacional. El plan de comunicación retoma los objetivos estratégicos con el propósito de integrarlos en un programa (Libaert, 2005: 85-88).

El tercero, el enfoque 'por objetivos', tiene una función integradora a través de tres ejes de planificación: (a) la 'planificación sistemática', entendiendo la empresa como un conjunto de subsistemas independientes, siendo la comunicación uno más de ellos como lo son la mercadotecnia, los recursos humanos, las finanzas o la investigación. Al subsistema comunicación se le atribuye el papel de transformar la información en acciones ('*outputs*') (2005: 88-93). Sobre este eje de planificación, el plan de comunicación se concibe en función de: (a.1) percepción de las limitaciones internas y externas, (a.2) percepción de las modificaciones internas y externas, (a.3) síntesis y regulación de la información recabada, (a.4) objetivos de comunicación, (a.5) plan de acciones por emprender y (a.6) estudio de sus efectos (retroalimentación). Libaert desarrolla un listado de ventajas y desventajas de la concepción sistémica. De las ventajas destacamos que es un sistema dinámico que permite una planificación flexible y, sobre todo, hace que recabar información sea el motor de la actividad de comunicación, tanto en las fases de percepción como en la fase de estudio de efectos. De las desventajas el hecho de que la comunicación se concibe como una actividad automática de transformación de *input* en *output* (Libaert, 2005:91).

El segundo eje es la (b) 'planificación funcional' que a partir del objetivo estratégico determina los diferentes medios que es necesario aplicar para alcanzarlo. Aplicado a la comunicación, las funciones⁴³ son las acciones expresadas exclusivamente en términos de fines. El esquema de planificación funcional se puede resumir en cinco puntos: (b.1) delimitación de las funciones de comunicación, (b.2) fortalezas y debilidades externas e internas, (b.3) objetivo estratégico de la empresa, (b.4) objetivo de comunicación, y (b.5) plan de acción. Libaert señala que la planificación funcional es evolutiva, y que alguna de las funciones a cumplir (notoriedad, reconocimiento, atractivo, mensajes y valores, posicionamiento, anticipación a la crisis, ecología, solidaridad, etc.) pueden desaparecer y crearse otras (2005: 93-97).

Finalmente, el tercer eje es la (c) 'planificación matricial' que aplicado a la comunicación aspira a lograr una síntesis de los sistemas anteriores y constituye un enfoque híbrido que toma prestados puntos de vista de varias disciplinas. La base teórica es la construcción de un cuadro de imagen de empresa en base a cuatro parámetros: imagen real, imagen percibida, imagen deseada e imagen posible. Libaert concreta la representación de la planificación matricial en nueve puntos: (c.1) estrategia de la empresa que determina los (c.2) objetivos de comunicación, cuadrado de la imagen matricial sostenidos por (c.2.1) fortalezas y debilidades internas y externas y (c.2.2) posicionamiento de la competencia. Los objetivos y el cuadro de imagen verifican la adaptación de las (5) funciones de comunicación, los (6) destinatarios, la (7) actividades de la empresa, el (8) nivel de comunicación, y el

⁴³ Libaert (2005, 93), contextualiza el término funciones refiriéndose al análisis funcional tal como lo define la norma Afnor NFX50-150. "Gestión que consiste en buscar, ordenar, caracterizar, jerarquizar y/o valorar las funciones".

(9) plan de acción. La acción de verificación del cuadro de imagen genera una función evaluativa y retroalimentativa constantes.

Thierry Libaert también presenta una propuesta de planificación estratégica de la comunicación que compartimenta en ocho etapas (2005: 105-216): (1) auditoría, (2) definición del objetivo/s, (3) mensajes, destinatarios y medios, (4) definir el mensaje (coherencia, singularidad, comprensión, visibilidad, durabilidad, adaptabilidad), (5) clasificar los mensajes, (6) concebir los mensajes, (7) delimitar los públicos-meta, y (8) conducir y monitorear el plan. Esta última etapa se compone de (8.1) asignación de recursos, (8.2) calendario del plan, (8.3) implementación y monitoreo del plan y (8.4) control y conducción.

Vemos que concentra en una misma etapa la ejecución del plan y su evaluación (en terminología de Libaert 'conducción y monitoreo'), entendiendo que ambas actúan a la par. La ejecución y monitoreo del plan se inicia en el lanzamiento y continua con el control y conducción (2005: 206). El hecho de que exista un procedimiento de control refuerza la credibilidad del plan estratégico. Para ser plenamente eficaz, esta etapa requiere una reflexión profunda alrededor de tres ejes: la tabla de indicadores, el comité de monitoreo y el recordatorio continuo del interés del plan para mantener la estrategia vigente (2005: 210).

La evolución de las apreciaciones y el análisis de las repercusiones en la prensa deben figurar en la tabla de indicadores (2005). Los resultados se establecen tanto en función de la historia previa como del objetivo que se persigue.

Indicadores de imagen			Indicadores económicos			Indicadores presupuestarios		Indicadores de actualidad
Estado previo	Estado actual	Estado deseado	Participación de mercado	Volumen de negocio	Cotización acciones	Previstos	Utilizados	Oportunidad, crisis, etc.

Tabla 22. Componentes de la tabla de indicadores (2005).

De manera paralela a los resultados esperados en términos de imagen y a los indicadores resultantes (medición de imagen, medición del campo de la competencia, cultura interna y otros indicadores desarrollados previamente en la etapa de auditoría), la tabla de indicadores también debe incluir: un conjunto de indicadores económicos y financieros que permitan interpretar los términos de imagen con relación a la evolución de participación de mercado, de cotización de acciones y de volumen del negocio; una partida presupuestaria destinada a la optimización de gastos de comunicación en relación a las acciones emprendidas, y un enfoque flexible en caso de que ocurran sucesos que requieran la revisión de un elemento del plan estratégico o de su totalidad (crisis, acontecimiento grave, oportunidad, etc.) (Libaert, 2005: 210-211).

Al comité de monitoreo se le asignan dos deberes: coherencia con la política interna, recordando la importancia de la estrategia global entorno a la cual deberá coordinarse el conjunto de acciones, y eficacia práctica haciendo uso de la tabla de indicadores para analizar los resultados obtenidos, las posibles desviaciones y la oportunidad de aplicar medidas correctivas. Su función será también

revisar que cualquier acto, cualquier mensaje, debe tener el propósito de implementar o acatar la estrategia de comunicación prevista (Libaert, 2005: 212-213).

La suma de ítems desarrollados por el autor (notoriedad, imagen, control económico, etc...) y las repercusiones que plantea nos deja claro el interés por resultados de toda tipología. Por otra parte, la opción de planificación matricial plantea la existencia de un *feedback* continuo.

7.1.12. Núria Saló, 2000

La doctora Núria Saló presenta la planificación de la comunicación organizacional en ocho etapas (Figura 57): (1) objetivos, misión y políticas, (2) conocer el estado de la comunicación, auditorías y políticas, (3) definir la estrategia de comunicación, (4) establecer el plan de comunicación interno y externo, (5) gestionar los programa, proyectos y campañas, (6) proceso de aplicación de las acciones de comunicación, (7) unidades implicadas de la organización, presupuesto, personal, técnicas e instrumentos y (8) sistema de valoración, control y seguimiento. Saló establece un esquema de circulación de la comunicación en la organización que facilita la interpretación de los ocho puntos de su proceso de planificación.

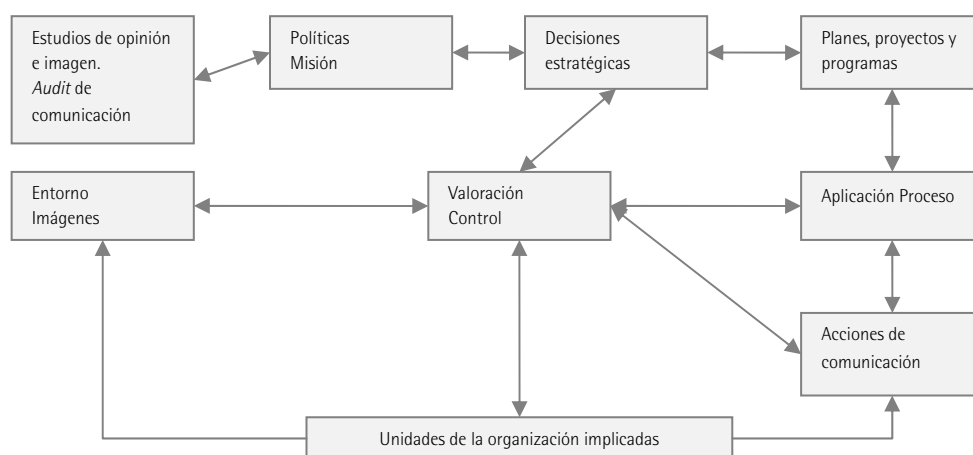


Figura 57. Circulación de la comunicación en las organizaciones. Nuria Saló (2000)

A partir de este esquema (Saló, 2000: 27), podemos deducir que la evaluación, expresada como 'valoración y control', enlaza con todas las etapas del proceso a la vez que ejerce de enlace/atajo para cerrar el círculo del mismo. El *feedback* está presente en todo momento: «el proceso de comunicación debe ser evaluado regularmente mediante análisis continuados» (Saló, 2000: 44).

La autora da suma importancia a los sistemas de control, y afirma que la evaluación de los resultados de la implementación contribuye a la efectividad global de desarrollo, de soluciones y de cambio. Su discurso pivota sobre todo en introducir innovaciones tecnológicas que influyan en el control y la circulación de la información, y menciona las que para ella son las principales técnicas de recogida de datos: cuestionarios, entrevistas, análisis de costes, la observación gradual y la investigación en

comunicación de masas. También da importancia a la realización de estudios de clima, de imagen o auditorías de comunicación para conocer el estado real de la comunicación organizacional (Saló, 2000: 44).

Para la implementación del plan, Saló desarrolla también un amplio listado de ítems de los que destacamos los relacionados con 'valoración y control' y sus consecuencias: evaluación y control, evaluación del proceso/resultado para el cliente, para el receptor, para el objetivo, resultados esperados (rentabilidad, beneficios/riesgos, efectos potenciales), proceso de optimización (conocimiento de los errores, cambios y alternativas). No obstante no menciona la tipología de resultados esperados (2000: 28).

7.1.13. Francisco Javier Garrido, 2001

En 2001, Francisco Javier Garrido defiende la existencia de elementos básicos de la comunicación que «el profesional encargado de comunicaciones de la empresa debe desarrollar en una sistematización elemental de la gestión de comunicaciones» (2001:111). Expone seis elementos de planificación que coinciden con las etapas de muchos de los modelos desarrollados por otros autores (2001:120): (1) investigación, (2) interpretación y análisis (3) diseño estratégico, (4) dirección y gestión, (5) integración y (6) evaluación y control. Desarrolla también otros seis elementos 'genéricos de la estrategia' que coinciden parcialmente con los enumerados anteriormente: (1) investigación, (2) diagnóstico (3) planificación (4) creación, (5) producción y (6) control.

Garrido no incide de forma directa en el apartado de evaluación y control, pero en la misma obra desarrolla dos apartados asociados a la escuela de la gestión de la imagen corporativa en los que alude a la medición de resultados y a los diferentes instrumentos de análisis. En estos apartados, enfoca la medición de resultados desde la perspectiva de los estudios de notoriedad y notabilidad⁴⁴, proponiendo técnicas cualitativas o cuantitativas en función del tipo de información que desee obtener la empresa. Propone instrumentos como la grabación en vídeo de las personas consultadas, la observación participante para estudiar las conductas, el muestreo de tiempos y los muestreos de conductas múltiples (2001: 203-204). Afirma que «las técnicas de recuerdo asistido y espontáneo de la imagen de la empresa son las formas más utilizadas para valorar los resultados de las estrategias de comunicación implementadas y puestas en acción entre grupos específicos de la sociedad» (2001: 204). Entre los diferentes instrumentos de análisis y seguimiento de datos, Garrido apuesta por el *mapping* (barrido de medios locales y globales), el *web-mapping* (barrido periódico del web) y el *monitoring* (vigilancia de lo que los diferentes públicos expresan sobre la empresa que pueda afectar su imagen) como formas cuantitativas de sondeo; y el *clipping* y su correspondiente análisis de contenidos como forma cualitativa (2001: 216-217).

⁴⁴ Garrido define notoriedad cómo el grado de conocimiento que el público tiene respecto a la existencia de la empresa así cómo su reconocimiento de la creatividad, innovación, producción y conducta global. El término notabilidad lo define cómo la evaluación y dirección de la imagen en los públicos desde un punto de vista cualitativo.

Garrido plantea como resultados de evaluación la notoriedad y la imagen, relacionadas con *outtakes* y *outcomes*, además utiliza entre otros instrumentos la medida del clipping para obtener los *outputs*. Queda confuso en su exposición si el circuito estratégico es lineal o circular.

7.1.14. *Carlos Sotelo Enríquez, 2001*

Desde la perspectiva de la comunicación institucional, Carlos Sotelo Enríquez nos plantea la estrategia de Relaciones Públicas como un proceso articulado en cuatro momentos «a imitación del esquema seguido en el *management* y el *marketing*» (2001: 110). No desarrolla ningún modelo propio y cita como referencia el modelo de Cutlip, Center y Broom del *Effective Public Relations* (1986: 137; 1994: 317). Plasma los cuatro momentos de la estrategia en: (1) definición del problema, (2) planificación y programación, (3) comunicación y (4) evaluación del programa: «consiste en examinar los resultados obtenidos, según los objetivos establecidos y las acciones diseñadas» (2001:110). Sotelo no aporta más en su obra sobre evaluación.

7.1.15. *Pere-Oriol Costa Badía, 2001*

Basándose en Van Riel, el autor Pere-Oriol Costa Badía, establece para la Comunicación Pública un Plan de Comunicación desarrollado en cinco etapas consecutivas (2001: 249): (1) determinar los objetivos de comunicación, (2) definir los públicos a los que van a dirigirse los distintos programas de comunicación, (3) diseñar el discurso genérico del proyecto comunicativo que posteriormente se concretará en cada programa o campaña, (4) establecer los medios de comunicación propios y externos, e (5) implementar los sistemas de evaluación previstos. De su escueta propuesta no se puede entrever nada sobre los resultados o el *feedback*.

7.1.16. *Jesús Bermejo, 2001*

En 2001, Jesús Bermejo desmarcándose de los modelos clásicos, presenta el 'Modelo del Hombre-Jugador' en el que desarrolla los elementos del proceso cognitivo que implica la toma de decisiones estratégicas a considerar, bajo el formato de evaluaciones progresivas. Debido a la terminología utilizada por el autor, y al interés para nuestro trabajo, reproducimos de forma literal su aportación en las siguientes líneas (2001: 297-314):

Evaluación selectiva: Control de la información. El modelo nos indica que en esta parte del proceso cognitivo interviene una evaluación selectiva que cumple la necesidad de filtrar las informaciones que recibimos del exterior. Y que actúa dirigiendo y potenciando los filtros perceptivos. El resto de la información considerada no útil es obviado por el sujeto y queda fuera de nuestra percepción.

Evaluación constructiva. Una vez seleccionada la información, tiene lugar una segunda evaluación de los datos ya percibidos, que los pone en relación con los datos anteriores, con nuestros sistemas categoriales de valores y con los marcos de referencia pertinentes. El resultado de este segundo

proceso evaluador de traducción de lo percibido a representaciones simbólicas manejables -conceptos, palabras, relatos- y de reconstrucción de la realidad, es la captación de sentido, significación y utilidad para el sujeto.

Evaluación contextualizadora. La evaluación contextualizadora relativiza la información e identifica las oportunidades y los problemas. El resultado de este tercer proceso evaluador es la apreciación global de la situación. Sólo mediante la valoración de la situación y de los contextos de acción es posible la identificación de los conflictos y oportunidades, así como de los puntos débiles y fuertes que tenemos para afrontarlos.

Evaluación selectiva. Una vez configurado el abanico más rico posible de las alternativas que, dentro de nuestro conjunto de oportunidades permiten alcanzar un objetivo dado, se inicia la elección propiamente dicha, mediante una cuarta evaluación que establece las preferencias entre las alternativas seleccionadas. Para ello se sopesan y se establecen prioridades. Es la reducción de una gama de opciones de acción a una alternativa básica. Estas apreciaciones no sólo parecen establecer la deseabilidad-indeseabilidad de algo, sino también la escala del propio valor y, en consecuencia, la escala mental de "precios" que estamos dispuestos a pagar por algo, en términos de trabajo, sacrificio, tiempo, dinero, etc. Ya se advirtió al lector que toda decisión tiene un coste, y este coste corresponde a la mejor alternativa que dejamos de realizar para cumplir la opción elegida. El resultado final de ese proceso es la adopción de aquel paquete de decisiones - estrategia- que consideramos más adecuado para resolver el problema.

Evaluación: dirección de futuro. Esta quinta evaluación contrasta los resultados obtenidos (*feedback*) al poner en práctica la alternativa seleccionada con nuestros objetivos y nuestras expectativas de alcanzarlos. Mediante esta evaluación aprendemos y reorientamos la conducta futura. He dicho quinta pero no última evaluación porque la vida es un juego no sólo interactivo, sino también iterativo, y cuando ya creemos que hemos resuelto un conflicto, surge otro. De ahí la responsabilidad del estratega de no quedarse en el corto plazo y de ver la situación en su más amplia panorámica: en un proceso sin fin de soluciones que, a su vez, desembocan en un conjunto de nuevas cuestiones a resolver.

Con un lenguaje propio, Bermejo pone de relieve la importancia de la evaluación y la medición en el proceso como parte integrante de cada una de las fases del mismo y, además, como una fuente de aprendizaje que permite retroalimentar las secuencias de un programa de forma inmediata y también en el largo plazo.

7.1.17. Rafael Alberto Pérez, 2001

Rafael Alberto Pérez (2001: 562) elabora un modelo dinámico y circular del proceso de planificación estratégica que se nutre de las aportaciones de Jesús Bermejo (2001: 297-314). Se estructura en cinco fases de las que solamente presenta un esquema (figura 58).

Podemos observar la existencia de un elemento final "evaluación" que está después de la última fase (4). Previamente al elemento de evaluación, nos encontramos con la monitorización de la implementación de los programas separados por públicos. Previamente, en la fase 2 se encuentra una evaluación de la consistencia, viabilidad y aceptación de la estrategia. El *feedback* en el modelo de Pérez

retroalimenta directamente la fase 0, misión de la corporación y objetivos, siendo este únicamente final. No existe *feedback* continuo entre las diferentes fases.

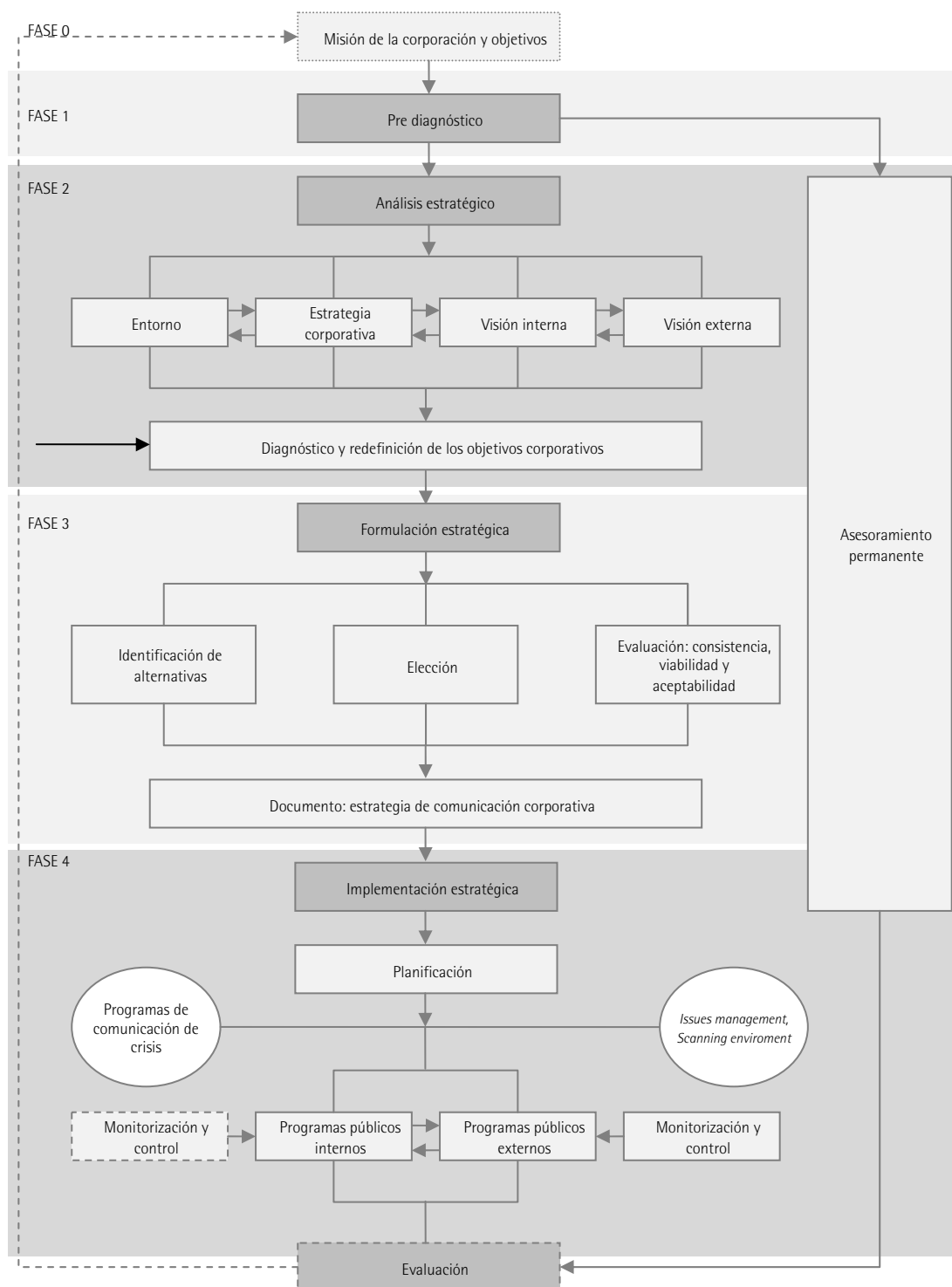


Figura 58. Modelo estratégico de comunicación corporativa de Rafael Alberto Pérez (2001)

A partir del esquema que nos propone el autor, podemos destacar que la monitorización y el control se llevan a cabo durante la implementación del programa dando lugar a una evaluación continua. También hallamos una evaluación final que retroalimenta el inicio del proceso.

7.1.18. *Rodríguez Bravo, 2001*

En su obra, A. Rodríguez Bravo concluye que deben ser ocho las etapas básicas del Plan de Comunicación (2001: 400-401): (1) planteamiento del problema (problema de conocimiento), (2) delimitación precisa del problema (definición del objeto de estudio), (3) estudio del estado de la cuestión (revisión de paradigmas), (4) observación sistémica y diagnóstico del problema (localización de variables-índice; desarrollo de una observación metódica; descripción objetiva del problema), (5) desarrollo del tratamiento (elaboración de hipótesis; diseño de los planes de comunicación posibles), (6) testeo de los planes de comunicación posibles (contrastación experimental de hipótesis a pequeña escala), (7) desarrollo definitivo del plan de comunicación (aplicación de los resultados obtenidos en la investigación y (8) aplicación del método iterativo (correcciones, mejora y ampliaciones sucesivas en posteriores aplicaciones).

Rodríguez Bravo no desglosa ningún apartado específico sobre evaluación, pero incluye los resultados en todas las etapas y defiende la aplicación del método iterativo⁴⁵ en el desarrollo del mismo. Aplicar correcciones en cada uno de los apartados supone una evaluación continua de todo el proceso y la aplicación de micro *feedback* constantes. No se hace alusión alguna a la tipología de resultados buscados.

7.1.19. *Ángel Luis Cervera Fantoni, 2004*

Para elaborar un plan estratégico de comunicación, Ángel Luis Cervera Fantoni indica que es necesario abordar diecisiete pasos y apartados (2004: 42-44): (1) el resumen ejecutivo, (2) el proceso de comunicación, desde el que se desarrollan seis sub pasos, (3) la implementación, en el que se pone en marcha el plan y del que se desarrollan trece sub pasos más; (4) control y actualización de la imagen corporativa de la empresa y sus servicios, (5) supervisión y control de todas las comunicaciones de la empresa en su faceta institucional y comercial, (6) organización de actos y apoyo a la dirección general en entrevistas y presentaciones, (7) relación con los medios (que se divide en ocho sub-pasos), (8) la elaboración de estrategias comunicativas con clientes, (9) la realización de estudios y cuestionarios, (10) la realización de material comunicativo de la empresa, (11) la adaptación y traducción del material corporativo del exterior, (12) el control de contenidos de la página web, (13) la gestión y actualización de la sala de prensa virtual, (14) la búsqueda y negociación con proveedores, (15) el desarrollo de herramientas de comunicación interna, (16) el

⁴⁵ En el marco científico, al hacer referencia al método iterativo estamos hablando de un procedimiento ordenado ensayo-error- corrección, que va repitiéndose sistemáticamente hasta llegar a un grado de aproximación satisfactorio (Rodríguez, 2001: 413).

control y seguimiento de la aplicación de la marca en todo tipo de soportes, y (17) la relación con los poderes públicos. Los 17 apartados tienen el mismo nivel de importancia para el autor.

Entre los subpasos que conforman la fase (3) de implementación destacamos para nuestro estudio el punto (3.9) evaluación y seguimiento, y (3.10) control y actualización de la imagen corporativa de la empresa y sus servicios. También destacamos el sub paso (3.13) de relación con los medios que incluye una nota al pie que dice así: «Los medios de comunicación son una de las herramientas más importantes a la hora de influir en el cambio de conductas y en la formación de la Opinión Pública: de ahí la importancia de monitorizar y realizar un seguimiento sobre la percepción que tienen acerca de nuestra empresa» (Cervera, 2004: 43).

Más allá de las menciones aparecidas en el despliegue del plan referentes a la evaluación, el seguimiento y el control, Cervera Fantoni no habla en toda su obra sobre evaluación. Aunque no por ello nos debe pasar desapercibida la afirmación de 'actualización de la imagen', concepto que enlaza los posibles resultados obtenidos con un nuevo punto de partida del proceso (*feedback*). También del plan deducimos que la búsqueda de resultados se encamina hacia *outputs*, *outtakes* y *outcomes*.

7.1.20. Javier Fernández del Moral, 2005

Javier Fernández del Moral (2005: 35) propone un esquema que define los procedimientos de aplicación de la comunicación, aplicable a la comunicación estratégica en cuatro etapas: (1) información, (2) políticas de comunicación, (3) estrategias de comunicación y (4) objetivos. En su argumentación no habla de evaluación, pero comenta que «los procesos marcan la auténtica eficacia de la comunicación» (2005: 47).

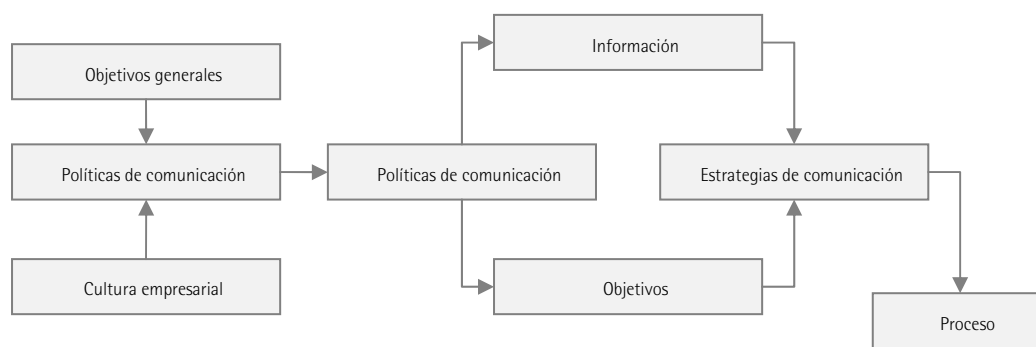


Figura 59. Procedimientos de aplicación de la comunicación (2005).

7.1.21. Antonio Petit Caro, 2005

Antonio Petit Caro, en 2005, plantea seis grandes cuestiones a considerar en un plan de comunicación (2005: 175): (1) objetivos, (2) público estratégico, (3) plazos de desarrollo, (4) medios disponibles, (5) presupuestos, y (5) evaluación de resultados. Considera que todo plan requiere contar con su sistema de medición del acierto y el error y de sus grados y aclara que la medición del acierto no corresponde al número de recortes de prensa conseguidos, sino que por el contrario, acertar es conseguir que se alcance un objetivo, todo lo demás debiera entenderse como marginal (2005: 173). La evaluación en su modelo se orienta, mediante un sistema y una metodología determinada, a establecer la relación coste-beneficio de la comunicación corporativa. De sus textos podemos establecer que más allá de los *outputs* busca todo tipo de resultados que se reflejen en los objetivos, pero no establece la presencia de retroalimentación.

7.2. COMUNICACIÓN DE CRISIS E *ISSUES MANAGEMENT*

7.2.1. W. Howard Chase, 1966

Para W. Howard Chase la gestión de conflictos potenciales (*Issues Management*) es una parte natural de las Relaciones Públicas y sus diversas disciplinas incluyendo los asuntos públicos, la comunicación y las relaciones con el gobierno. Dada su importancia, el autor desarrolla una estructura propia para el proceso de planificación estratégica de la gestión de conflictos potenciales. El modelo tiene cinco etapas (Chase, 1984: 36): (1) identificación del tema o de la problemática potencialmente conflictiva, (2) análisis, (3) planes de acción (opciones estratégicas), (4) puesta en práctica y (5) evaluación de los resultados.

La doctora Matilla, que incluye a Chase en su recopilación de modelos de planificación estratégica, defiende la inclusión del modelo «en tanto que, en nuestra personal consideración, forma parte ineludible de la etapa inicial de investigación del entorno del modelo general» (2008: 359). Entendemos pues, a partir de la aportación de la doctora, que el uso de la terminología de evaluación de resultados juega un papel doble porque evalúa resultados del propio modelo de *issues management*, y a su vez, estos pasarán a ser parte de la investigación de un plan mucho más general. No podemos plantear la existencia de *feedback* ni especular sobre la tipología de resultados buscados.

7.2.2. Alfonso González Herrero, 1998

También para la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, Alfonso González Herrero identifica un esquema de los contenidos de un plan de crisis en nueve bloques (1998: 151-155): (1) filosofía corporativa como base del Plan de Crisis, (2) justificación, (3) objetivos, (4) análisis de crisis potenciales, (5) guía de acción en caso de emergencia, (6) relaciones con los medios de información,

(7) centro de operaciones, (8) recursos externos y (9) evaluación del funcionamiento del Plan de Crisis.

En relación con el último punto, Gonzalez Herrero destaca que aunque no sea una sección que deba ser desarrollada en profundidad en el momento de la elaboración del plan, es conveniente saber la forma en que el plan se va a poner a prueba para verificar su eficacia y cual es el proceso que se va a seguir tras una situación de crisis para evaluar el funcionamiento del plan y efectuar las mejoras oportunas.

Es evidente que esta última afirmación da forma circular al esquema y asegura la retroalimentación con los resultados obtenidos de futuras acciones a emprender. Más adelante, añade «la retroalimentación o *feedback* es fundamental si queremos saber cómo se ha de elaborar un mensaje y a través de qué tipo de medios debe comunicarse» (González, 1998: 193). Por otro lado, también hace hincapié en que «las decisiones de gestión de crisis deben apoyarse en la investigación y que, por tanto, el plan de crisis debe contar con un mecanismo que permita conocer las actitudes y las opiniones de los públicos» (González, 1998: 192). Con esta afirmación nos aseguramos que los resultados que busca son *outtakes* y *outcomes*, además la alusión al funcionamiento en la definición de la última etapa nos indica la búsqueda de *outputs*. En cuanto al *feedback*, su cita nos plantea tener *feedback* de un mensaje emitido, por lo tanto comprendemos que se emitirán muchos mensajes y este *feedback* será continuo.

7.2.3. Luis del Pulgar Rodríguez, 1999

El autor Luis del Pulgar Rodríguez, en *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia* establece siete elementos para lo que denomina un 'Plan General de Comunicación' (1999: 90): (1) imagen proyectada e imagen pretendida, (2) objetivos de la estrategia de imagen y comunicación, (3) niveles de comunicación (institucional, cultural y mercantil), (4) mapa de públicos, (5) fases de actuación y calendario, (6) instrumentos de comunicación y (7) control de resultados.

Del Pulgar alude también a *How to manage Public Relations* de Norman Stone (1991) para presentar las etapas de implantación de un programa de Relaciones Públicas de forma coherente: (1) análisis, (2) objetivo, (3) estrategia, (4) programas, (5) recursos y (6) evaluación. En referencia a la última etapa del Pulgar explica que «medir la eficacia de los resultados supone establecer comparaciones. Estratégicamente hablando hay que comparar las expectativas globales cuantificadas con los logros globales cuantificados. Tácticamente se compara la intención que se esconde tras cada elemento del programa y los recursos gastados con el resultado individual» (Pulgar, 1999: 92).

De la comparación y estudio de lo acontecido durante el proceso se deduce que existe cierto nivel de medición de su eficacia y en consecuencia *feedback* final para futuros programas. Del Pulgar no profundiza en la tipología de resultados que se quiere encontrar.

7.2.4. Jaume Fita Trias, 1999

Jaume Fita Trias desde la perspectiva de la comunicación de crisis⁴⁶, establece un plan estructurado en cuatro bloques (coincidentes con el modelo marstoniano) para desarrollar ocho apartados repartidos entre los bloques (1999: 22-64). Previamente a desarrollar su modelo, el autor referencia los modelos de Smith, Laswell y Casey (1942), Philip Lesly (1971), John Marston (1963), Cutlip y Center (1963, 1982) y Cutlip Center y Broom (1985).

Los bloques son (1) análisis situacional de las Relaciones Públicas, compuesto por los apartados de (1.1) situación, (1.2) investigación, (1.3) conclusiones y previsiones, y (1.4) objetivos; (2) estrategia con (2.1) las propuestas planificadas de comunicación y (2.2) la programación (entendida como enlace entre la investigación y la ejecución de las estrategias), (3) la actuación y la comunicación, que es la (3.1) ejecución; y (4) la valoración que contiene el apartado (4.1) de evaluación y control.

La evaluación consiste en el seguimiento de la evolución de la campaña y el impacto causado sobre los públicos (Fita, 1999: 62), en cierto modo, la evaluación y el control son la suma total del programa realizado: quién leyó los comunicados, quién realizó las acciones de simulacros de crisis, quién vio los programas de televisión, quién reconoció el cambio de las directrices, quién consiguió que una votación se inclinara a nuestro favor (Fita, 1999: 63).

Sin embargo, para el autor, la pregunta fundamental que deberíamos hacernos, es saber el efecto ejercido por el programa estratégico diseñado en la campaña de Relaciones Públicas y el cambio de actitudes que ello ha producido en nuestro público. Los números alcanzados pueden ser importantes, pero a menos que las actitudes humanas hayan cambiado, la comunicación resulta carente de significado (Fita, 1999: 63). Fita se refiere a la evaluación como «el momento de la verdad» para las Relaciones Públicas, el «punto dónde acaba toda apariencia y se procede a totalizar los resultados» (Fita, 1999: 62).

Fita no se refiere directamente al uso de la investigación evaluativa para la generación de *feedback* final o continuo, sin embargo sí podemos observar que en cuanto a resultados hace referencia a cambios de actitud, refiriéndose abiertamente a resultados *outcome*.

7.2.5. Luciano H. Elizalde, 2004

Luciano H. Elizalde desarrolla un esquema básico de realización de escenarios de crisis en siete etapas (2004: 68): (1) estudios de la estructura de poder, (2) conocimiento del marco institucional regulador y condicionador de la toma de decisiones, (3) identificación de vulnerabilidades de la organización, (4) análisis de la racionalidad de los agentes, (5) identificación de los elementos de disensión, (6) definición de las funciones que asumirán los agentes en una crisis posible, y (7) determinación de soluciones en base al diagnóstico de situación.

⁴⁶ La metodología de planificación estratégica global descrita por Jaume Fita en *Comunicación en programas de crisis* (Fita, 1999) fue concebida en 1996 junto con Jordi Xifra para la ejecución de un estudio sobre el análisis y las investigaciones frente a la imagen pública, la comunicación interna y las estrategias de comunicación externa.

Para Elizalde, si se ha dejado atrás una crisis, lo mejor que se puede hacer es trabajar para saber qué sucedió, cómo pasó y qué puede hacerse para que no vuelva a ocurrir. Para ello propone una serie de pasos que podemos calificar de evaluación del proceso (2004: 144-148):

- Reconstruir la historia de la crisis, por medio de entrevistas históricas a las personas que participaron, realizar un estudio de medios.
- Determinar el grado de compatibilidad entre los documentos que se utilizaron para gestionar la crisis (manual, recomendaciones, etc) y la crisis real de acuerdo con su historia.
- Determinar las consecuencias negativas y positivas de la crisis.
- Definir nuevas variables o relaciones entre variables no consideradas antes de un estudio de escenarios.
- Desarrollar recomendaciones para el cambio o el ajuste de todo el sistema de manejo de la crisis.
- Definir nuevamente escenarios posibles de crisis con la información de la evaluación.

Elizalde no desarrolla la tipología de resultados, pero si deja clara la existencia de *feedback*.

7.2.6. Jordi Xifra, 2005

El doctor catalán Jordi Xifra afirma que pocas áreas de comunicación corporativa han despertado tanta unanimidad como la descripción de cual es el proceso estratégico de la gestión de conflictos potenciales. El modelo estratégico de gestión de conflictos potenciales que nos propone se estructura en cinco etapas: (1) identificar los temas potencialmente conflictivos, (2) fijar las prioridades, (3) posicionarse, (4) desarrollar/implantar un plan de acción y (5) hacer el seguimiento y volver a valorar.

Cabe destacar que en la etapa 4 se desarrollan los mismos elementos de plan de acción que en una campaña de comunicación y que estos son: (4.1) objetivos (lo que la empresa pretende conseguir), (4.2) estrategia (la manera en que se conseguirán los objetivos), (4.3) técnicas (las actividades concretas a realizar o pasos específicos a emprender) y (4.4) evaluación (resultados y valoraciones numéricas que determinan los avances) (2005: 75).

Respecto al campo evaluación de la etapa de implantación del plan de acción, Xifra considera «incuestionable que el plan de acción debe medir cómo se están alcanzando los objetivos, utilizando los métodos y técnicas más comunes de la comunicación social, especialmente las encuestas, los grupos de discusión y el análisis de contenidos de los medios de comunicación social» (2009:102).

La etapa cinco consiste en realizar un seguimiento periódico del conflicto potencial para determinar si sigue siendo relevante para la organización, si los fundamentos del debate han cambiado de alguna manera y si el plan de acción necesita ser modificado para adecuarse a los últimos progresos o informaciones. El papel de la evaluación en la gestión de conflictos potenciales es crucial debido a que «los temas potencialmente conflictivos no son estáticos, evolucionan constantemente, se ramifican y toman nuevas direcciones» (2005: 76). El proceso de la gestión de conflictos potenciales

es circular y permanente. Estos se identifican, se priorizan, se gestionan, se siguen y se vuelven a analizar. En el nuevo análisis se fija en lo que ha variado desde la primera vez que se identificó el conflicto potencial y la última vez que se revisó. Como resultado, la organización puede decidir que necesita redefinir su postura, modificar su plan de acción o, incluso, eliminar el conflicto potencial de su agenda (2005: 76).

Las técnicas de medición y evaluación para vigilar y seguir la evolución de temas actuales, independientemente de cumplir una clara función evaluadora, permiten introducir nueva información en el proceso de gestión de conflictos potenciales. El seguimiento del conflicto potencial precisa de un enfoque metódico que analice las informaciones y noticias, y que determine su impacto en la evolución del tema y la respuesta de la organización (Xifra, 2009: 102). Para ello establece una articulación de varias técnicas para analizar la cobertura de este (Xifra, 2009: 104):

- Investigando la Opinión Pública a través de encuestas, grupos de discusión y paneles de expertos para determinar actitudes sobre un tema determinado; testar los posibles argumentos o respuestas y hacer el seguimiento de los cambios de actitud en el tiempo a medida que los públicos van recibiendo las informaciones.
- El seguimiento y control de las noticias publicadas relativas al tema, permite vigilar los principales acontecimientos, el grado de interés público y de atención de los medios, los defensores más citados y más influyentes, así como la eficacia de la organización en comunicar sus opiniones a través de la prensa.
- El seguimiento de los sitios web, blogs y wikis en Internet relacionados con el tema.
- El control de los cambios legislativos.

Como podemos ver, Xifra profundiza claramente en lo referente al control y seguimiento del conflicto potencial, desglosando en detalle las técnicas de investigación cualitativas como los grupos de discusión y los paneles de opinión, el seguimiento y control de los medios de comunicación social, el uso de *press-books*, y el seguimiento de Internet y los servicios en línea. Los resultados obtenidos tienen como objetivo influir en la etapa dos de su modelo generando un flujo espiral o circular, y estos resultados son *outputs* y sobre todo y necesariamente, *outtakes* y *outcomes*.

7.2.7. Elizabeth Dougall, 2008

La doctora Elizabeth Dougall (2008), de la Universidad de North Carolina considera que hay muchos modelos de gestión de conflictos, y que la mayoría de ellos incluyen en el proceso entre 5 y 10 pasos, que en realidad pueden clasificarse en tres grandes categorías: (1) identificación del conflicto y análisis, (2) toma de decisiones estratégica y acción, y (3) evaluación.

Para el Essential Knowledge Project (2008) de la IPR, la doctora Dougall revisa dos modelos en concreto: el de Palese y Crane (2002) y el de Register y Larkin (2005).

Los primeros proponen un modelo basado en cuatro estadios incluyendo: (1) identificación del conflicto, (2) análisis, (3) estrategia y (4) medición. El proceso tiene estructura circular, de tal forma que la medición enlaza con la identificación del conflicto. En este caso a la evaluación se hace

referencia con el término "medición" y observamos la existencia de *feedback* final. Por su parte, Regester y Larkin (2005) recomiendan un proceso basado en 7 etapas, que con sus respectivas subetapas suman 34, y que son (1) monitorización, (2) identificación, (3) priorización, (4) análisis, (5) decisión de la estrategia, (6) implementación y (7) evaluación. Dejando de lado la etapa (1) de monitorización, entendiéndola como una etapa de investigación del entorno, es de interés para nuestro trabajo la subetapa (4.1) analizar los conflictos más importantes en detalle en la etapa cuatro y las sub etapas de la séptima que son (7.1) determinar los resultados, (7.2) evaluar el éxito de las políticas y de los programas para determinar estrategias futuras y (7.3) capturar lecciones sobre errores y éxitos. Este último proceso tiene también en consideración la existencia de un *feedback* final posterior a la etapa evaluativa. En ninguno de los casos podemos entrever el tipo de resultados considerados por los autores.

7.3. MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA

7.3.1. Marisa del Pozo Lite, 1994

Marisa del Pozo Lite, en 1994 (consultamos la edición de 1997) referencia las seis funciones y objetivos de la comunicación interna: (1) investigar, (2) orientar, (3) informar, (4) animar y coordinar, (5) organizar campañas, y (6) formar. La autora no desarrolla la evaluación en su argumentación teórica, no obstante los casos prácticos que incluye en su libro *Gestión de la Comunicación Interna de las Organizaciones* de 2000 desarrollan ampliamente el apartado de resultados.

7.3.2. Jesús García Jiménez, 1998

Jesús García Jiménez define la metodología necesaria para desarrollar un programa estratégico de las comunicaciones internas de una organización en nueve pasos (1998: 125): (1) definición y adopción de la estrategia, (2) adquisición y aplicación de las competencias estratégicas de la comunicación interna, (3) aplicación de los recursos necesarios, (4) combinaciones estratégicas, (5) definición del modelo, (6) segmentación de los públicos internos, (7) elaboración de mensajes específicos, (8) aplicación de criterios taxonómicos para la elección de medios y soportes, y (9) determinación de los escenarios de intervención. No presenta ni desarrolla ningún apartado sobre evaluación.

7.3.3. Luis Martín del Campo Covarrubias, 1998

En 1998, Luis Martín del Campo Covarrubias (consultamos la edición de 2000) esquematiza el diseño de un Plan de Comunicación (aplicado al Grupo Financiero Inverlat) en seis puntos. El punto de partida, que denomina de (1) evaluación de la comunicación, se correspondería para este estudio con

una investigación o auditoría de comunicación, a continuación, seguiría el desarrollo de una (2) misión, (3) unos objetivos, (4) sus estrategias correspondientes, (5) las acciones y (6) la evaluación. Las estrategias planteadas por Luis Martín del Campo son cinco (2000: 313):

- Información oportuna del acontecer de la organización a sus integrantes a través de un Plan de Medios, un Sistema de Comunicación Interna y la permanente actualización de estos mediante la investigación, la adecuación y la utilización de nuevas tecnologías de la comunicación.
- Promover la participación de los miembros de la organización en la administración del recurso de comunicación.
- Establecer y difundir las características de la imagen institucional al interior de la organización acorde con los valores y principios.
- Apoyar a otras áreas de la empresa a través de servicios de comunicación de calidad enfocados a la productividad.
- Evaluación Permanente del Programa de Comunicación Interna.

El Sistema de Evaluación del Programa de Comunicación Interna está compuesto por tres tipos de evaluaciones: dos fundadas principalmente en la retroalimentación permanente y la otra consistente en la medición del proceso en las categorías propuestas en la Pirámide de Calidad (figura 60).

La Pirámide de la Calidad en la Comunicación es un instrumento útil para la medición del grado de satisfacción alcanzado y del grado de eficacia en las comunicaciones con empleados. Mide a través de cuatro niveles o criterios (logísticos, de atención, de pertinencia y de influencia) el impacto de la comunicación dirigida a un grupo de personas (2000: 314-316)

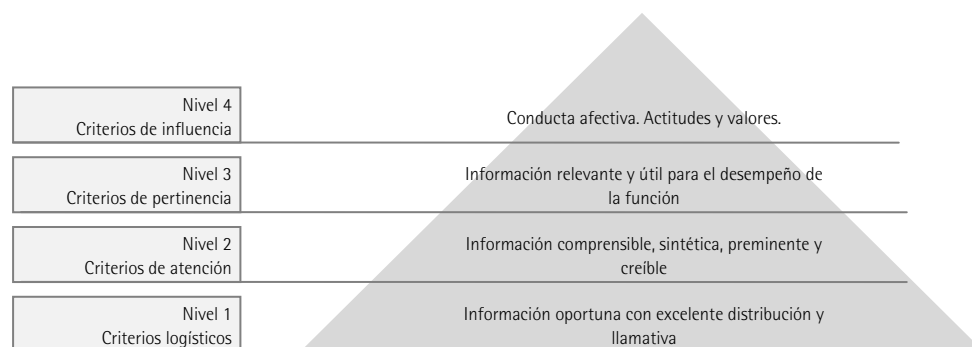


Figura 60. La Pirámide de la Calidad en la Comunicación (del Campo, 2000)

La retroalimentación a través de los comentarios de los miembros de la red de corresponsales evalúa el impacto de las acciones de comunicación en el interior de la organización. Está basado en la percepción que tienen los diferentes integrantes sobre el trabajo que se realiza para facilitar la información en todos los niveles y en todos los sentidos (del Campo, 2000: 331).

La retroalimentación a través de la medición del cumplimiento de requisitos en el Modelo del Proceso se logra al medir el empeño de los integrantes del área de comunicación en su función de proveedores y administradores del proceso de comunicación interna (del Campo, 2000: 331).

Por último, es conveniente realizar una evaluación periódica y formal de los esfuerzos, centrándose en los criterios establecidos en la Pirámide de Calidad, en la comunicación que dio origen al programa. Para llevarla a cabo pueden desarrollarse encuestas, entrevistas o cualquiera de las herramientas que se utiliza para la recopilación de información. La evaluación es la última estrategia del programa, pero representa el inicio y el final de cualquier programa de comunicación que se desee implantar en el interior de una organización (del Campo, 2000: 334).

No cabe duda de la existencia de *feedback* continuo en la propuesta de Luis Martín del Campo Covarrubias. A partir de los niveles de la Pirámide de Calidad se miden los resultados (*outputs*, *outtakes* y *outcomes*).

7.3.4. Horacio Andrade, 2005

El modelo general de planificación estratégica propuesto por Horacio Andrade está concebido para su aplicación exclusiva en la comunicación interna. Se presenta en cuatro bloques (2005: 47): (1) diagnóstico, (2) estrategia de comunicación, (3) plan de medios y (4) evaluación de los resultados. Se completa con doce puntos relacionados únicamente con los tres primeros bloques y deja huérfano el cuarto punto que es el que nos interesa en para este trabajo. No se especifica la existencia de *feedback* ni la búsqueda de algún tipo de resultado específico.

El modelo propuesto por Horacio Andrade proviene del modelo de *Management by objectives*, basado en las necesidades de la organización y resuelto en seis etapas: (1) objetivo básico, para qué; (2) mensaje central, qué; (3) público meta, a quién; (4) estrategia, cómo y cuándo; (5) canal, por qué medios, y (6) resultados, efecto logrado (2005: 114). Matilla (2008: 403) considera que este modelo puede ser contemplado también para el desarrollo planificado de la comunicación externa.

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa (II)

7.4. COMPARATIVA Y COMENTARIOS SOBRE LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA (II).

Como señalamos al inicio de este capítulo, en esta ocasión, los 41 modelos presentados en este capítulo han sido organizados por categorías. Siguiendo cada una de estas aportamos un cuadro comparativo y los comentarios al mismo.

Modelos de Planificación estratégica de Comunicación integral, empresarial, organizacional, institucional y de reputación												
Autor	Año	Modelo			Evaluación			Resultados				Feed
		Nombre	Pasos	N	Sub pasos	N	Terminología	Outputs	Outcomes	Outtakes	Outthoughts	
Middleton	1981		(1) análisis de los problemas, (2) determinación de la política y las metas, (3) evaluación de todas las soluciones posibles, (4) elección de la mejor solución, (5) establecimiento de los objetivos, (6) planificación de la aplicación y (7) <u>evaluación</u>	7	-	-	<u>evaluación</u>	x	x	x	x	S
Regouby	1988						<u>NO EVAL</u>					
Bartoli	1991		(1) conducta y planificación (objetivos a medio plazo), (2) organización, (3) asignación y recursos, (4) animación y activación y (5) <u>control</u>	5	-	-	<u>control</u>	x	x	x	x	S
D'Aprix	1997	modelo	(1) evaluación de la organización, (2) resultados de la evaluación de la organización, (3) objetivos, (4) tácticas, (5) <u>evaluación</u>	5			<u>evaluación</u>	-	-	-	-	C
Lacasa y Blay	1998		(1) el análisis, (2) el diagnóstico, (3) los objetivos, (4) las estrategias y (5) las acciones (<u>seguimiento, control y evaluación</u>)				<u>Seguimiento, control y evaluación</u>	-	-	-	-	C-F
Llano	1998		(1) diagnóstica, (2) de planeación, (3) de diseño, (4) de instrumentación, y (5) de <u>evaluación</u>	5			<u>evaluación</u>					F
Martín	1998		(1) investigación del ámbito de actuación, (2) realización de una investigación interna y externa, (3) determinación del posicionamiento, (4) creación de un Comité de Comunicación y (5) <u>aplicación, control, seguimiento y evaluación de acciones</u>	5			<u>aplicación, control, seguimiento y evaluación de acciones</u>	-	-	-	-	
Morley	1998		(1) <u>audit</u> en profundidad, (2) investigación (3) análisis, (4) análisis benchmark, (5) re-examinar, (6) establecimiento de objetivos, (7) estrategia, (8) <i>targeting</i> , (9) elaboración del mensaje, (10) <i>mapping</i> , (11) infraestructura, (12) programa, (13) <u>medición</u>	13			<u>medición</u>	x		x		
Capriotti	1999 2009		(1) análisis del perfil corporativo, (2) definición del perfil corporativo y (3) comunicación del perfil corporativo	3	(3.8) la <u>evaluación</u> del programa de comunicación		<u>evaluación</u>	x	x	x		C
Ferguson	1999		(1) antecedentes, (2) objetivos, (3) políticas, (4) entorno externo, (5) entorno interno, (6) ventanas de oportunidad, (7) objetivos de comunicación, (8) temas y mensajes, (9) prioridades de comunicación, (10) consideraciones estratégicas, (11) requerimientos para la consulta, el <u>partenariado</u> y la negociación,	13			indicadores de actuación	x				

		(12) indicadores de actuación y (13) recursos financieros anticipados									
Liabert	2000	(1) auditoría, (2) definición del objetivo/s, (3) mensajes, destinatarios y medios, (4) definir y (5) clasificar los mensajes, (6) concebir los mensajes, (7) delimitar los públicos-meta, y (8) conducir y <u>monitorear el plan</u>	8	(8.1) asignación de recursos, (8.2) calendario del plan, (8.3) implementación y <u>monitoreo del plan</u> y (8.4) <u>control y conducción</u>	4	<u>monitorear el plan</u>	x	x	x	x	C
Saló	2000	Planificación comunicación (1) objetivos, misión y políticas, (2) conocer el estado de la comunicación, auditorías y políticas, (3) definir la estrategia de comunicación, (4) el plan de comunicación interno y externo, (5) gestionar los programas, proyectos y campañas, (6) proceso de aplicación de las acciones de comunicación, (7) unidades implicadas de la organización, presupuesto, personal, técnicas e instrumentos y (8) <u>sistema de valoración, control y seguimiento</u>				<u>sistema de valoración, control y seguimiento</u>					C
Garrido	2001	elementos de comunicación (1) investigación, (2) interpretación y análisis (3) diseño estratégico, (4) dirección y gestión, (5) integración y (6) <u>evaluación y control</u>	6			<u>evaluación y control</u>	x	x	x		
Sotelo	2001	(1) definición del problema, (2) planificación y programación, (3) comunicación y (4) <u>evaluación del programa</u>	4			<u>evaluación del programa</u>					
Costa	2001	(1) determinar los objetivos de comunicación, (2) definir los públicos, (3) diseñar el discurso, (4) establecer los medios, e (5) implementar los <u>sistemas de evaluación</u>	5			<u>sistemas de evaluación</u>					
Bermejo	2001	Hom- bre jugador (1) evaluación selectiva, (2) evaluación constructiva, (3) evaluación contextualizadora, (4) evaluación selectiva, (5) evaluación (dirección de futuro)	5								F
Pérez	2001	(1) pre diagnóstico, (2) análisis estratégico, (3) formulación estratégica, (4) implementación estratégica, (5) evaluación	5	(4.2) monitorización y control. (5) evaluación	2	<u>evaluación</u>					F
Bravo	2001	(1) problema, (2) delimitación precisa problema, (3) estudio del estado de la cuestión, (4) observación sistémica y diagnóstico del problema, (5) desarrollo del tratamiento, (6) testeo de los planes de comunicación posibles, (7) desarrollo definitivo del plan de comunicación y (8) aplicación del método iterativo	8			aplicación del método iterativo					C
Cervera	2004	(1) el resumen ejecutivo, (2) el proceso de comunicación, (3) la implementación, (4) control y actualización de la imagen corporativa, (5) supervisión y control de todas las comunicaciones, (6) organización de actos y apoyo a la dirección, (7) relación con los medios, (8) la elaboración de estrategias comunicativas, (9) la realización de estudios y cuestionarios, (10) la realización de material comunicativo, (11) la adaptación y traducción del material, (12) el control de contenidos de la página web, (13) la gestión y actualización de la sala de prensa virtual, (14) la búsqueda y negociación con proveedores,	17	(3.9) <u>evaluación y seguimiento</u> , (3.10) <u>control y actualización de la imagen corporativa de la empresa y sus servicios</u>	13	<u>evaluación y seguimiento</u>					C

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa (II)

		(15) herramientas de comunicación interna, (16) el control y seguimiento de la aplicación de la marca, y (17) la relación con los poderes públicos								
Fernández del Moral	2005	(1) información, (2) políticas de comunicación, (3) estrategias de comunicación, y (4) objetivos	5		NO EVAL	-	-	-	-	-
Petit	2005	Plan de comunicación (1) objetivos, (2) público estratégico, (3) plazos de desarrollo, (4) medios disponibles, (5) presupuestos, y (6) <u>evaluación de resultados</u> .	6		<u>evaluación de resultados</u> .	x	x	x	x	N

Tabla 23. Modelos de Planificación estratégica de Comunicación integral, empresarial, organizacional, institucional y de reputación.

La categoría paraguas en la que hemos incluido los modelos de planificación estratégica de comunicación integral, empresarial, organizacional, institucional y de reputación es la más numerosa, incluyendo un total de 21 modelos (Tabla 23). De estos sólo dos no tienen etapa de evaluación específica, si consideramos que el modelo de "Hombre Jugador" evalúa en todas las etapas. De todas las propuestas, si abordamos la cuestión terminológica, en nueve ocasiones se utiliza el término evaluación, acompañado algunas veces de las palabras "programa", "control" o "seguimiento" entre otras. "Control" es otro de los términos más utilizado seguido de "seguimiento", "valoración" y "monitorización". Destacamos por último los conceptos "indicadores de actuación" acuñado por Ferguson (1999) y el de "aplicación de método iterativo" propuesto por Bravo (2001).

En lo que se refiere a los tipos de resultados, son muy pocos los autores que muestran este tipo de información (8 casos). De estos podemos ver que la mayoría se refiere a todas las tipologías, a excepción de la propuesta que se refería a los "indicadores de actuación" (Ferguson, 1999) que sólo se interesa por los *outputs*.

Modelos de Planificación Estratégica de Comunicación de crisis e <i>issues management</i>												
Autor	Año	Modelo		Evaluación			Resultados				Feed	
		Nombre	Pasos	N	Sub pasos	N	Terminología	Outputs	Outcomes	Outtakes		Outthoughts
Chase	1966		(1) identificación del tema o de la problemática potencialmente conflictiva, (2) análisis, (3) planes de acción (opciones estratégicas), (4) puesta en práctica y (5) <u>evaluación de los resultados</u>	5			<u>evaluación de los resultados</u>					
González Herrero	1998		(1) filosofía corporativa, (2) justificación, (3) objetivos, (4) análisis de crisis potenciales, (5) guía de acción en caso de emergencia, (6) relaciones con los medios, (7) centro de operaciones, (8) recursos externos y (9) <u>evaluación del funcionamiento del Plan de Crisis</u>	9		0	<u>evaluación del funcionamiento del Plan de Crisis</u>					C
Del Pulgar	1999		(1) imagen proyectada e imagen pretendida, (2) objetivos de la estrategia de imagen y comunicación, (3) niveles de comunicación (institucional, cultural y mercantil), (4) mapa de públicos, (5) fases de actuación y calendario, (6) instrumentos de comunicación y (7) <u>control de resultados</u>	7		0	<u>control de resultados</u>					F
Fita	1999		(1) análisis situacional, (2) estrategia, (3) actuación y comunicación, y (4) la <u>valoración</u>	4	(4.1) de <u>evaluación y control</u>	1	<u>valoración</u>	x	x	x	x	N

Palese y Crane (en Dougall 2008)	2002		(1) identificación del conflicto, (2) análisis, (3) estrategia y (4) <u>medición</u>	0	<u>medición</u>					F
Elizalde	2004	Esquema básico	(1) estudios de la estructura de poder, (2) conocimiento del marco institucional regulador y condicionador de la toma de decisiones, (3) identificación de vulnerabilidades de la organización, (4) análisis de la racionalidad de los agentes, (5) identificación de los elementos de disensión, (6) definición de las funciones que asumirán los agentes en una crisis posible, y (7) determinación de soluciones en base al diagnóstico de situación.	7	0	Determinación de soluciones en base al diagnóstico de situación.				C-F
Xifra	2005		(1) identificar los temas potencialmente conflictivos, (2) fijar las prioridades, (3) posicionarse, (4) desarrollar/implementar un plan de acción y (5) <u>hacer el seguimiento y volver a valorar</u> .		4	<u>evaluación</u>	x	x	x	C
Regester y Larkin (en Dougall 2008)	2005		(1) monitorización, (2) identificación, (3) priorización, (4) análisis, (5) decisión de la estrategia, (6) implementación y (7) <u>evaluación</u> .	7	3	<u>evaluación</u>				
Dougall	2008		(1) identificación del conflicto y análisis, (2) toma de decisiones estratégicas y acción, y (3) evaluación	3						

Tabla 24. Modelos de Planificación Estratégica de Comunicación de crisis e *issues management*.

Son nueve las propuestas recogidas en la categoría de modelos de Comunicación de Crisis e *Issues Management* (Tabla 24), y todas ellas evalúan, pero únicamente dos nos informan sobre el tipo de resultados a evaluar (Fita, 1999 y Xifra, 2005). La terminología más usada es "evaluación" seguida de "control", "valoración" y "medición" que se utilizan una única vez. En cinco de los casos se establece *feedback*, siendo dos continuos, dos finales y uno continuo y final.

Modelos de Planificación Estratégica de Comunicación interna

Autor	Año	Modelo			Evaluación			Resultados				Feed
		Nombre	Pasos	N	Sub pasos	N	Terminología	Outputs	Outcomes	Outtakes	Outflows	
Garret (en Noguero 1995)	1975			1			NO EVAL					N
Del Pozo	1994		(1) investigar, (2) orientar, (3) informar, (4) animar y coordinar,	6			NO EVAL					

La evaluación en los Modelos de Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa (II)

		(5) organizar campañas, y (6) formar.								
García	1998	(1) definición y adopción de la estrategia, (2) adquisición y aplicación de las competencias estratégicas de la comunicación interna, (3) aplicación de los recursos necesarios, (4) combinaciones estratégicas, (5) definición del modelo, (6) segmentación de los públicos internos, (7) elaboración de mensajes específicos, (8) aplicación de criterios taxonómicos para la elección de medios y soportes, y (9) determinación de los escenarios de intervención.	9		NO EVAL					
Del Campo	1998	(1) evaluación de la comunicación, (2) misión, (3) objetivos, (4) estrategias, (5) acciones y (6) evaluación	6	(6.1) (6.2) retroalimentación permanente, (6.3) Pirámide de Calidad	evaluación	x	x	x	x	C
Andrade	2005	(1) diagnóstico, (2) estrategia de comunicación, (3) plan de medios y (4) <u>evaluación de los resultados</u>	4		<u>evaluación de los resultados</u>	-	-	-	-	N

Tabla 25. Modelos de Planificación Estratégica de Comunicación interna.

Por último, de las cuatro propuestas incluidas en la categoría de modelos de comunicación interna (Tabla 25), la evaluación se lleva a cabo únicamente en dos casos, del Campo (1998) y Andrade (2005). Sólo del Campo (1998) establece un *feedback* continuo y nos informa que busca todos los tipos de resultados.

La mayoría de autores incluidos en este capítulo han considerado incluir una etapa de evaluación en sus modelos de planificación. No obstante, debemos constatar como ya hemos escrito en el capítulo anterior, que el espacio dedicado a desarrollar esta etapa no es comparable al dedicado a las etapas anteriores. Este hecho alinea a los autores y académicos de las Relaciones Públicas con las reflexiones expresadas en el apartado 'problemas para la evaluación en Relaciones Públicas' (del capítulo 3), cuando escribimos sobre el reconocimiento de los profesionales de la necesidad de la evaluación, pero de la dificultad de la implementación de esta. La mayoría de autores incluyen la evaluación, pero son muy pocos los que la desarrollan.

Conclusiones Parte Uno.

A continuación se detallan las conclusiones extraídas de la primera parte de este estudio, centrada en una revisión de la literatura sobre la evaluación en Relaciones Públicas y la evaluación en los modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas y la comunicación corporativa.

Conclusión Uno. A

La evaluación de la eficacia y la eficiencia de las actividades de Relaciones Públicas y comunicación corporativa están estrechamente relacionadas con la función directiva y la dimensión estratégica de las Relaciones Públicas.

Ha quedado demostrado en el capítulo 2 ("Función directiva de las Relaciones Públicas") que, de forma directa e indirecta, la mencionada función está presente en las definiciones de la disciplina y en los distintos estudios de roles de la profesión, que la función directiva está estrechamente ligada a la capacidad de planificación estratégica y que ambas precisan de la evaluación de la eficacia y la eficiencia de las distintas actividades por su razón de ser. En cuanto a la función directiva, la medición y la evaluación es una de las funciones básicas del trabajo de un directivo (Druker, 1954; Smith, 2005) y uno de los pilares del perfil del alto profesional (Cutlip y Center, 1957). En relación con la planificación estratégica, la evaluación es una de las etapas o fases de la mayoría de los modelos de planificación estratégica expuestos en los distintos recopilatorios de este estudio.

Conclusión Uno. B

La evolución de la evaluación en Relaciones Públicas en los últimos cincuenta años muestra una tendencia generalizada a su aceptación y más comedida hacia la profesionalización de su aplicación.

De la revisión de la literatura expuesta en el capítulo 3 ("La evaluación en las Relaciones Públicas") se puede concluir que a partir de los años ochenta ha ido apareciendo mayor cantidad de documentación sobre la temática de la evaluación y se han consolidado diversos nombres propios de referencia en dicho ámbito. Este hecho, paralelo a la publicación de estudios en los que se ha demostrado una actitud positiva hacia la necesidad de evaluación, se ve únicamente truncado por las excusas en algunos colectivos de la profesión para justificar su negativa o su poca predisposición a

evaluar su acción, que son poco a poco reducidas por la constante aparición de elementos favorables y de reconocimiento de las ventajas de la evaluación para la disciplina y la profesión de las Relaciones Públicas.

Conclusión Uno. C

El correcto establecimiento de objetivos es un elemento clave para la evaluación de la planificación estratégica de las Relaciones Públicas.

El desarrollo de la literatura sobre planificación estratégica y evaluación en Relaciones Públicas (Capítulos 4, 5, 6 y 7) nos ha mostrado diversos puntos de coincidencia. Uno de los más importantes ha sido corroborar que el establecimiento de metas y objetivos es un aspecto fundamental de cualquier programa de Relaciones Públicas. El éxito de la evaluación de la planificación estratégica de Relaciones Públicas depende, entre otros elementos, de cómo están expresados los objetivos y metas, ya que la efectividad o el impacto del programa se miden en función de dichas metas y los objetivos.

Conclusión Uno. D

***Outputs, outtakes y outcomes* son los tipos de resultados más presentes en la literatura sobre evaluación de Relaciones Públicas.**

Como se ha expuesto en el Capítulo 4 ("Aspectos clave para la evaluación en las Relaciones Públicas"), profesionales y académicos identifican diversas tipologías de resultados de evaluación en Relaciones Públicas: *outputs, outtakes, outcomes, outgrowths, outlooks y outflows*, entre otros. Los principales y, por lo tanto más utilizados, son los resultados *output, outtake y outcome*. No obstante, no hay un consenso sobre el tipo de mediciones que repercuten en cada uno de los resultados.

Conclusión Uno. E

La evaluación es un proceso continuado que debe considerarse en el momento de establecer los objetivos.

Tras haber revisado 17 modelos de evaluación en Relaciones Públicas (Capítulo 5), podemos concluir, como proponen la mayoría de ellos, que la evaluación es un proceso continuado y que debe considerarse en el momento de establecer los objetivos. La monitorización debe plantearse en el momento de la planificación, como un proceso continuo en los programas a largo plazo, pues periódicamente se deberá determinar cómo está evolucionando el programa, para poder establecer modificaciones y ajustes.

Conclusión **Uno. F**

La mayoría de modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas y comunicación cuentan con una etapa de *evaluación*.

Revisando en la literatura académica más de 100 modelos o procesos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas y la Comunicación Corporativa (Capítulos 6 y 7) concluimos que la mayoría de ellos cuentan con una etapa de *Evaluación* en la que se plantea (teóricamente) si se ha logrado llegar al público y cuál ha sido su efecto. Para referirse a esta etapa, los términos *evaluación* y *monitorización* son los más comunes. Aunque muchos autores establecen la presencia de esta etapa, pocos ahondan en ella (en sus características, formas de planificación e implementación, etc.) y mucho menos en la especificación directa sobre la tipología de resultados buscados. Además, contradiciendo la conclusión Uno.E, sobre el proceso de evaluación de Relaciones Públicas, en los modelos de planificación estratégica prevalece mucho más el *feedback* final que el continuo.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

Parte Dos.

Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

8. Salud, modelos y sistemas sanitarios y hospitales

Todos moriremos Truman, nuestro trabajo consiste en aumentar la salud.
¿Sabes lo que significa? Significa mejorar la calidad de vida, no sólo retrasar la muerte.

ROBIN WILLIAMS (PATCH ADAMS, 1998)

La salud es uno de los bienes más valiosos para el ser humano. Es un bien frágil y muy sensible, sujeto a constantes variaciones tanto a nivel individual como colectivo. Individualmente porque cada persona concibe la salud de un modo subjetivo, que va evolucionando con la edad y las experiencias propias. Como grupo porque también cambia a lo largo de la historia aquello que la sociedad considera saludable, lo que se considera imprescindible en el cuidado de la salud y quien debe proveer este cuidado.

El concepto salud, especialmente cuando va ligado a la idea de "cuidado de la salud", está sujeto a ideas, a tendencias terapéuticas y a estándares internacionales. Está ligado a decisiones políticas y a intereses de *lobbys* que influyen en la definición de salud y de todo cuanto le rodea: asistencia sanitaria, modelo sanitario, sistema de salud, hospitales, etc.

La salud y su gestión diaria es un tema prioritario en nuestra sociedad que se cuele tanto en las agendas políticas de más alto nivel como en las conversaciones cotidianas que acompañan un café. Tal vez nunca como ahora, la salud está rodeada de tanta información que se ofrece a través de numerosas fuentes –profesionales médicos, autoridades públicas, grupos de pacientes o medios de comunicación –y por numerosos canales –TV, radio, revistas, consultas médicas, Internet, etc.– (Kivits, 2006).

Este interés por la salud provoca que todos los protagonistas implicados (Administraciones, médicos, industrias farmacéuticas, gestores de la salud, pacientes, cuidadores, etc.) manifiesten sus opiniones y se posicionen haciendo uso de estrategias y herramientas de Comunicación, en general, y de Relaciones Públicas, en particular, dando lugar a un nuevo contexto donde situar las relaciones entre los diferentes medios de comunicación y la salud (Seale, 2003; Seale, 2005) y más recientemente con las nuevas prácticas asociadas específicamente al uso de Internet y la salud (Kivits, 2004). Estamos inmersos en la sociedad del conocimiento donde la información se transmite por la red en tiempo real, de forma que ni la sociedad ni los propios profesionales admiten ya el oscurantismo ni las posturas paternalistas (Cruz, 2006: 646).

La profesora Jacqueline L'Etang sustenta en cinco razones la necesidad de incluir un capítulo sobre "comunicación sanitaria y marketing social" en un texto sobre Relaciones Públicas, lo cual demuestra la importancia que tiene (2009: 205):

- La salud engloba internacionalmente una serie de iniciativas del sector público y privado que incluyen compañías farmacéuticas (desarrollo de productos y promoción, responsabilidad social) y campañas mundiales de salud. Las organizaciones internacionales organizan las agendas sanitarias y sociales, las cuales están sujetas a grupos de presión, diplomacia y comunicación transcultural.
- El sector de la promoción sanitaria o educación para la salud es muy sólido, con su propia y extensa literatura académica y profesional y, al menos en el Reino Unido, con su propia organización profesional.
- La promoción sanitaria empezó como una iniciativa con un fuerte componente persuasivo dependiente, en cierta medida, de los marcos psicológicos propios de las Relaciones Públicas.
- Los comportamientos saludables o no saludables son una consecuencia del juicio individual que tenemos hacia el riesgo.
- La mejor de las razones es el interés intrínseco del sector y las numerosas consecuencias que surgen dentro del mismo, desde la 'epidemia de obesidad' a la 'bomba de relojería demográfica de las poblaciones que envejecen'.

L'Etang enumera también algunos ejemplos de temas que son sujeto del trabajo de las Relaciones Públicas en comunicación sanitaria y que son temas de gran relieve social (2009: 212):

- Seguridad alimentaria
- Medios sanitarios
- Alimentos genéticamente modificados
- Alimentos que mejoran la salud y promoción de 'nutricéuticos' y 'cosmocéuticos'
- Legislación que restringe el uso de la homeopatía y las medicinas alternativas
- Legislación anti-tabaco y cambio social
- *Publicity* y etiquetado nutricional
- Empresas farmacéuticas y responsabilidad social corporativa

Dada la estrecha relación entre Comunicación y Salud, y que nuestra investigación empírica versa sobre Salud y Relaciones Públicas y tiene como sujeto a los hospitales, hemos considerado oportuno incluir un capítulo dedicado a la salud en el que intentaremos desgranar los conceptos que hemos ido mencionando en esta introducción: salud, la relación entre comunicación y salud, modelo sanitario, sistema sanitario, el hospital y la Relaciones Públicas en este. Prestaremos especial atención, también, a los tres países en los que hemos situado nuestro trabajo: España, Reino Unido y Estados Unidos.

8.1. SALUD: PERCEPCIONES Y DEFINICIONES

No es fácil definir salud, en primer lugar porque depende de la percepción y de la subjetividad. Cada persona pone el listón de 'qué es estar sano' en un nivel distinto e incluye en su definición de 'sano' distintos adjetivos y calificativos que hacen referencia a muchas cosas: calidad de vida, ausencia de dolor, fortaleza, vitalidad, bienestar, etc. Hemos considerado oportuno iniciar este capítulo revisando algunas de las definiciones de salud. Ponemos especial atención en la percepción de la salud desde la perspectiva psicológica y social porque es la que juega un papel más relevante en las políticas y estrategias de comunicación y Relaciones Públicas.

Mildred Blaxter publicó en 1995, un estudio llevado a cabo en la Universidad de Cambridge para el que se entrevistaron 9.000 individuos. Entre otras cosas se les preguntó: *¿a qué se refieren las personas cuando hablan de salud?* Blaxter clasificó las respuestas obtenidas en 10 grupos (1995: 26-32):

- *Respuestas negativas.* Una cuarta parte de las personas entrevistadas afirmaron sentirse incapaces de responder a la pregunta o que no podían identificar a alguien que disfrutara de muy buena salud. Este grupo de personas tienden a ser los que no dan valor a la salud en sus vidas ni se preocupan por una conducta saludable.
- *Salud como ausencia de enfermedad.* Se define salud de un modo explícito, a partir de la negación de su antónimo (la enfermedad). Este tipo de descripciones se relaciona con los individuos de elevado nivel educativo y poder adquisitivo, y también con el estado de salud del entrevistado. Las personas que sufren enfermedades crónicas, por ejemplo, no utilizaron este formato.
- *Salud como ausencia de síntomas.* En algunas ocasiones es difícil distinguir enfermedad y una definición biomédica de enfermedad. Enfermar se compara con frases del tipo «Nunca he tenido que ir al hospital». En este sentido, personas que sufrían una enfermedad crónica como diabetes, podían verse como sanas a pesar de la enfermedad.
- *Salud como reserva,* término identificado por Herzlich en 1973, y en el que la idea de salud, a pesar de la enfermedad, tenía afinidad con reserva de salud, es decir, alguien tiene salud porque cuando se encuentra mal se recupera rápidamente.
- *Salud como conducta.* Salud en cuanto a 'vida saludable' o hábitos de salud saludables: no fumar, no beber, hacer deporte, etc. La salud es sinónimo de vida saludable, refuerza el rol de los hábitos "negativos" como causa de enfermedad y la importancia de la propia responsabilidad para disfrutar de buena salud.
- *Salud como buen estado físico.* Es un aspecto definitorio de salud muy común entre la gente joven. Cuando piensan en una persona saludable expresa cualidades como fuerza, agilidad en el deporte o bien lo relacionan con un deportista famoso. Es un tipo de percepción principalmente de género masculino.
- *Salud como energía y vitalidad.* Esta percepción también presenta diferencias en función del género. Mientras los hombres identifican *energía y vitalidad* con buen estado físico, las mujeres dotan a estos términos de aspectos psicosociales, en tanto a capacidad para hacer una cosa o capacidad para disfrutarla.
- *Salud como relaciones sociales.* La salud se define en términos de buenas relaciones con la familia, hijos, amigos y entorno humano.

- *Salud como función.* Se define salud como la capacidad de hacer cosas dejando de lado los sentimientos. Es una percepción propia de la gente mayor.
- *Salud como bienestar psicosocial.* Esta manera de entender la salud se aproxima a las tres últimas percepciones, pero en este apartado se hace referencia a la salud como un estado mental más allá de una condición física o funcional.

Tras conocer las distintas percepciones sobre salud de los individuos entrevistados en su estudio, Blaxter concluyó (1995: 30):

«La forma en que se concibe la salud difiere a lo largo del curso de la vida de un modo no del todo imprevisible. Los chicos jóvenes tienden a hablar de salud en términos de fuerza y forma física, cristalizando el concepto en los atletas. Las chicas jóvenes también hablan de forma y aspecto físico pero aparece la idea de energía, vitalidad y capacidad para hacer las cosas. Para los individuos de mediana edad, el concepto salud es más complejo, enfatizan un estado de bienestar físico y mental. La gente mayor, particularmente los hombres, piensan en términos de funcionalidad o habilidad para hacer cosas, aunque la idea de salud como felicidad, como estado mental –incluso con la presencia de la enfermedad o de incapacidad– son también importantes».

«Finalmente, hay claras diferencias según el sexo. En todas las edades las mujeres, en general, ofrecen respuestas más expansivas que los hombres y manifiestan más interés en estos temas. Muchas mujeres, y muy pocos hombres, incluyen las relaciones sociales en la definición de salud. Las mujeres con nivel cultural elevado tienden a expresar conceptos de salud multidimensionales».

Otro ejemplo de como la percepción de la salud varía en función de la edad y el género lo encontramos en el estudio de Pérez-Caballero (2006). Según este estudio, la población española actualmente, tiene la percepción subjetiva de estar sana en un porcentaje muy elevado, tanto desde el punto de vista psicológico como sociocultural o físico, y esta valoración se ha incrementado en los últimos años. Pero hay matices, a partir de los 35 años crece considerablemente el número de personas que no están satisfechas con su actual nivel de salud. En relación a las diferencias entre sexos, en todos los niveles las mujeres que afirman disfrutar de buena salud son entre un 5 y un 10% menos que los hombres de su misma edad (Pérez-Caballero, 2006: 185).

Como podemos observar en la tabla 26, el grado de preocupación sobre la salud y, en consecuencia, los temas relacionados con la salud que más le interesa, y por los que una persona solicitaría información, están condicionados por la edad, el nivel sociocultural, el sexo y la situación (Pérez-Caballero, 2006: 185).

Demanda de información sobre salud según variables psicográficas			
Grupo	Preocupaciones de Salud	Información	Servicios privados
Jóvenes independientes	Vida saludable. Herbolario.	No interesa. Medicina alternativa.	Escasa demanda.
Pareja joven sin hijos	Vida saludable. Hábitos de alimentación	Información amplia.	Escasa demanda.
Pareja con hijos jóvenes	Salud de los hijos.	Salud infantil.	Hombres baja. Mujeres alta.
Pareja con hijos adolescentes	Amplia.	Prevención de enfermedades adultos.	Alta.
Pareja con hijos mayores	Amplia (incrementa con la edad y con rentas bajas).	Muy solicitada.	Muy alta.

Monoparentales	Amplia (hábitos de alimentación y conducta).	Media.	Escasa.
Pareja adulta sin hijos	Amplia.	Muy solicitada.	Hombres baja. Mujeres alta.
Adultos independientes	Aspectos personales concretos (enfermedades mentales).	Sobre aspectos que les preocupa.	Escasa.
Jubilados	Muy alta.	Muy alta: Genérica y medicina paliativa.	Media.

Tabla 26. Demanda de información sobre salud según variables psicográficas. (Pérez-Caballero, 2006: 186).

Para definir el término 'salud' se ha establecido tradicionalmente una dicotomía entre modelos biomédicos o científicos y modelos holísticos o no médicos. El concepto de salud para las personas de la calle está menos informado o es menos experto respecto al que tienen los profesionales médicos pero no podemos olvidar que la salud es, en parte, una experiencia subjetiva. Por eso las definiciones no científicas son a menudo complejas, sutiles y sofisticadas.

De cualquier modo, la preocupación por la salud es inherente en el ser humano y se relaciona desde siempre con algo más que el 'estar sano'. Basta recordar que salud viene del latín *salus* que significa 'estar en condiciones de superar algo' (Ugarte, 2007:6). Desde que Henry Sigerist (1941) definió el concepto salud como algo que va más allá de la ausencia de enfermedad, como algo positivo, una actitud jocosa ante la vida y una aceptación alegre de las responsabilidades que la vida hace recaer sobre el individuo, académicos como Richard Doll (1954), René J. Dubos (1968), Jordi Gol (1976), John M. Last (1998) y muchos otros han seguido perfilando el término en este sentido.

De todas las definiciones posibles, queremos destacar dos por el consenso que han alcanzado. El 22 de julio de 1946, representantes de 61 estados firmaron la Carta Constitucional de la Organización Mundial de la Salud. Su preámbulo se inicia con un primer principio que dice «la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de enfermedad» (Organización Mundial de la Salud, 2006: 1).

Esta primera definición nos obliga a detenernos un instante en la noción de bienestar. Aunque sea subjetiva, Prilietensky y Nelson la definen así:

Necesidades personales, relacionales y colectivas, incluyendo la autodeterminación, la participación y la responsabilidad mutua y las estructuras comunitarias que impulsan los objetivos individuales y compartidos, proporcionan seguridad y acceso a servicios vitales. El bienestar no es únicamente un concepto intra-psíquico, sino que depende de las condiciones y contextos sociales y políticos. El bienestar puede verse afectado por crisis como la guerra y el hambre, pero también por cambios más graduales y sutiles como la distribución desigual de ingresos que se da, por un igual, en países desarrollados y en vías de desarrollo (2002: 112).

La segunda definición de salud que queremos mencionar aparece 54 años más tarde, cuando en el mes de diciembre de 2000, en Bangladesh, se proclama la Declaración por la Salud de los Pueblos. La definición de salud que ofrece la declaración incluye abiertamente el concepto social:

La salud es un tema social, económico, político y, sobre todo, un derecho humano fundamental. La desigualdad, la pobreza, la explotación, la violencia y la injusticia se encuentran en la raíz del origen

de la mala salud y la muerte de los pobres y los marginados. Salud para todos significa que hemos de cuestionar intereses muy poderosos, oponernos a la globalización, y que las prioridades políticas y económicas han de cambiar drásticamente (PHA2000, 2000: 2).

Estas dos definiciones que hemos elegido reflejan y resumen como el término "salud" ha evolucionado, sobre todo durante el siglo XX, abandonando los conceptos más científico-médicos, y pasando de ser una cuestión individual a un "problema" de ámbito social, situándose cerca de las disciplinas relacionadas con las ciencias sociales.

Al colocar el término "salud" por delante de enfermedad y añadir aspectos de armonía del hombre con su entorno, sobrepasamos el plano biológico ampliándolo al plano psicológico y social, y dando entrada también al concepto de la prevención en salud. Por este motivo, cada vez más, la sanidad pública no hace referencia sólo a los prestadores de servicios sanitarios sino que se relaciona con políticas para mantener el equilibrio del hombre con su entorno y con logros para poder sentirnos orgullosos, aunque parezcan elementales, como el saneamiento ambiental, el agua potable o nutrición infantil y materna:

Con el objetivo de conseguir una sociedad saludable, las administraciones, los servicios de salud públicos y privados, la industria (especialmente la farmacéutica y los medios de comunicación general y especializada) están apostando por el desarrollo continuo de campañas de prevención, comunicación e información sanitaria dentro de las políticas de salud pública (Pérez-Caballero, 2006: 186).

Diversos estudios (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2007; 2008) sobre los consumidores en los países occidentales muestran que existe una gran preocupación por los temas relacionados con la salud y los hábitos de vida saludables, interés con marcada tendencia al alza. Actualmente, muchas personas, sobre todo de poder adquisitivo medio alto, cuidan más su cuerpo y su salud.

Existe, por tanto, una conexión importante entre el contexto social, político y económico y la salud individual, lo que significa que la promoción de la salud nunca puede consistir sólo en cambiar a los individuos, sino también en el cambio social; por ejemplo, evitar que la gente fume prohibiendo fumar en espacios públicos y sociales. Las campañas de salud tienen como objetivo educar a los ciudadanos sobre cómo mejorar su salud y bienestar y, como parte de ello, cambiar las normas sociales que inhiban los comportamientos saludables. Así, las Relaciones Públicas pueden contribuir decisivamente al cambio social (L'Etang, 2009: 212).

8.1.1. Comunicación y Salud

Como hemos visto, las actuales definiciones de salud contemplan, además de los aspectos biológicos, aspectos psicológicos, sociales y culturales. Alejan el concepto *salud* de la ciencia anatómica, química y física para aproximarla a las ciencias sociales, dando pie a que la comunicación pueda tener un papel relevante en la promoción y prevención de la salud.

El actual concepto emergente de *salud* ofrece una visión integral y no organicista del hombre, y se interesa por todos los aspectos que condicionan la calidad de la vida humana: los biológicos, los psíquicos, los sociales y los culturales (Ugarte, 2009: 1). Cuanto más se aleja del polo biológico y se

aproxima al psico-social, más evidente resulta la importancia de la comunicación en la salud (Cuesta, 2006: 7).

Entendiendo la salud pública de manera amplia, las herramientas para evitar o, en su defecto, minimizar los riesgos de enfermar de la persona y de la sociedad van más allá de la práctica médica y caben en esta tarea profesiones no estrictamente sanitarias (Ugarte, 2007), como por ejemplo: psicólogos, antropólogos, sociólogos, trabajadores sociales y comunicadores (Ugarte, 2007: 4).

Son muchos los estudios que en diferentes entornos geográficos (Huhman, Potter et al., 2005; McDivitt, Zimicki y Hornik, 1997) ratifican empíricamente que una buena comunicación puede contribuir a elevar (o disminuir) el estado de salud de una población. El reto actual consiste en explorar dónde, cuándo, cómo y por qué la comunicación colabora más eficazmente con las estrategias comunicativas, especialmente preventivas (Ugarte, 2007: 4-5).

A juicio de Aitor Ugarte hay cuatro aspectos en los que la comunicación puede ejercer un papel relevante para la salud (Ugarte, 2007: 15-16):

- En la mejora de la comunicación sanitario-paciente. Es una estrategia más individual que social, pero tiene unos enormes efectos respecto a la satisfacción del paciente con los profesionales sanitarios. Los médicos tienen que mejorar sus habilidades de comunicación y más teniendo en cuenta que el *empowerment* de muchos ciudadanos en materia de salud les hace llegar al centro sanitario con una enorme información sobre su dolencia.
- En la mejora de la comunicación interna de las organizaciones. Por un lado porque las organizaciones de asistencia sanitaria son en definitiva unas instituciones que se ven beneficiadas por una buena gestión de la comunicación interna. Y por otro lado porque una buena comunicación interna aumenta el bienestar de los trabajadores y es más que posible que mejore también su estado de salud (al menos de salud percibida).
- En apoyar con la comunicación una correcta creación y recreación social y cultural de lo saludable. Tiene que ver con la importancia del marco o el encuadre en el que se incluyen las cuestiones relacionadas con la salud. El *frame* es una construcción humana, una interpretación de la realidad edificada sobre cimientos comunicativos.
- En las estrategias de comunicación colectiva adecuadas para apoyar la labor preventiva, sean éstas campañas publicitarias, acciones de marketing social, creación de redes y relaciones que aborden las desigualdades, intervenciones interculturales, modelos de interacción participativos, etc.

La prevención de la enfermedad o la difusión de hábitos saludables entre la población parece ser el terreno más adecuado para la comunicación en la salud. Y en este espacio la importancia de los medios de comunicación es obvia. Los medios de comunicación se alzan como impulsores de culturas o formas de interpretar los signos compartidos de la realidad social. Constituyen un caldo de cultivo de donde emergen estilos y tendencias interpretativas, donde se crean signos culturales que se difunden posteriormente (a veces simultáneamente) mediante los grandes propagadores de innovaciones sociales y culturales (también aculturales, con frecuencia) que son los medios de comunicación de masas (Menéndez, 2008: 9).

Sin embargo, el binomio comunicación y salud se mueve en un entorno peculiar que requiere ante cualquier estrategia comunicativa tener en cuenta la responsabilidad ética subyacente en la aplicación de cualquier programa de intervención social que afecta a hábitos de comportamiento arraigados, derivados de actitudes y valores compartidos socialmente (Cuesta, 2008: 20).

Mediante los programas de intervención social, estamos contribuyendo a crear una determinada ética social, donde estamos, de algún modo, primando un punto de vista, una determinada construcción de la realidad social frente a otra. Esta tensión entre libertad individual, que busca el consenso social construido, y el reconocimiento de determinados estándares "objetivos" de salud constituye una de las mayores dificultades éticas en el ámbito de la comunicación social y la salud, aunque no se aluda a ello con frecuencia. Conviene ser conscientes de que al diseñar estrategias de comunicación en salud -en general, toda estrategia de comunicación social- estamos incidiendo sobre estilos de vida. Es decir, estamos haciendo un ejercicio de autoridad normativa sobre la población.

En este sentido, desde la posición ética, la comunicación social se alza como un instrumento de salud pública. Como todo lo público, por tanto, debe cooperar a la convivencia, facilitando la toma de decisiones en libertad. Esto se consigue proporcionando la mejor información posible para que el ciudadano escoja la conducta más adecuada, siempre desde sus preferencias personales, tanto éticas como físicas, estéticas, grupales, etc. (Cuesta, 2008: 22)

Por otro parte hay que tener presente con qué criterios se eligen los problemas a abordar. Frecuentemente las prioridades se establecen en función de dos tipos de criterios: (1) de rentabilidad política y social, debido a la popularidad del problema abordado y (2) en base a análisis epidemiológicos basados, generalmente, en impactos de morbilidad. Estos criterios de asignación de prioridades son eficaces y prácticos, pero relegan áreas relacionadas con la salud de extrema importancia aunque más incómodas (Cuesta, 2008: 22).

La comunicación en salud requiere una nueva aproximación estratégica que exige su puesta en marcha desde el inicio del proceso comunicativo, en las primeras etapas de recolección de datos, previas incluso a la definición de los objetivos del programa comunicativo, que requiere la participación y el diálogo con los afectados con el objetivo de conocer sus marcos de referencia, sus creencias y referencias, su entorno cultural para poder a continuación crear un programa de comunicación, un discurso y unos mensajes que sean aceptados por ellos.

Un adecuado planteamiento estratégico de comunicación debería partir de la integración de la Antropología médica, la Sociología médica y la Psicología Social (o Cultural) de la Salud y, todo ello, en el marco de la teoría de la comunicación social (figura 61). La Psicología se concentra en el individuo, desde el punto de vista más microscópico y en cómo sus evaluaciones y creencias influyen en la salud. La Sociología médica proporciona información sobre los grupos sociales y sus diferencias en los grados de vulnerabilidad y también en las desigualdades estructurales del sistema sanitario. En cambio, la Antropología médica, se centra en las diferentes culturas o grupos. La comunicación social construye su modelo de comunicación estratégica teniendo en consideración estas interrelaciones. Para ello, es importante partir del diálogo social mediante foros de debate privados y públicos, para impulsar la participación del tejido social, y técnicas cualitativas basadas en los foros de discusión – concepto original del llamado *focus group*–, para comprender y profundizar en el *input* social (Cuesta, 2008: 28).

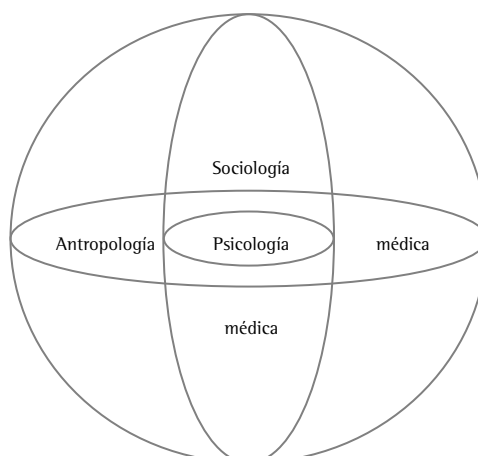


Figura 61. Representación esquemática de las relaciones entre los modelos participativos en el paradigma de la comunicación social y la salud (MacLachlam, 2006)

Sea como sea, no hay duda que en los últimos años se ha producido un incremento sustancial de las informaciones sobre salud. Por poner un ejemplo, el "Informe Quiral" de la Fundación Privada Vila Casas y el Observatorio de la Comunidad Científica de la Universitat Pompeu de Barcelona cuenta que en el año 2005 se publicaron 10.913 textos sobre salud y medicina (más de 30 noticias al día durante todo el año) sólo en los cinco diarios de interés general de mayor distribución en España: El País, ABC, El Mundo, El Periódico de Cataluña y La Vanguardia.

En las agencias de noticias las informaciones de salud también están a la orden del día y crece exponencialmente la demanda de este tipo de noticias por parte de los clientes y del público en general. Lo mismo ocurre en el campo de las publicaciones, siendo cada vez mayor el número de cabeceras dedicadas de forma exclusiva a la información sanitaria, así como el número de lectores de las mismas.

Este incremento de los contenidos sanitarios también tiene su reflejo en Internet, donde se ha producido un aumento del número de consultas sobre este tema. En este sentido, los datos de la Unión Europea son reveladores: uno de cada cuatro europeos utiliza Internet para buscar noticias sobre salud. Asimismo, los "sitios" de Internet dedicados a la información sanitaria también han tenido un espectacular incremento. Y es que, conscientes del potencial de la red, asociaciones de pacientes, instituciones, industria farmacéutica y profesionales sanitarios se han sumado a las nuevas tecnologías, de manera que se ha producido en los últimos años un verdadero boom de páginas con información sanitaria (Gonzalez Huesa, 2008: 13).

La importancia de la comunicación de la salud en nuestra sociedad parece evidente. Sin embargo, a menudo los intereses de los medios, los comunicadores y el público difieren. El Informe Quiral es una radiografía anual que expertos de la Universidad Pompeu Fabra y el Observatorio de la Comunicación Científica hacen de las informaciones de salud. Según este informe, durante el año 2001 el asunto sanitario más publicado fueron las vacas locas, que mereció 1.011 textos. Después, el ántrax, con 601 noticias y a continuación el síndrome de los Balcanes, soldados infectados durante la guerra yugoslava por culpa del uranio empobrecido. En cambio, el informe constata que, a juzgar por las cartas al director publicadas en esos mismos periódicos, los temas más recurrentes de los lectores

fueron la atención y la gestión sanitaria (las listas de espera, las negligencias y también elogios) y el tabaco. Sospechosamente, estos dos grandes asuntos no están entre los nueve más contados por el periodismo aquel año. «Los temas más aparecidos en la prensa no son siempre los que aparecen como de más interés para el público», sentencia el Informe Quiral 2001 (Álvarez, 2006: 26).

Los términos como paciente, salud, sanidad, medicina, investigación o enfermedad están a la orden del día en todos los medios y son utilizados de forma continua por los servicios de distribución de noticias y por los departamentos de comunicación y de publicaciones. Pero la información que maneja los profesionales de la comunicación en el entorno de la salud es un material muy sensible y exige aplicar unos criterios que ayuden a tratar con mayor rigor, profundidad, efectividad y respeto las informaciones sobre salud y sobre sus protagonistas que a menudo son los pacientes (Gonzalez Huesa, 2008: 14).

Las asociaciones de pacientes demandan responsabilidad y respeto a los emisores de la comunicación, que quedan reflejados en este decálogo (Gonzalez Huesa, 2008: 14-15):

- Que se promueva el conocimiento social de la salud y de la enfermedad de manera crítica, ética y responsable.
- Que se clarifique la información científica para el público en general interpretando el lenguaje científico para que la información sea comprensible, exacta y rigurosa.
- Que se contemplen diferentes puntos de vista para enriquecer la información.
- Que se proponga más atención a los enfoques en positivo y que se hable de experiencias y conductas saludables.
- Que se desmonten falsos mitos. Que se busque un tratamiento de conceptos y un léxico adecuados y precisos, y que no se abuse de las comparaciones que conduzcan a errores o a inexactitudes.
- Que no se estigmatice. Que no se asocien siempre determinadas enfermedades a colectivos concretos o grupos de riesgo.
- Que se evite caer en la espectacularidad. Hay que evitar crear falsas expectativas, y no se deben utilizar titulares atrayentes de forma gratuita.
- Que se aporte el punto de vista de las personas afectadas.
- Que se usen correctamente las fuentes de información.
- Que se trate la información de manera continua y se realice un seguimiento de la misma, no dejándola aparcada pasado el interés inicial.

La comunicación en el entorno salud es una disciplina en alza y que vive una gran desarrollo en la praxis pero paradójicamente el binomio comunicación y salud es un terreno poco investigado todavía en los países hispanoparlantes. Existe poca bibliografía publicada y la que existe está dominada por el mundo anglosajón. El interés por investigar en este campo es reciente. La revista científica especializada sobre comunicación y salud más antigua es *Health Communication* (HC) que empezó a editarse en 1989 y la siguiente, *Journal of Health Communication* (JoHC) que comenzó su andadura en 1996 (Gonzalez Huesa, 2008: 41).

Analizando la temática de los artículos publicados en los 75 números de HC, el 20,7% fueron sobre comunicación paciente-profesional, 13,4% sobre campañas, 11,8% sobre riesgos, 8,4% sobre envejecimiento, 7% sobre uso del lenguaje, y 5,9% sobre la comunicación en salud que publican los medios (Thompson, 2005). Si acudimos al análisis de los 321 artículos publicados en JoHC en sus 10

años de existencia (Freimuth et al., 2006), el 60% hacía referencia de una u otra forma a los medios de comunicación (noticias en prensa, radio o televisión; campañas; educación en salud mediante el entretenimiento; publicidad), el 23% abordaba la comunicación interpersonal profesional-paciente, mientras que el 17% restante no está catalogada (Gonzalez Huesa, 2008: 42-43).

De estos resultados podemos deducir que la evaluación de las campañas de promoción de la salud interesa poco mientras que la comunicación interpersonal entre profesionales y usuarios/pacientes es una preocupación de plena vigencia. También cabe destacar que los artículos que hacen referencia al marco teórico sobre comunicación y salud son un minoría (HC constata que el 75% de sus artículos no presenta ninguna análisis teórico) y que las metodologías cuantitativas predominan sobre las cualitativas (el 86% frente al 14% en HC) (González Huesa, 2008: 43).

A modo de conclusión de este apartado sobre comunicación y salud y haciendo alusión al tema que nos ocupa en este estudio (la evaluación) recogemos la afirmación de Aitor Ugarte Iturriaga (Ugarte, 209: 2):

El paradigma de curar la enfermedad debe ser sustituido por el de prevenirla; el paradigma del "biologicismo" médico debe variar hacia el cuidado integral del ser humano comprendido en su completa extensión psicológica, social y cultural; y el paradigma de las campañas publicitarias sin evaluar tendría que ser matizada, contextualizada y amparada en una continua evaluación de lo que funciona y lo que no.

8.2. MODELOS Y SISTEMAS SANITARIOS

Acompañando o sustituyendo el término *salud* a menudo encontramos la palabra *sanidad*. Arce y Temes (2003: 5) nos recuerdan irónicamente que solo nos fijamos en su uso después de unas elecciones, cuando un nuevo gobierno cambia el nombre al ministerio o a la consejería de turno. Salud y sanidad son utilizados en este caso desde una perspectiva meramente estética. La distinción terminológica no obstante es muy clara, ya que la sanidad es el conjunto de servicios encaminados a preservar y proteger la salud, y por lo tanto juega un papel de contenedor y asistente del término salud. Ambos términos en la práctica profesional y política vienen enlazados a los conceptos modelo, sistema y sector.

Un 'modelo sanitario' es el conjunto de criterios de orden ideológico y político que, desde la Administración, determinan la oferta de medios y recursos a disposición de los ciudadanos con la que se pretende alcanzar la satisfacción del derecho a la salud, tanto individual como colectivamente. Por otra parte, un 'sistema sanitario' es el conjunto de estructuras organizativas, centros y servicios, mediante los cuales se ofertan los medios y programas de la política sanitaria pre-establecida por el 'modelo sanitario', con la finalidad de obtener los niveles de salud de la población deseados (Arce y Temes, 2003).

Así pues, entendemos que el modelo es político y hace referencia al mundo de las ideas mientras que el sistema es estructura y hace referencia al conjunto de elementos materiales. Los sistemas sanitarios comprenden todas las personas y acciones, cuyo primer propósito es mejorar la salud

(Murray y Evans, 2003). Para conseguir este propósito, los sistemas sanitarios adoptan diferentes formas de organización conforme a los valores y motivaciones de la sociedad en la que se desarrollan (Sevilla y Enríquez, 2006). Estas formas diferentes están relacionadas con: los agentes que interactúan –ciudadanos, profesionales, usuarios, etc.–; las organizaciones que prestan los servicios sanitarios y, por último, el marco del sistema sanitario. Este marco está condicionado por el modelo de estado, la situación socioeconómica y los valores y motivaciones de los diferentes agentes involucrados en el sector sanitario. Por tanto, los sistemas sanitarios en cuanto a sistemas sociales se enfrentan a numerosos retos (Rosenmöller y McKee, 2005; Repullo, 2006) relacionados con los cambios sociales, económicos, tecnológicos y culturales.

Ignacio Riesgo (2007: 1) añade una nueva dimensión, el *sector*, para diferenciar el 'sistema sanitario' y el 'sector salud'. Define al primero como el conjunto de instituciones públicas y privadas implicadas directamente en el cuidado de la salud. En la práctica este concepto suele limitarse al conjunto de aseguradoras (públicas y privadas), proveedores (también públicos y privados: médicos, profesionales de la salud en general, hospitales, centros de atención primaria, centros de rehabilitación, servicios de urgencias, servicios de atención domiciliaria, residencias asistidas y otros servicios a la tercera edad, etc.) y entidades reguladoras de la entidad sanitaria (los departamentos de salud de los diferentes gobiernos). En cambio, para el autor, (2007: 1) el 'sector salud' es un concepto más amplio, que incluye a todas las empresas y entidades implicadas en la prestación de servicios de salud, es decir, al amplio conjunto de empresas que ofrecen productos y servicios al sector salud: empresas farmacéuticas, empresas de equipamientos electro médico, etc. Las empresas del sector salud dirigen todos sus esfuerzos hacia lo usuarios/ciudadanos/pacientes, desde una perspectiva de mejoría de la salud.

La creación de modelos y sistemas sanitarios está totalmente relacionada con la evolución de la percepción del enfermo por parte de la sociedad⁴⁷. El cuidado del enfermo, la incapacidad o la dependencia son situaciones que el grupo social ha ido resolviendo de distinto modo a lo largo de la historia. En un principio, estas necesidades se encontraban cubiertas por la familia (directa y en su sentido más amplio) y por la tribu. El enfermo ha pasado de ser repudiado a cuidado, y en épocas más recientes se empieza a considerar la asistencia sanitaria como un derecho de los ciudadanos y a la salud como un bien cuya restitución o mantenimiento puede ser objeto de alguna compensación⁴⁸ (Arce y Temes, 2003: 6).

⁴⁷ En la Antigüedad, en las Culturas Arcaicas Orientales, el enfermo era considerado un pecador, había fallado a los dioses y estos le habían castigado. La sociedad no asumía ninguna obligación hacia él. En la Grecia Clásica, la persona imperfecta o enferma era considerada incompleta. Al huir de los patrones establecidos, la sociedad griega se desentendía de cualquier obligación con el enfermo y lo repudiaba. Con la llegada del Cristianismo a Occidente y del Budismo a Oriente, la concepción de la persona enferma da un giro de 180 grados desapareciendo las concepciones negativas asociadas a la enfermedad. El enfermo se convierte en un elegido de Dios que sufre para ganarse la vida eterna. La sociedad, por primera vez en la historia no deja de lado al enfermo sino tiene la obligación de cuidarlo. A raíz de esta nueva concepción se dibujan los primeros esbozos de asistencia sanitaria en Oriente y Occidente que evolucionan hasta nuestros días.

⁴⁸ A finales del siglo XVIII, con la Revolución Francesa, por primera vez en la historia, los poderes públicos reconocen los derechos de los ciudadanos y entre estos el derecho a la asistencia sanitaria. En 1973 se crean las *Friendly Societies* inglesas, que durante el siglo XIX se extienden por toda Europa convirtiéndose en el primer antecedente del seguro asistencial.

Hoy en el mundo existen cuatro grandes modelos sanitarios: el modelo de la Seguridad Social, el modelo del Servicio Nacional de Salud, el modelo liberal y el modelo *Shemasko*, característico de los países ex Unión Soviética (Arce y Temes, 2003).

El primer sistema moderno de seguridad social se crea a Alemania en 1884 con el nombre de *Krankenkassen* (Cajas de salud). Por primera vez, el Estado aporta fondos económicos para poder dar cobertura sanitaria que se suman a las aportaciones de empresarios y trabajadores. Las *Krankenkassen* son el origen del actual modelo sanitario de la Seguridad Social, cuyas principales características son el financiamiento a partir de las cuotas de trabajadores y empresarios, y la cobertura a los trabajadores y sus familias (Arce y Temes, 2003).

El 1948, el Gobierno Británico crea el *National Health Service (NHS)*. Es la respuesta del estado al Informe *Beveridge* que reconocía la necesidad y conveniencia de que toda la ciudadanía británica tuviera cobertura de asistencia sanitaria. Con su Servicio Nacional de Salud, Gran Bretaña se convierte en el primer país capitalista del mundo occidental con cobertura sanitaria universal. Poco después se suman Irlanda y los países nórdicos. Las dos características básicas del modelo de servicio nacional de salud son: la cobertura a toda la población por el solo hecho de ser ciudadano del país y no por el hecho de trabajar, y el financiamiento mediante los presupuestos generales del Estado (Arce y Temes, 2003).

El tercer gran modelo es el Modelo Liberal o de mercado –sanidad privada–, el paradigma del cual son los Estados Unidos. Las principales características de este modelo son: una pequeña cobertura sanitaria pública, una gran cobertura sanitaria privada (a través de grandes mutuas) y la existencias de importantes bolsas de población sin ningún tipo de cobertura sanitaria ni pública ni privada (Arce y Temes, 2003).

El cuarto modelo sanitario, llamado *Shemasko*, es característico de los países de la antigua URSS, del centro y el este de Europa. Ha ido evolucionando desde un Modelo de Sistema Nacional de Salud totalmente estatal a un Modelo Liberal con diferentes grados de intensidad según la situación de los países (Arce y Temes, 2003).

Esta clasificación tradicional de los sistemas sanitarios se basaba en su fuente de financiación, pero esta clasificación no tiene ya más sentido que el histórico. Los países que financian la sanidad a través de los Presupuestos Generales del Estado (como España) tienen una aportación mutualista considerable, y los del modelo alemán han extendido la cobertura a la práctica totalidad de la población, financiando este cambio con los impuestos. Incluso el único país que tiene un modelo liberal, EE.UU., aporta fondos del Estado (Arce y Temes, 2003).

De esta forma, prácticamente todos los sistemas sanitarios de los países desarrollados (y de muchos países en vías de desarrollo) han logrado las mismas metas: cobertura universal o cercana a la universalidad, aumento de la esperanza de vida, disminución de la mortalidad infantil, etc., y se enfrentan a parecidos problemas: aumento del coste sanitario (especialmente en tecnología y farmacia), problemas de equidad en el reparto de los recursos y de accesibilidad de la población, escasez de personal, patologías dependientes de cambios en los hábitos de vida, etc. Muchos sistemas o países han abordado estos problemas comunes también a través de soluciones similares:

descentralización, aumento de los sistemas de copago, mezcla de los sectores público y privado, competencia y otros (Arce y Temes, 2003: 7).

Desde la perspectiva de *sistema de salud* (no de *modelo sanitario*), el Banco Mundial publicó en 1993 una clasificación teniendo en cuenta el nivel de desarrollo económico y social de los países. Según esta clasificación, presentada en la tabla 27, hay cinco grandes tipologías de sistemas sanitarios: países con ingresos bajos, países con ingresos medios, países europeos previamente socialistas, países con una economía de mercado consolidada y el caso singular que representan los Estados Unidos.

Clasificación de los Sistemas Sanitarios según el Banco Mundial		
Tipo	Características principales	Ejemplos
Países con ingresos bajos	Elevado gasto privado en medicina tradicional y medicamentos. Servicios públicos (de mala calidad) financiados a través de impuestos generales. Seguros escasos.	Bangladesh, India, Pakistán y la mayoría de países subsaharianos.
Países con ingresos medios		
Seguros privados	Servicios públicos (en general de mala calidad) para grupos con ingresos medios y bajos, financiados a través de impuestos generales. Seguros privados y prestación privada de servicios para grupos de renta elevada (menos del 10% de la población).	Sudáfrica, Zimbabue.
Seguridad social	Medidas de salud pública y servicios clínicos (en general de mala calidad) para grupos con ingresos bajos financiados a través de impuestos generales. Seguro social para los asalariados con prestaciones mixtas, financiado mediante cotizaciones.	Costa Rica, Corea, Turquía.
Países europeos previamente socialistas	Servicios médicos de baja calidad y en proceso de desintegración financiados a través de los ingresos generales. En proceso de reforma.	Polonia, Repúblicas Checa y Eslovenia, Repúblicas de la antigua URSS.
Países con economía de mercado consolidada, excepto EEUU	Cobertura universal o casi universal financiada por impuestos o mediante cotizaciones sociales obligatorias.	Todos los países de Europa Occidental, Japón, Australia, Nueva Zelanda, Canadá...
EEUU	Combinación de seguros privados voluntarios. Cobertura pública para determinados colectivos: mayores de 65 años, pobres por debajo de un nivel de renta fijado, minusválidos y veteranos. Más de 40 millones de personas sin cobertura.	

Tabla 27. Clasificación de los Sistemas Sanitarios según el Banco Mundial (1993).

Hay características comunes en todos los sistemas públicos de salud de cobertura universal (Arce y Temes, 2003):

- El origen de los seguros de salud tanto públicos como privados está en la incertidumbre ante el futuro de la salud y la voluntad de evitar los cuantiosos gastos que puede originar un tratamiento médico.
- Todos los países industrializados han desarrollado sistemas de salud de cobertura universal (exceptuando EEUU).
- Los sistemas de salud deben enfrentarse a un fuerte crecimiento de los gastos que supera el crecimiento del PIB debido a la incorporación de nuevas y costosas tecnologías, al envejecimiento de la población, a nuevas demandas sociales, etc.
- Los sistemas de salud públicos de cobertura universal están en crisis, por lo que se plantean reformas en profundidad. El origen de la crisis puede deberse a deficiencias internas, mayor consumo y la transformación del paciente en consumidor activo. El concepto de sostenibilidad surge en el debate de las reformas del sector salud.
- El efecto del *moral hazard* (Fuchs, 1993: 32-33) o riesgo moral en el sistema de seguros produce hiperconsumo. Cuando los individuos están asegurados tienden a consumir más asistencia sanitaria de la que consumirían sin seguro y más de la que es socialmente sostenible.
- La asignación de bienes escasos puede regularse por dos vías: por precios o por colas. Existen listas de espera prácticamente en todos los países con sistemas públicos de acceso universal. En cambio, no existen listas de espera en países como Estados Unidos (sin sistema público de acceso universal) o en algunos países europeos en los que la oferta está regulada mediante el co-pago (Francia, Bélgica, Alemania, etc.) (NHS: 2006).
- El sistema de salud de acceso universal se comporta, en la práctica, sin límites en sus prestaciones, incorporando cualquier nueva mejora tecnológica o asistencial al catálogo de prestaciones. Este hecho ha generado una disparidad entre el crecimiento del gasto y los recursos disponibles, y a partir de aquí se han generado iniciativas para afrontar el problema de las prioridades que busca ordenar las prestaciones en dos grupos: aquellas que serán financiadas para todos los ciudadanos y aquellas que serán pagadas por cada individuo (Del Llano: 2004).

Tras este breve repaso terminológico y estructural entorno a los sistemas sanitarios, dedicamos la atención brevemente a los tres sistemas sanitarios sobre los que actúa nuestro estudio empírico: el británico, el estadounidense y el español.

8.2.1. Reino Unido

El sistema de asistencia sanitaria del Reino Unido se conoce genéricamente como *National Health Service (NHS)*. Pero engloba 4 sistemas independientes cuya responsabilidad recae en los gobiernos de cada uno de los reinos británicos: el *National Health Service* inglés, el *NHS Scotland*, el *NHS Wales* y el HSC por *Health and Social Care* de Irlanda del Norte.

Puesto en marcha el 5 de julio de 1948, el *NHS* inglés se financia con fondos públicos, sin pretensión de abolir el cuidado privado de la salud privada, pero estableciéndose como competencia para esta⁴⁹. El *NHS* proporciona la mayor parte de la asistencia sanitaria incluida la atención primaria, la atención hospitalaria, la atención sanitaria a largo plazo, la oftalmología y la odontología (Sabin, 1998).

La Administración de Margaret Thatcher dio forma a la estructura y organización de los servicios de salud todavía vigente creando un 'mercado interno'. Introdujo la competencia en el *NHS* mediante el desarrollo de un rol de proveedor/comprador entre los hospitales como proveedores y las autoridades sanitarias como compradores, consiguiendo de este modo mayor precisión en el coste de las actividades y la estructuración del sistema en *Trust* (Arce y Temes, 2003).

Podemos diferenciar seis tipologías de *trust*: *NHS primary care trusts*, administradoras de la atención primaria y la salud pública; *NHS hospital trusts* y *NHS foundation trusts*, encargadas de administrar los centros hospitalarios y de tratamiento especializado; *NHS ambulance services trusts*, administradoras del servicio de transporte sanitario, *NHS care trusts*, proveedoras de servicios sociales y *NHS mental health services trusts*, especializadas las enfermedades mentales (Arce y Temes, 2003).

En el contexto de nuestro estudio es conveniente profundizar un poco más en dos de estos entes: las *NHS hospital trusts* y las *NHS foundation trusts*. Estas dos tipologías de *trust* reúnen entre dos y ocho hospitales que centralizan áreas de gestión comunes como por ejemplo la comunicación y las Relaciones Públicas (NHS, 2010).

Las *trusts* hospitalarias, también conocidas como *trust* de agudos, son un proveedor de servicios de salud secundario para las *trusts* de atención primaria dentro del Servicio Nacional de Salud Inglés y de Gales. Aquellas que son reconocidas por una actuación excepcional en cuanto a eficiencia pueden llegar a ser Fundaciones (*NHS Foundation Trusts*) (NHS, 2010).

Los hospitales están dirigidos por *hospital trusts*. Son responsables de proporcionar atención sanitaria de calidad y de ser eficientes con su presupuesto asignado. También deciden como se desarrollará el hospital para que los servicios mejoren. Emplean una gran parte de los trabajadores del *NHS*, incluyendo personal de enfermería, médicos, farmacéuticos, parteras y inspectores médicos. También emplean personas que realizan trabajos relacionados con la medicina, como fisioterapeutas, radiólogos, podólogos, logopedas, consejeros, médicos de empresa e investigadores científicos sanitarios, etc. Algunos son centros regionales y nacionales de referencia para una atención más especializada. Otros se unen a las universidades y contribuyen a la formación de las profesionales de la salud. También puede prestar servicios en la comunidad a través, por ejemplo, de centros de salud, clínicas o en los domicilios. Existen alrededor de 168 Hospital Trusts (NHS, 2010).

Las *Foundation trusts* son un nuevo tipo de *NHS hospital trusts* a cargo de administradores locales, adaptadas a las necesidades de la población local. Este nuevo *Trust* conlleva la descentralización del sistema sanitario y otorga cierta libertad financiera y operativa a los gestores aunque permanecen dentro del sistema nacional de salud. Actualmente hay 129 *Foundation trust* en marcha (NHS, 2010).

⁴⁹ Alrededor del 15% del gasto total en salud en el Reino Unido sigue siendo financiado con fondos privados, pero esto incluye las contribuciones por parte del paciente por los medicamentos recetados proporcionados por el *NHS*. La asistencia privada la utiliza cerca del 8% de la población como complemento a los servicios del *NHS*.

8.2.2. Estados Unidos

Es prácticamente el único país del mundo que mantiene un sistema sanitario sin cobertura obligatoria. Paradójicamente, es el que más gasta en salud en proporción al PIB y es una potencia científica indiscutible (Arce y Temes, 2003).

El modelo ofrece solo una pequeña cobertura sanitaria pública para muy determinados colectivos y deja la mayor parte de la asistencia sanitaria en manos privadas a través de grandes mutuas. Los programas de cobertura pública de Estados Unidos en la actualidad son: *Medicare*, que da asistencia sanitaria a los mayores de 65 años, *MediCaid*, que da asistencia sanitaria a los indigentes⁵⁰, la red de hospitales de veteranos de guerra y la cobertura sanitaria de las reservas de indios. La población que no está cubierta por uno de estos programas, es decir, que no tiene más de 65 años, no es pobre, no es india y no ha hecho la guerra, se ve obligada a contratar una póliza privada de asistencia sanitaria. Las mayores compañías son *Blue Cross* y *Blue Shield* (Arce y Temes, 2003).

Las consecuencias negativas de su sistema han sido mencionados repetidas veces: 40 millones de personas sin cobertura de ningún tipo (muchas de ellas, trabajadores), desigualdades manifiestas, mortalidad infantil muy por encima de lo que le correspondería como país desarrollado cualquiera que sea el criterio que se utilice (lo que refleja sin duda las desigualdades de acceso, el coste de los programas de embarazo –que no todos pueden o quieren pagar–, la existencia de una considerable población ilegal, un número dos veces mayor de niños negros que de blancos, el hecho de que los médicos privados no quieran atender partos, etc.), unos sistemas públicos para los ancianos y desfavorecidos en perpetua amenaza de quiebra y acoso por los políticos conservadores; hospitalocentrismo y mínimo gasto preventivo; la existencia de poderosas fuerzas médico-farmacéuticas; gasto creciente en medicamentos, tecnología e innovación sanitaria (a veces sin control de eficacia ni eficiencia) y todo ello con un gasto añadido nada despreciable debido a los inmensos gastos administrativos (19,3 -24,1% que aumenta cada año) (Arce y Temes, 2003).

A pesar de todo ello, es el primero de los 191 países de la OMS en cumplimiento de expectativas de los pacientes. En cuanto a la categoría de proporcionalidad en financiación, EE.UU. es el menos igualitario de la OCDE (en el puesto 54, empatado con el 55 y el último). La satisfacción de la población con su sistema es regular (un 40% de satisfechos, más que en Italia -20%- , pero menos que en el Reino Unido -60%- , y mucho menos que en Dinamarca - 91%- , o Finlandia -81%- (Arce y Temes, 2003: 19).

8.2.3. España

Desde la aprobación de la Ley General de Sanidad del año 1986, España tiene un único modelo sanitario del tipo sistema nacional de salud. Se caracteriza por ser de seguro único, de cobertura universal para todos los ciudadanos del país y estar financiado por los presupuestos generales del Estado. En 1981 se inició con Catalunya el traspaso de los servicios sanitarios gestionados por el

⁵⁰ El concepto de indigencia en los Estados Unidos lo marca el gobernador de cada estado y, en consecuencia las diferencias entre estados son muy importantes.

Insalud a las distintas Comunidades Autónomas. En 2002, veinte años después, se producen las últimas transferencias lográndose el objetivo de un Sistema Nacional de Salud completamente descentralizado, formada por un complejo entramado de instituciones públicas y privadas.

Nuestro actual sistema sanitario público surge en el marco de los seguros obligatorios de enfermedad, pero a diferencia de otros modelos continentales europeos, la Seguridad Social española desarrolla –sobre todo en los años sesenta– una extensa red de centros y organizaciones propios de carácter ambulatorio y hospitalario –con la relativa excepción de Catalunya–, integrados jerárquicamente en el Instituto Nacional de Previsión (INP) (Martín y López-Amo, 2003). Posteriormente, la creación del INSALUD agrupa el conjunto de la estructura de oferta pública de sanidad proveniente del INP, dando lugar a una enorme organización burocrática con un alto nivel de integración vertical (Martín y López-Amo, 24). Las organizaciones sanitarias públicas así configuradas están regidas por el principio de jerarquía, sometidas al Derecho público en todos sus ámbitos y sujetas a un fuerte proceso de centralización en su toma de decisiones. Son claros ejemplos de burocracias públicas (Martín y López-Amo, 2003: 24). Refiriéndose a la obra de Cochane de 1985, *Eficiencia y eficacia*, Escarrabill (2001) deduce que los pilares básicos del sistema sanitario público son la efectividad (hasta qué punto un tratamiento obtiene los resultados que se esperan) y la eficiencia (referida al uso óptimo de los recursos escasos). Ambos pilares se alimentan de las prácticas de la medición y la evaluación.

El Sistema Nacional de Salud está formado por los sistemas de salud de las comunidades autónomas que ofrecen servicios sanitarios a través de medios propios o a través de la prestación concertada de medios. A pesar de que conviven diferentes tipos de proveedores privados–concertados con el sistema público (laboratorios, centros de radio-diagnóstico, etc.) el mayor peso de la provisión privada–concertada corresponde a la hospitalización, que tiene el 30% de las camas del Estado. Además del sector público, los potenciales clientes de estos centros hospitalarios proceden de seguros sanitarios, mutuas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, empresas colaboradoras y clientes privados.

En la estructura del Sistema Nacional de Salud conviven diversos subsectores (Martín y López-Amo, 2003):

El subsector de la concertación privada. Actualmente la tendencia de las clínicas privadas es consolidarse en redes hospitalarias privadas, dejando de ser propiedad familiar o de un grupo reducido de médicos. Las redes hospitalarias privadas pueden estar vinculadas a aseguradoras (ADESLAS y ASISA) o pertenecer a grupos independientes de aseguradoras (USP, Grup Quirón, Cirugía IDC, etc.).

El subsector con financiación pública y organización privada. En este grupo encontramos:

- Mutualismo administrativo. Los funcionarios pueden optar entre recibir asistencia del Sistema Nacional de Salud o bien a través de entidades privadas. El 85% eligen entidades privadas. Esta asistencia se realiza a través de MUFACE, MUGEJU y ISFAS. Este sistema se basa en conciertos con los servicios regionales de salud o con aseguradoras privadas. El sistema ofrece un alto grado de satisfacción a los usuarios y un coste más bajo que el sector público.
- Mutuas de accidentes de trabajo. Las empresas tienen la obligación de asegurar a sus trabajadores por enfermedad profesional y accidente laboral. Ambas circunstancias no

están cubiertas por el régimen general de la Seguridad Social. Las empresas pueden escoger asegurar a través del Instituto Nacional de la Seguridad Social o afiliarse a alguna mutua de accidentes de trabajo, que son asociaciones de empresarios, constituidas con el objetivo de colaborar en la cobertura estas contingencias bajo la tutela del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social sin ánimo de lucro, algunos ejemplos son FREMAP, Asepeyo, La Fraternidad e Ibermutuamur.

- Empresas colaboradoras. Determinadas empresas pueden ser autorizadas a cubrir las contingencias de sus trabajadores por enfermedad profesional o accidente laboral y por enfermedad común, como colaboración con la gestión de la Seguridad Social. La financiación de esta colaboración es a partir de un descuento de la cuota de la Seguridad Social.

El subsector de las aseguradoras sanitarias en el régimen de doble cobertura. La mayoría de los seguros tienen una prestación de servicios médicos y la aseguradora se convierte en la organizadora y responsable de la atención sanitaria, a través de medios propios o concertados. Seis millones de personas han contratado este tipo de asistencia sanitaria. Aseguradoras como ASISA, SANITAS y ADESLAS controlan más del 55% del mercado. Las razones que empujan a algunas personas a contratar una póliza de asistencia sanitaria a pesar de disponer de la cobertura del sistema público son las siguientes: obtener una atención más personalizada, acceso directo al especialista, más opciones de médicos y hospitales, evitar listas de espera y, en algunas ocasiones, el pago de esta tarifa puede ser un beneficio en especies que obtiene el trabajador.

El subsector de las aseguradoras sanitarias privadas. Hasta hace poco las aseguradoras contaban para las situaciones más graves con la ayuda del seguro público. Este fenómeno está cambiando y tendrá consecuencias sobre los precios de estos seguros, relativamente más económicos en nuestro país respecto a otros países europeos. Son muy difíciles las perspectivas de crecimiento en número de afiliados y las aseguradoras están explorando otras opciones como ofrecer prestaciones no cubiertas por el sistema público, servicios para la tercera edad, etc.

El subsector privado puro. Con esta denominación se engloba la actividad asistencial en la que hay un trato directo entre paciente y proveedor (hospital, médico, etc.). Es una modalidad de carácter minoritario, en la mayoría de los casos las clínicas comparten esta actividad con el concierto público y/o aseguradoras privadas.

8.3. EL HOSPITAL

El hospital, pieza clave de cualquier sistema sanitario, es el sujeto de nuestro estudio empírico. Es importante conocer y entender la naturaleza de este sujeto: su función, su organización, su metodología, las relaciones que se establecen, como es percibido por el entorno que le rodea, etc. para poder entender cómo y por qué actúa de un determinado modo y, centrándonos en el interés de nuestro trabajo, cómo, cuándo y por qué utiliza la comunicación y las Relaciones Públicas como nexo con sus diferentes públicos objetivo.

El concepto de hospital existe desde el momento en que hubo enfermos y es la institución que mejor refleja la cultura sanitaria de una sociedad en un momento determinado. En el hospital se sintetizan los valores de la colectividad, representada en los pacientes y en el personal sanitario, y se pone de manifiesto como en ningún otro lugar salvo la escuela, la jerarquía de valores predominantes de la sociedad a través de la elección de una forma de organización u otra, e incluso en la elección de las prioridades (Pastor y Aldeguer, 2007: 1).

La evolución histórica de los hospitales, cuya primera referencia la encontramos en la Grecia Clásica con el *Xenodoquium*⁵¹, acumula un sinfín de logros que evolucionan hasta la creación del *hospital moderno* en el siglo XX. El hospital moderno, a diferencia de todos sus antecesores, tiene la facultad de compaginar tres funciones: asistencia, docencia e investigación. «El hospital ya no es el lugar en el que se practican las actividades médicas, sanitarias o de cuidados dedicadas a los pacientes allí ingresados; es también el ámbito en el que se aprende a realizarlas, de manera gradual, a partir de los profesionales con mayor experiencia» (Pastor y Aldeguer, 2007: 2).

En 1946 la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2006) definió hospital como:

Una parte integrante de una organización médica y social que tiene como misión proporcionar a la población asistencia médica y sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, con servicios que llegan hasta el ámbito familiar. El hospital es también un centro de formación de personal sanitario y de investigación biosocial.

Durante muchos años la característica principal y definitoria de un hospital fue internar enfermos para paliar o curar sus diversas dolencias. De hecho, el porcentaje de superficie que los hospitales destinan a la hospitalización de pacientes es aún la más importante. No obstante, en los nuevos hospitales hay otras áreas asistenciales que han ganado espacio, en detrimento del área de internamiento. Este fenómeno se ha producido porque el concepto clásico de hospital ha ido cambiando con el tiempo. Actualmente, lo que caracteriza un hospital no es su capacidad de hospitalización sino la capacidad de dar respuesta a las necesidades asistenciales de pacientes con dolencias complejas mediante una tecnología concreta (Casares, 1994).

Las características asistenciales, científicas, tecnológicas, empresariales y arquitectónicas de los hospitales hacen que la sociedad los perciba como un fiel reflejo de la calidad del sistema sanitario y, por tanto, de la capacidad de un país o una región para velar por la salud de sus ciudadanos. Los hospitales son para los ciudadanos los elementos más tangibles del sistema, y eso los convierte en protagonistas del mismo (Cruz, 2007: 641).

Desde una perspectiva de marketing, Cruz (2007: 641) considera el hospital como un catalizador que, por un lado transmite a la organización aquello que está ocurriendo en su entorno y, por otro, difunde entre los públicos del hospital los valores de éste, construyendo interrelaciones que giran alrededor del paciente/cliente.

⁵¹ Así denominaban los griegos a aquellos lugares destinados a la atención de enfermos y heridos de origen extranjero, probablemente porque los naturales de cada lugar recibían atención y cuidados en sus propios domicilios.

Como tal, el hospital debe dar respuesta a cinco factores básicos que conforman la percepción global de la calidad de sus servicios, factores que tienen un peso específico diferente para cada uno de los públicos con los que se relaciona (Cruz, 2007: 642):

- *Fiabilidad*: es la capacidad para prestar el servicio de manera competente y cuidadosa. Para el paciente se traduce en la obtención de un diagnóstico correcto y un tratamiento adecuado. Para el financiador se refleja en la recepción de informes bien realizados de forma sistemática. Por su parte, el cliente interno espera recibir su nómina puntualmente.
- *Garantía*: basada en los conocimientos de los profesionales, es la capacidad para influir e inspirar confianza, y se sintetiza en determinadas expresiones de los pacientes («sé que estoy en las mejores manos») y de los clientes internos («este equipo directivo sabe adonde va: se les ve bien preparados»). Cuando la prestación del servicio sanitario es pública, la dimensión garantía adquiere un mayor peso específico, ya que representa la capacidad del hospital para infundir seguridad a la comunidad.
- *Elementos tangibles*: El edificio y las infraestructuras, los equipamientos, la tecnología y la apariencia del personal deben ser correctos.
- *Consideración e interés*: Es la voluntad de ayuda y de rapidez en el servicio por parte de los profesionales. Para los usuarios se resume en la frase «están pendientes de mí»; para el proveedor, en la afirmación «en cuanto tienes un problema se sientan contigo para solucionarlo», y para los prescriptores del servicio (atención primaria) en que «en cuanto necesitas hacer una interconsulta, de inmediato puedes hablar con el especialista».
- *Empatía*: Es la prestación de atención individualizada a los usuarios. Un paciente lo explicaría diciendo «no eres un número, ni una enfermedad; para ellos eres una persona».

Como organización dinámica y en evolución, Villalobos (2007) presenta tres grandes perspectivas desde las que analizar un hospital:

- Un *edificio hospitalario*, es decir, un conjunto de espacios en el que se desarrollan actividades asistenciales que requieren un alto nivel de especialización, bien por las tecnologías asociadas a la asistencia, bien por las peculiaridades de sus espacios y circulaciones.
- Una *organización hospitalaria*, que cuenta con profesionales con un elevado nivel de especialización que se coordinan para ofrecer unos servicios que requieren la aplicación de diferentes disciplinas y conocimientos.
- Una *tipología de servicio*, el hospitalario, en el que el hospital es visto como una cartera de servicios dirigidos a atender problemas de salud complejos por su gravedad o por su especialidad en el campo de la medicina.

Desde el punto de vista organizativo, el hospital está claramente influenciado por la actividad que realiza, la actividad asistencial y la capacidad de organizarse para ganar en valor. De forma análoga al resto del mundo empresarial, existen diversas tendencias en cuanto a organización hospitalaria que tienen como finalidad ganar en eficiencia y seguridad, y mejorar la orientación de las prácticas asistenciales hacia el usuario. Estas se fundamentan en la descentralización y la autonomía de la

gestión de los centros de valor, es a decir, en descentralizar la toma de decisiones y centrarla en los espacios donde tienen lugar las actividades asistenciales.

Por ejemplo, con el objetivo de ganar en eficiencia, de Val (2007) propone impulsar arquitecturas organizativas novedosas que aglutinan la estructura social y física de forma general, ofrecen ventajas en la mejora continua a medio y largo plazo, facilitan la comunicación, y por tanto, permiten compartir habilidades y experiencias, a través de potenciar la horizontalidad en la configuración hospitalaria:

- *Arquitectura organizativa federal.* Los hospitales pueden dividirse en unidades más pequeñas pero más operativas, fáciles de estructurar y controlar, que vinculan la responsabilidad con los centros de decisión y de operaciones. Como federación se componen como una coalición de casi centros hospitalarios en el que el hospital actúa de simple coordinador, consejero o asesor, y el poder queda ubicado en la periferia. Implica la existencia de una diversidad de organizaciones internas con identidad y objetivos propios unidos por una misión, una cultura y unos valores compartidos.
- *Arquitectura organizativa virtual.* Gracias a los avances de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), han aparecido las denominadas organizaciones virtuales que ofrecen como fortaleza compartir recursos, habilidades y gastos, facilitar el acceso al mercado, dar respuestas puntuales a las demandas y fomentar el conocimiento compartido. No obstante, esta estructura organizativa tiene la desventaja de la pérdida de control general, la necesidad de ciertas habilidades y la limitación de las aportaciones. Es evidente que los sistemas de información son la parte más importante de esta configuración pues la comunicación en tiempo real es vital. La fortaleza clave se centra en los activos intangibles y el valor que se genera por la interacción interna y externa mediante Internet e intranet. El hospital se convierte en una red de relaciones internas y externas, que genera nuevos escenarios asistenciales de alcance global.
- *Arquitectura organizativa libre de barreras.* Dess y Lumpkin (2003) definieron esta última figura organizativa como una "empresa vacía" de elementos tangibles ante el protagonismo que han adquirido nuevos recursos intangibles y de capital intelectual como fuente de riqueza.

Un hospital, sin embargo, destaca hacia el exterior por su dimensión social y humana. Asenjo califica al hospital como «empresa del conocimiento imprescindible para la salud» y, resalta, «con máxima interacción social en cantidad e intensidad, en el seno del cual se producen escenas constantes de enorme emoción, con gran consumo de recursos, la gestión del cual ha de realizarse mediante la persuasión con base a la objetivación de las decisiones a través de los números y los hechos» (Asenjo, 2002: 26).

Y apoya su definición con una cascada de datos (Asenjo, 2002:34):

En los hospitales trabajan muchas personas y acuden muchos enfermos. Según el último Anuario Estadístico del Instituto Nacional de Estadística (INE), en los establecimientos sanitarios en régimen de internado en España, prestan sus servicios 368.490 personas, de los cuales 4.939 son personal directivo, 254.546 son personal sanitario y 109.005 personal no sanitario. Sumados representan 2,28 trabajadores por cama hospitalaria.

La primera y mayor empresa en España por número de trabajadores es el INSALUD que da trabajo a 132.726 personas, y la tercera es el Servicio Andaluz de Salud, con 75.445 trabajadores. Entre los dos solo se encuentra Telefónica. Además, de esta contratación directa están todos aquellos relacionados con empresas farmacéuticas, de limpieza, lavandería, restauración, transporte, y otras muchas relacionadas con el sector dedicado a la salud.

El hospital es también un espacio de máxima interacción social, ya que a los trabajadores hay que añadir a los asistidos, y según el anteriormente citado Anuario de Estadística, en España se hospitalizan 3.998.398 enfermos, más de 15.000.000 personas son atendidas en urgencias y en las consultas externas se realizan más de 30.000.000 asistencias. Si a todo ello se añaden los familiares que los acompañan, queda justificado el calificativo de institución de máxima interacción social que se aplica a los hospitales y de lugar de máxima manifestación de la ansiedad emotiva personal⁵².

Ante tal volumen de personas en circulación, Asenjo (2002: 36-37) ironiza sobre el acto asistencial en que se basa la gestión hospitalaria calificándolo como «un encuentro en el que personas aparentemente sanas intentan curar a otras aparentemente enfermas», remarcando con ello la importancia del componente psicológico, tanto del que solicita ayuda como del que la presta, y la enorme interacción social que como consecuencia de este encuentro se produce.

A esta característica general de reposición de la salud tan particular y específica de la empresa hospitalaria cabe añadir alguna puntualización más (Asenjo, 2002):

- El hospital es una empresa de servicios, cuyo principal recurso es su personal, y de los cuales el 70% es doctor, licenciado o diplomado universitario, lo que implica que la Dirección ha de ser descentralizada y por persuasión, objetivando las decisiones.
- Se financia, generalmente, con presupuesto y se le exige una rigurosa planificación.
- Está muy regulado legalmente, normalizando los derechos y obligaciones de los usuarios, de los suministradores, especialmente de los médicos y enfermeras y de los administradores, así como de los poderes públicos, e incluso de los propietarios y accionistas.
- El hospital como lugar de máxima interacción humana y con finalidades asistenciales es una escuela, un centro de investigación y un hotel los clientes del cual, inválidos, permanecen en la habitación excepto si se les realizan exploraciones especializadas o intervenciones quirúrgicas y son trasladados a otros lugares.
- En general, con la universalización del derecho a la asistencia, se ha transformado en una empresa pública o al menos de interés público, que además de la eficacia, la efectividad y la calidad debe cuidar específicamente la eficiencia y la equidad.
- Las decisiones más importantes para los usuarios y para el prestigio del hospital son las que toman los médicos y las enfermeras en el acto asistencial. Estas decisiones, sin intervención jerárquica inmediata, suponen, particularmente en el hospital público, una compra en un mercado prácticamente ilimitado con crecimiento exponencial, en el que el médico compra, el enfermo consume y un tercero paga, que es el contribuyente, aunque no participa ni de la decisión de compra ni del consumo. En consecuencia los médicos y también las enfermeras son auténticos gestores de los ofertados.

⁵² Haciendo un ejercicio de actualización, teniendo en cuenta que el autor publica *Las Claves de Gestión Hospitalaria* en el año 2002, podemos darnos cuenta que estas cifras han aumentado considerablemente en cinco años (Ministerio de Sanidad y Consumo).

Desde una perspectiva de gestión, Miguel Ángel Asenjo (2002) resume lo que se gestiona en un hospital en seis puntos:

- La salud de las personas, incluidos nacimiento y muerte.
- Interrelaciones personales. El hospital es la institución de máxima interrelación personal. Personas que están o se sienten enfermas son ayudadas por otras que están sanas o se sienten sanas.
- Los intereses de cuatro numerosos y poderosos colectivos: ciudadanos enfermos o aparentemente enfermos, profesionales sanitarios, gestores, administradores y directivos, y propietarios, bien políticos en los servicios públicos o accionistas en los privados.
- La necesidad de objetivar estos intereses.
- Un gran colectivo de personal empleado, más o menos dos personas por cama, y un enorme colectivo de personal asistido, siendo un espacio de máxima interacción social.
- Un gran volumen de recursos económicos, ya que alrededor del 60% del 8% del PIB de Europa y del 60% del 14% del PIB de los Estados Unidos se dedica a los hospitales. En España se sitúa alrededor del 60% del 7% del PIB.

Se considera que la buena gestión hospitalaria exige *dos premisas y seis disciplinas* (Asenjo, 1999: 17) que se aplicarán sistemáticamente y ordenadamente a la *planificación y gestión hospitalarias*.

Las dos premisas son:

- *Primera*. Existencia de un sistema contable y control de gestión que cuantifica las acciones para que sean comprensibles y objetivas (¡números y razones!, no opiniones).
- *Segunda*. Exposición del patrimonio y poder de decisión, lo cual significa que las decisiones que se tomen tendrán repercusiones positivas o negativas en quien las toma, que aunque no lleguen a comprometer su patrimonio, al menor afecten al salario, al prestigio, o a ambos.

Las seis disciplinas son:

- *Primera*. Conocimiento de los hechos: ser un experto del tema.
- *Segunda*. Elegir los fines, definir los objetivos y cuantificarlos.
- *Tercera*. Reunir medios materiales, personales y organizativos.
- *Cuarta*. Organizar las estructuras funcionales: los organigramas.
- *Quinta*. Animar a las personas. Incentivar.
- *Sexta*. Evaluar el sistema y los resultados.

Queremos añadir a las aportaciones de Asenjo, un matiz que nos aporta Escarrabill y que nos deja entrever diferencias entre países, motivo por el que el estudio empírico de este trabajo se abre a la comparativa, sobre todo teniendo en cuenta la estructura organizacional:

Los hospitales ingleses son organizaciones más complejas que las nuestras. En nuestros hospitales la organización jerárquica es decisiva (demasiado). Una de las ideas que han surgido en los debates de Salford ha sido sobre la actualidad de la gestión clínica (*clinical governance*). De alguna manera la gobernanza clínica representa el traspaso de herramientas de gestión a los clínicos. Esta dimensión

puede tener una lectura negativa: los responsables de la gestión se desentienden parcialmente de las responsabilidades pasándola a los clínicos. En este contexto surge el concepto de *integrated governance* con el que se quiere poden de manifiesto la necesidad de integrar todas las perspectivas, las de los clínicos y las de los gestores para el buen gobierno de las instituciones (2011: 108).

Uno de los motivos de la elección del sector salud para el desarrollo de nuestro estudio empírico sobre la evaluación en las Relaciones Públicas era que es un sector habituado al desarrollo de evaluaciones, tanto en sus estudios como en muchos de sus procesos.

En el caso concreto de los hospitales se incurre también en múltiples evaluaciones. La evaluación comporta dos fases: a) medida de las realizaciones para poner en evidencia las desviaciones respecto al plan asistencial y económico y b) acciones correctoras, parciales si hay pequeñas desviaciones o de todo el plan si las desviaciones así lo aconsejan. Un plan mal escrito es mejor que ningún plan, ya que sobre el primero se puede rectificar, lo cual no es posible en el segundo caso (Asenjo, 1999: 42).

El vínculo entre evaluación de resultados y gestión es evidente: no es posible mejorar la prestación de un servicio (ya sea en términos de calidad, eficiencia o cualquier otra dimensión deseada) sin una medida comparada de los resultados obtenidos (Casas, 2006: 414). En este sentido, la función primordial de los indicadores de evaluación es aportar información útil a los distintos agentes implicados en la provisión y gestión de servicios sanitarios. Dado que cada agente dentro del sistema sanitario está sujeto a expectativas, intereses y objetivos de desempeño específicos, distintos deberán ser también los fenómenos que haya que medir en cada caso (Casas, 2006: 414).

Aún y con esa salvedad en mente, la evaluación de la provisión de servicios sanitarios nos lleva a un lugar común donde conviven como pueden la pluralidad de objetivos, el rigor en la métrica, la necesidad de referentes para la gestión y la información disponible para satisfacerlos. Por si no bastara con todo ello, habría que añadir la complejidad inherente de la propia provisión de servicios sanitarios, los resultados finales de la cual resultan habitualmente de difícil cuantificación y dependen de un conjunto de variables, habilidades y fenómenos no siempre conocidos u observables (Casas, 2006: 414). Por ello, en el *management* hospitalario se establecen indicadores de evaluación como los mostrados en el siguiente cuadro de mando (tabla 28)

Fenómenos e indicadores de evaluación más utilizados		
Dimensiones	Destinatarios	Fenómeno/Indicadores a evaluación
Adecuación	Financiador	Acceso: frecuentación de la población de referencia por casuística, edad, sexo; utilización de tecnología (TC, RM, etc.) por población de referencia; tiempo de resolución esperados, etc. Discrecionalidad del ingreso: porcentaje de hospitalizaciones "potencialmente evitables" <i>Critical Mass</i> : porcentaje de procedimientos quirúrgicos por debajo del volumen mínimo recomendable.

Productividad de los recursos	<p>Gestor directo de servicios Énfasis directivo</p> <p>Énfasis clínico</p> <p>Financiador</p>	<p>Discrecionalidad del ingreso: porcentaje de hospitalizaciones "potencialmente evitables", presión de urgencias ajustada por casuística, razón de discrecionalidad, etc. Ambulatorización de procesos: porcentaje de ambulatorización por CMA en intervenciones potencialmente ambulatorizables.</p> <p>Abordaje terapéutico: porcentaje de ACPT frente a <i>bypass</i>, porcentaje ACPT con <i>stents</i>, porcentaje colecistectomía laparoscópica, etc. Ambulatorización de procesos: porcentaje de ambulatorización por CMA en intervenciones potencialmente ambulatorizables.</p> <p>Suficiencia financiera Estancia media ajustada por casuística, tasa de reiteración en CCEE ajustada por especialidad, coste medio ajustado por unidad de producción, unidades de producción ajustadas por médico <i>Full Time Equivalent</i>, etc.</p> <p>Estancia media ajustada por casuística, coste medio global ajustado por unidad de producción, coste de farmacia por unidad de producción, unidades de producción ajustadas por médico <i>Full Time Equivalent</i>, rendimiento de quirófanos ajustado por tipo de procedimiento, etc.</p> <p>Estancia media ajustada por casuística, coste (y prescripción diferencial) de farmacia por unidad de producción.</p>
Calidad asistencial	<p>Gestor directo de servicios Énfasis directivo</p> <p>Énfasis clínico</p> <p>Gestor directo de servicios Énfasis directivo</p>	<p>Tasas de mortalidad, complicaciones o readmisiones (estas últimas urgentes, a 30 días del episodio origen) ajustadas por GRD; índices globales de mortalidad, complicaciones o readmisiones urgentes a 30 días ajustados por riesgo Prevalencia de complicaciones "centinela".</p> <p>Tasas de mortalidad, complicaciones o readmisiones (estas últimas</p>

	Énfasis clínico	urgentes, a 30 días del episodio origen) para distintos GRD; índices de mortalidad, complicaciones o readmisiones urgentes a 30 días ajustados por riesgo para subpoblaciones clínicas Prevalencia de complicaciones "centinela" Abordaje terapéutico de procesos concretos: fibrinólisis (%) tras IAM, <i>bypass</i> (%) por arteria mamaria, etc.
--	-----------------	---

Tabla 28. Fenómenos e indicadores de evaluación más utilizados, por dimensión de evaluación y agente destinatario de la información (Casas, 2006: 415).

La función del hospital se adapta a las necesidades de su tiempo y este no es una excepción. R. Manzanera, J. Varela y J.M. Fernández (1999) profetizaban que en los sistemas de salud del futuro, el papel de los hospitales sufriría cambios profundos. En parte por factores de cambio ya conocidos como el envejecimiento demográfico, el crecimiento de las enfermedades crónicas, los movimientos migratorios mundiales, la expansión de la tecnología y el crecimiento del factor de utilización de los servicios, la presión sobre los costes, etc. Pero junto a estos elementos profusamente analizados, habría que añadir otros procesos nuevos no menos importantes⁵³.

Así, por ejemplo es necesario revisar el papel que juega el Estado en un mundo globalizado con profundos cambios en los patrones económicos y en los valores sociales. Todos los países europeos están reformulando más o menos drásticamente, el papel que el Estado debe ejercer respecto a la protección social y a la distribución de oportunidades entre sus ciudadanos. Lo que difusamente se llama en algunos países 'tercera vía' significa en esencia un nuevo enfoque de la actuación de los gobiernos hacia las políticas de equidad, regulación y estabilidad financiera en la cobertura de los servicios públicos, mientras que la gestión directa de muchos servicios públicos se traslada progresivamente, de una u otra manera, hacia la sociedad civil y la iniciativa privada (Manzanera, 199: 69).

La idea implícita es comprometer a los ciudadanos en su propio bienestar y protección, adoptando el Estado un papel facilitador y redistribuidor. La fórmula es buscar mercados mixtos para la satisfacción de estas necesidades públicas, así como el desarrollo de fórmulas híbridas para las gestión de los servicios públicos y el impulso de iniciativas de capital público-privado para abordar el desarrollo de los servicios (Manzanera, 1999: 69).

Por otra parte, el nuevo cliente de los servicios de salud es un ciudadano más autónomo, mejor educado, de más edad, con mayor capacidad de asociación y, en general, más sano. La sociedad de consumo y el mayor énfasis en los derechos individuales plantean exigencias crecientes a los hospitales. En el futuro, la tolerancia a las esperas, al trato inadecuado, a la falta de información, a la

53 R. Manzanera, J. Varela y J. M. Fernández (1999) desarrollan ampliamente un total de diez elementos nuevos. El papel del Estado; la armonización económica, política y social; el desarrollo de la tecnología de la información y la comunicación; la autonomía del ciudadano; la práctica clínica; el desarrollo tecnológico; la calidad de vida; la sustitución de cuidados; la colaboración y el riesgo compartido, la atención gestionada y el control social.

variabilidad en las prácticas médicas, a la negligencia y a los resultados adversos será mucho menor. La reducción de la red de soporte familiar implicará seguramente demandas adicionales de cuidados, y no tanto de curación, sobre los servicios de salud, los cuales deberán diseñar ofertas asistenciales más adaptadas a estas nuevas necesidades, hoy no resueltas por ninguno de los niveles asistenciales tradicionales (Manzanera, 1999: 70).

Ante estos cambios se deberá desarrollar toda una nueva oferta de servicios no tanto orientado a la recuperación y al tratamiento de salud, como a la mejora de la salud percibida de las distintas tipologías de pacientes. Los servicios adoptarán formatos diferentes a los actuales caracterizados por: el uso masivo de la información y educación, la creación de entornos amigables orientados a la salud y no a la enfermedad, nuevos activos para el paciente, nuevos perfiles profesionales (medicina de la conducta, nutricionistas, educadores físicos, etc.) y con un aprovechamiento muy significativo de las nuevas tecnologías de telecontrol y telemedicina (Manzanera, 1999: 70). Todo ello desemboca en la aparición de un concepto distinto de salud vinculado a la mejora de la calidad de vida (*life enhancement*), que difumina la frontera entre salud y bienestar (Manzanera, 1999: 70).

También internamente los hospitales deberán afrontar cambios. Como instituciones públicas que son, los servicios de salud tienen que profundizar en la democratización de sus estructuras y proceso de decisión y dar más transparencia a sus decisiones. El control social más directo de los propios ciudadanos sobre su sistema de salud requiere canalizar la participación directa de la comunidad en el gobierno de los centros, a través de una actuación más activa y formalizada de las organizaciones de enfermos, usuarios, familiares y cuidadores (Manzanera, 1999: 74).

El sistema de salud, para adaptarse a un nuevo más abierto y participativo, debe proporcionar información más transparente e inteligible sobre las características y resultados en acceso y calidad de los servicios que interesan a los ciudadanos. Ofrecer mayor capacidad de elección y una respuesta más eficaz ante los problemas de mala praxis, negligencia o efectos adversos de los servicios son también aspectos decisivos para la democratización de las organizaciones sanitarias públicas (Manzanera, 1999: 74).

8.3.1. Relaciones Públicas en el Hospital

En un espacio donde interactúan tantas personas y grupos de interés, donde se producen situaciones emocionantes y con un alto componente psicológico, parece obvio que los programas de Relaciones Públicas sean un componente estratégico de la gestión de un ente, como es un hospital, en un momento además en que su papel asistencial, social, económico e incluso político está en evolución. En este entorno de transformación y cambio, la comunicación y las Relaciones Públicas son herramientas estratégicas. Los hospitales y sus órganos directivos deben contar con ellas y los profesionales utilizarlas teniendo en cuenta el nuevo escenario, conociendo como son los pacientes o los futuros pacientes y cómo actúan los medios.

Una parte esencial de la comunicación de salud es entender los procesos de los medios y las razones para la representación de la salud y la ciencia. Las comunidades médica, sanitaria y científica a veces han reivindicado que los científicos son poco comprendidos y los medios los tergiversan seriamente. Esta percepción se puede explicar en parte por el hecho que los científicos y los periodistas habitan culturas distintas (L'Etang, 2009: 227).

L'Etang nos recuerda que la comprensión pública de la ciencia ha cambiado a causa de la tecnología. Muchas personas pueden acceder directamente a la información a través de Internet y este conocimiento y concienciación, hasta cierto punto, amenaza a la élite científica, sobre todo si los medios aceptan el reto. La asunción, largamente mantenida por los científicos, de que el público era una plebe pasiva que debía ser educada ha tenido que cambiar, y la cultura científica con ella (L'Etang, 2009: 228). Por otro lado, la comunidad científica es parte de una élite importante dentro de las sociedades post-industriales y, como tal, puede atraer la atención de la prensa (L'Etang, 2009: 228).

El profesor David Miller afirma que la comunicación científica (en nuestro caso podemos aplicar el término a la emitida desde los centros sanitarios) podría entenderse mejor viéndola como un circuito de interacción entre cuatro tipos de actores (L'Etang, 2009: 229-230):

- Instituciones sociales y políticas como la administración pública, universidades, grupos de interés, institutos de investigación empresarial y científica y *think tanks*.
- Los medios, incluyendo programas informativos, de actualidad y documentales, programación científica, revistas populares de ciencia, publicaciones y libros, columnas de consejos en revistas populares y ficción.
- El público.
- Decisores como administraciones, empresas, grupos de interés, universidades e instituciones.

Las organizaciones sanitarias, consideradas organizaciones complejas de servicios en continua adaptación a los factores dinámicos y cambiantes del entorno, se encuentran en un proceso de transición progresiva para transformar las estructuras burocráticas funcionales en empresas más descentralizadas y orientadas a la calidad y al cliente. En esta transformación la imagen del hospital se convierte en una línea de gestión y evaluación más de los servicios sanitarios, así como un indicador de posibles campos de actuación sobre los cuales deben volcarse todos los esfuerzos y aplicarse todos los recursos (Cruz, 2006: 653).

La imagen que la población tiene de la sanidad pública se configura a través de diversos procesos. En algunos casos, el principal fundamento de la imagen es la experiencia personal, creada a partir de los sucesivos contactos directos con los distintos servicios. En otros, la imagen se forma por las relaciones interpersonales, a través del simple "de boca a oreja" o por cualquier otro medio de comunicación (Cruz, 2006: 653).

El modo de enfrentarse a la gestión de la imagen varía según la titularidad de los centros porque también varía lo que el público espera de ellos. En la sanidad privada se valoran las cuestiones relativas a la calidad de la atención, tanto en lo que se refiere al trato personal como a la rapidez o agilidad en el servicio, mientras que en la sanidad pública las características que más pesan son la cobertura de los servicios sanitarios y los recursos disponibles. De este modo, la opinión generalizada es que el sistema sanitario privado utiliza un tipo de relación con sus clientes que desemboca en una mejor atención (más personalizada y con mayor humanización en el trato). No se perciben, en cambio, importantes diferencias con respecto a la preparación de los profesionales o a la confianza

en éstos, debido a que los ciudadanos asumen que el colectivo profesional que presta sus servicios en la sanidad privada es el mismo que lo hace en la pública (Cruz, 2006: 653).

No obstante, una matización importante a tener en cuenta es que las personas en contacto con los servicios privados sólo representan una pequeña parte de la población. De este modo, se puede afirmar que las comparaciones entre sanidad pública y privada proviene, en un margen destacable, de experiencias de terceras personas o de imágenes transmitidas por los medios de comunicación. Esto demuestra lo importante que es configurar la imagen de la sanidad privada a través de los medios de comunicación, con el fin de dar a conocer la labor desempeñada por el sistema sanitario en su conjunto para mejorar el servicio (Cruz, 2006: 653).

La aparición de los hospitales privados en los medios de comunicación contribuye, a corto plazo, a aumentar la actividad (en especial, en consultas y atención ambulatoria), y a medio plazo, a situar al centro hospitalario como líder en su ciudad. Además de la divulgación de cuestiones vinculadas con la salud, la innovación y la excelencia médica (destinadas a aumentar la actividad y a captar médicos), los hospitales privados centran su actividad en la promoción de nuevas unidades y especialidades, nuevos facultativos y, en especial, a los proyectos de expansión e inversiones en mejoras. La calidad, los premios y los programas de acción social también ocupan un lugar destacado en la agenda de los comunicados. A nivel corporativo, es necesario sistematizar de forma más profesional y programada las relaciones institucionales para obtener las máximas ventajas. La RSC y las acciones sociales cobran en el mundo actual una especial relevancia, especialmente en el ámbito privado (Cruz, 2006: 653).

Los hospitales privados son al tiempo centros sanitarios y corporaciones empresariales, por lo que la inversión en comunicación debe contribuir, a corto plazo, a ayudar a la compañía a cerrar acuerdos y a generar empatía en los círculos económicos y empresariales para provocar e impulsar oportunidades, y permitir un crecimiento que sea asumido por la opinión pública como un factor motivante. A largo plazo, la política de comunicación debe generar un alto valor, atribuible únicamente a la marca, en términos de notoriedad y reconocimiento que permita ganar valor a la compañía y dotarla de un carácter único y singular (Cruz, 2006: 653).

Los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas en los hospitales juegan un papel importantísimo en todos los retos que hemos ido mencionando ya que, como podemos comprobar cada día, la salud está en todos los noticieros pero los hospitales también. No obstante, la literatura sobre comunicación y Relaciones Públicas en los hospitales es muy restringida a pesar que una de las primeras publicaciones de Grunig (en 1978 en *Public Relations Review*) tomaba el hospital como ejemplo para el desarrollo de la clasificación de públicos. La elección del centro hospitalario radicó en que es fácil establecer la relación de una población de referencia y su hospital. Los resultados de este estudio demostraron que las personas que habían utilizado el hospital era más probable que tuvieran información sobre el hospital y que conocieran los programas de salud desarrollados por el centro, a través de conversaciones con otras personas o bien por haber consultado publicaciones del hospital (Grunig, 1978: 118).

Sobre lo que sí se ha publicado y hablado es de comunicación enmarcada en el global del marketing. Mediante las estrategias de comunicación, el hospital dialoga de una manera consistente y continuada con sus diferentes audiencias (pacientes y familiares, empleados, proveedores, públicos, institucionales, etc.). Además, el desarrollo de una estrategia de comunicación permite a los

hospitales afianzar una identidad propia dentro del hospital y frente a la sociedad, y difundirla de forma coherente y sostenida (Cruz, 2006: 646).

Algunos profesionales españoles del marketing y la comunicación de los hospitales establecen las Relaciones Públicas como una herramienta de comunicación más, junto con la marca corporativa o la *publicity*, sin considerar ni incluir a esta última como herramienta de Relaciones Públicas y eliminando cualquier atisbo estratégico a las Relaciones Públicas:

Las Relaciones Públicas son el conjunto de programas genéricos que se diseñan para crear, mejorar, mantener o proteger la imagen que de una compañía o producto tienen sus diferentes públicos objetivo. La organización de conferencias, seminarios, cursos; la elaboración de informes anuales (memoria de actividad anual); la edición de publicaciones; el establecimiento de relaciones con líderes de opinión; la coordinación de eventos (reuniones científicas, reuniones profesionales, conciertos, exposiciones, etc.) son algunas de las herramientas de Relaciones Públicas que resultan más eficaces en el ámbito hospitalario (Cruz, 2006: 646).

Y añaden de forma separada:

La *publicity* o publicidad blanca es la planificación de la presencia de la organización en los medios de comunicación a través de noticias, comunicados de prensa, informes científicos u otras formas. Permite reforzar la estrategia del hospital transmitiendo sus directrices principales y generando un clima de opinión favorable hacia el conjunto de la organización. La *publicity* tiene las ventajas de la publicidad (capacidad de difusión y alcance masivo) pero, además, cuenta con la aprobación social, pues los mensajes difundidos en formato periodístico tienen mayor credibilidad que los transmitidos en formato publicitario. La publicidad blanca es la herramienta de comunicación más popular, y en ocasiones la única utilizada sistemáticamente por los hospitales, si bien de manera, más reactiva que proactiva o planificada (Cruz, 2006: 648).

El hospital necesita establecer un plan de comunicación institucional con revisión anual, en la que se plantee la combinación de herramientas (mix de comunicación) que va a utilizar en un plazo determinado y con un coste dado, para apoyar los objetivos institucionales. Pero también puede elaborar planes de comunicación ocasionales, en función de los objetivos específicos que en un momento concreto se plantee la institución (apertura de un servicio, organización de unas jornadas científicas, educación sanitaria para reducir el consumo de tabaco, etc.). A modo de referencia ofrecemos la siguiente guía para la elaboración de un plan de comunicación referenciada por Cruz en la que podemos observar la inclusión de una etapa de evaluación (2006: 649):

- El marco de actuación, definido en el plan de marketing del que forma parte el plan de comunicación.
- Públicos objetivo. Identificación de la población, elección del criterio de segmentación, identificación de los segmentos y la selección del público objetivo al que nos vamos a dirigir, tanto interno como externo.
- Análisis de necesidades y posicionamiento (qué necesidades y expectativas tienen los diferentes públicos objetivo, y cómo nos ven, en comparación con otras organizaciones de nuestro ámbito).
- Objetivos de comunicación y por segmentos, en coherencia con el plan de marketing, e incorporando aquellos aspectos específicos en los que deseamos que incida el plan.
- Plan de actuación: mensaje, canal, acciones, soportes, cronograma, interlocutores.

– Evaluación.

En la literatura española es difícil encontrar referencias a las Relaciones Públicas o a la comunicación corporativa más allá de ser consideradas como herramientas de soporte al marketing. No obstante, sí encontramos documentación específica que nos remite a la organización de los departamentos de marketing de los hospitales diferenciando las instituciones de titularidad pública de las instituciones de titularidad privada. El abanico de modelos organizativos y profesionales para dar respuesta a sus necesidades de comunicación y marketing que encontramos en los hospitales españoles es amplio, pero lo podemos reducir a cuatro opciones (Cruz, 2006: 653):

- Hospitales que han optado por crear gabinetes de comunicación o departamentos de marketing y comunicación cuya función es analizar, planificar y desarrollar acciones que optimicen la relación de la organización con las diferentes áreas de contacto (públicos objetivo, audiencias, etc.), tomando como punto de referencia al cliente-usuario, de manera que facilite la mejora de la posición competitiva de la organización.
- Hospitales que han creado gabinetes de prensa, cuya misión es generar noticias positivas en los medios de comunicación y neutralizar las amenazas. El perfil habitual de sus miembros es de periodistas.
- Hospitales que han optado por buscar el apoyo externo en consultoras especializadas, que asesoran a la alta dirección y desarrollan determinadas acciones de forma ocasional (estudios de satisfacción, revista interna, etc.)
- Hospitales que no tienen identificada la función de comunicación. En este caso suelen apoyarse en los servicios del personal auxiliar –generalmente la secretaria del director gerente–. Las secretarías simultanean su labor principal con la de responder a las demandas de los medios, poniéndoles en contacto con las personas que soliciten.

En un libro de 1988, *Gerencia de Hospitales: Organización y funciones de sus departamentos*, Howard S. Rowland y Breatrice L. Rowland explican como se organizan los hospitales departamento a departamento, e incluyen un departamento de Relaciones Públicas, que «a diferencia de muchos otros departamentos informa directamente al director en la mayoría de las instituciones. Esto es algo que se aparta de lo corriente en el cuidado de salud, aunque es *sine qua non* en la industria, y lo ha sido durante muchos años» (Riggs, 1981: 20). Tal y como hemos hecho en el primer capítulo de este trabajo en términos globales, queremos ahora observar dónde debe situarse el departamento de comunicación y de Relaciones Públicas en el organigrama de toma de decisiones del hospital y a qué distancia de la dirección, con el objetivo de que las Relaciones Públicas sean consideradas una función estratégica en la gestión del centro sanitario.

El departamento de Relaciones Públicas debe informar al director por dos razones. La primera porque el departamento es transversal a todas las líneas de organización, y se encuentra a menudo en la posición de tener que pedir a otros administradores que hagan ciertas cosas por el interés de la organización, que a ellos más bien no les gustaría hacer. El departamento de Relaciones Públicas debe tener el apoyo de todos los departamentos de la institución, y a menudo deben lograrlo rápidamente, como cuando los hechos y quizás un individuo hacen necesario que se responda a la petición de información de prensa sensible. En muchos casos se necesita la autoridad del director para mantener la eficacia de la función de Relaciones Públicas (Rowland y Rowland, 1988: 431).

La segunda razón, quizás más importante aún, es que existe una pronunciada tendencia hacia un papel ampliado de las Relaciones Públicas por parte del director. Estas actividades incluyen hablar en público, lobby, tratar directamente con los medios de comunicación, hablar con consumidores y reuniones con los grupos de la comunidad. En la mayoría de los casos es el jefe de Relaciones Públicas quien organiza estas actividades para el director del hospital, prepara los materiales para su uso, y sugiere los modos más eficaces de desarrollar estas actividades en el mejor interés de la organización.

El departamento de Relaciones Públicas debe estar cerca de las oficinas administrativas y de las áreas de mucho movimiento de la institución. La proximidad a la dirección es importante, porque todo lo que es de consecuencia significativa y que emana de la oficina de Relaciones Públicas requiere generalmente la aprobación de la dirección. Además, el constante proceso de planificar los acontecimientos, las notas informativas, los programas especiales y la cantidad de otras tareas de Relaciones Públicas deben ser hechas a menudo de acuerdo con el director y otros miembros de la alta administración (Rowland y Rowland, 1988: 431).

En la línea de nuestro estudio sobre evaluación en Relaciones Públicas, los autores de educación y promoción de la salud han reconocido la importancia de los procedimientos de evaluación y de las medidas cualitativas y cuantitativas, al valorar los procesos, resultados y efectos de la promoción de la salud. Springston y Larscy defienden los métodos rigurosos en su visión de las Relaciones Públicas en comunicación sanitaria (L'Etang, 2009: 219).

En 1979, en los departamentos de Relaciones Públicas de los hospitales estadounidenses ya se llevaban a cabo evaluaciones sobre su funcionamiento, enmarcadas en el conjunto de auditorías internas sobre el funcionamiento de las instituciones hospitalarias. Aunque los auditores internos pueden estimar que auditar a una función como las Relaciones Públicas es raro, la auditoría de las operaciones puede ser aplicado a todas las funciones hasta cierto punto, y el grado en que esto puede ser realizado puede beneficiar a la unidad. Como es usual, los auditores internos que están planificando evaluar el departamento de Relaciones Públicas y comunicación deben examinar la literatura disponible. También tendrán que ser ingeniosos cuando diseñen los programas de auditoría de Relaciones Públicas, porque el producto final es difícil de medir (Allcorn, 1979). A continuación se indican diez puntos de comprobación para un programa de auditoría de Relaciones Públicas y comunicaciones (Rowland y Rowland, 1988: 433):

- ¿Cómo está organizada y dotada de personal la función de Relaciones Públicas? ¿Qué normas y procedimientos han sido establecidos, por quién, y si están por escrito?
- ¿Se han establecido estándares y metas para medir el rendimiento cuando sea posible? ¿Son realmente medibles los estándares?
- ¿Son las metas del programa compatibles con las del hospital? ¿Qué provisiones existen para examinar las metas de Relaciones Públicas y las del hospital, para asegurar que continuarán completándose entre sí?
- ¿Qué pautas de comunicación han sido establecidas entre la alta dirección y el personal de Relaciones Públicas? ¿Son las pautas adecuadas? ¿Suministran información exacta y oportuna?
- ¿Existe un plan global para el programa de Relaciones Públicas?

- ¿Se han preparado y convenidos planes de contingencia para el tratamiento de ciertos acontecimientos infrecuentes, tales como ataques por los medios de comunicación o por sus intereses especiales?
- ¿Qué provisiones han sido tomadas para la retroalimentación por parte del público y los empleados?
- ¿Son conservados archivos de los recortes de periódicos y revistas? ¿Son usados como clave de ideas nuevas para presentar la historia del hospital en el cuidado de la salud?
- ¿Qué esfuerzos se han hecho para mejorar la actitud de los empleados hacia el cuidado del paciente y el hospital? ¿Qué grado de eficacia tiene los métodos existentes de comunicación con los empleados?
- ¿Indica la atmósfera general del hospital una actitud eficaz de Relaciones Públicas por parte de la dirección?

Como podemos apreciar, el *check list* interno se separa de los parámetros de evaluación de procesos expresados por profesionales de las Relaciones Públicas en capítulos precedentes.

Además, se establece para cada instrumento de Relaciones Públicas un proceso preliminar semejante al plan de marketing en sí para facilitar su aplicación exitosa. El proceso incluye los siguientes pasos (Rowland y Rowland, 1988: 434):

- Determinar el propósito percibido del instrumento.
- Discutir los objetos de marketing para ser reflejados en el instrumento.
- Determinar los objetivos a alcanzar.
- Preparar la estrategia de marketing aplicable.
- Coincidir en los métodos de distribución.
- Designar al redactor del instrumento.
- Imaginar cómo será tratada la producción (distribuciones, dibujos, establecimientos de los tipos, arte, imprenta y correo).
- Decidir quién evaluará el instrumento en cuanto a su conformidad con el plan de marketing, y cuando.

Tras lo analizado en este capítulo, el triángulo salud, hospital y comunicación y Relaciones Públicas está necesariamente abocado al entendimiento en un entorno donde interactúan personas e ideas. Las Relaciones Públicas son un elemento estratégico para los hospitales, y su evaluación es imprescindible para verificar el alcance de sus objetivos y metas y efectuar las correcciones necesarias en estos y en la planificación de las distintas estrategias. En esta línea, el estudio empírico que expondremos en los próximos capítulos analizará la forma como los departamentos de comunicación y de Relaciones Públicas de los hospitales evalúan su eficacia y la de sus estrategias y acciones, así como analizará también el uso que hacen con la información y las técnicas que utilizan.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

9. Hipótesis, objetivos y metodología de la investigación

Es necesario que todo cambie para que todo siga como está.

BURT LANCASTER (EL GATOPARDO, 1963)

9.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Hasta la fecha de hoy se han realizado un gran número de estudios sobre evaluación destinados, mayoritariamente, a los profesionales de las Relaciones Públicas ubicados en agencias. Sin embargo no existe ningún estudio previo que analice el nivel de evaluación y la metodología utilizada en la planificación estratégica de las Relaciones Públicas en centros hospitalarios. Por ello, para definir nuestras hipótesis, nos basaremos en trabajos que han estudiado la evaluación en la planificación estratégica de las Relaciones Públicas en otros ámbitos.

Tal como se ha desarrollado en el último punto del capítulo 4, la planificación estratégica precisa de la evaluación de su implementación, por lo tanto, a mayor evaluación de las acciones de comunicación y Relaciones Públicas, mayor penetración estratégica, y a mayor penetración de planificación estratégica mayor evaluación de las acciones. El mundo de la gestión pide hechos concretos, no intuición o inventiva (Baskin, Aronoff y Lattimore 1997: 107), y existe la percepción que la rendición de cuentas, y por lo tanto la evaluación, es mucho más frecuente en la empresa de fondos privados que en las organizaciones de titularidad pública. Si trasladamos esta afirmación al ámbito sanitario, y de forma más concreta al centro hospitalario, los gestores de los centros hospitalarios privados deben a sus accionistas o propietarios una rendición de cuentas más exhausta que los gestores de los centros públicos.

Aplicando estas afirmaciones al ámbito de la comunicación y las Relaciones Públicas, concretamente a los departamentos de esta disciplina en los centros hospitalarios, construimos las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. El grado de evaluación en los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas de los centros hospitalarios es elevado.

Hipótesis 2. La evaluación de los programas de comunicación y Relaciones Públicas será más usual en los centros hospitalarios no públicos que en los públicos.

Hipótesis 3. La evaluación de los programas de comunicación y Relaciones Públicas estará más profesionalizada primero en Estados Unidos, después en el Reino Unido y por último en España.

Para verificar o refutar estas hipótesis se han dispuesto un objetivo global y cuatro específicos.

9.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo global de esta investigación es **estudiar la evaluación realizada por los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas en las redes de hospitales de España, el Reino Unido y Estados Unidos**. Para alcanzar este objetivo global, hemos considerado adecuado establecer cuatro objetivos específicos, que a su vez pueden subdividirse en otros más.

Objetivo 1. Establecer si la evaluación es un elemento básico del programa. Con este objetivo buscamos saber si los departamentos y sus profesionales evalúan sus acciones de Relaciones Públicas y comunicación.

Objetivo 2. Determinar quién realiza la evaluación. Con este objetivo pretendemos determinar si esta evaluación es llevada a cabo desde el mismo departamento (con personal interno), contratando una empresa de servicios especializada en investigación (*outsourcing*), o de forma mixta (por ejemplo proyectando la evaluación en el departamento y externalizando su implementación, fórmula ya presentada por Lindenman en 1990).

Objetivo 3. Describir las características del proceso de evaluación desarrollado por los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas. Se trata de un objetivo complejo, ya que para acceder a él debemos establecer una serie de subobjetivos para los cuales utilizaremos las características que debe cumplir un proceso de evaluación propuestas por Cultip, Center y Broom (2006), ampliadas y llevadas a la concreción por parte de Besson (2008).

Para estos autores el proceso debe ser estratégico, integrado, flexible, documentado, divulgado y generador de *feedback*. Hemos concretado cada una de estas características en uno o más subobjetivos.

Para averiguar si el proceso es estratégico debemos:

- **Subobjetivo 3.1. Establecer cuáles son los usos y los fines de la evaluación.** Saber por y para qué se realiza la evaluación en los departamentos de Relaciones Públicas de los hospitales y con qué finalidades.

- Subobjetivo 3.2. **Identificar si los objetivos del programa se definen en términos observables y cuantificables para que sean evaluables.** Como se ha comentado de forma repetida en el desarrollo del marco teórico de este estudio, objetivos y evaluación han de ir de la mano; los objetivos son los resultados esperados. Por lo tanto, los niveles de concreción en la formulación de los objetivos no sólo influirán en el éxito del programa sino que también facilitarán el proceso evaluativo convirtiéndolo por su correcta planificación en estratégico.
- Subobjetivo 3.3. **Establecer en qué momento del programa de Relaciones Públicas se realiza la planificación de la evaluación,** sabiendo que cuanto más al inicio del programa se realice, más maduro y profesional es el ejercicio de las Relaciones Públicas, y más estratégico.

Para averiguar si el proceso está integrado con la organización hospitalaria debemos:

- Subobjetivo 3.4. **Identificar la existencia de compromiso de la organización y del departamento con el proceso de evaluación.** Este compromiso lo podemos concretar a partir de la implicación de las personas y de la toma de iniciativas para la evaluación. Y por otra parte, a partir de los recursos que el departamento y el hospital destinan a la práctica evaluativa de las Relaciones Públicas.

Para averiguar si el proceso es flexible debemos:

- Subobjetivo 3.5. **Identificar si la evaluación tiene en cuenta los objetivos del programa para establecer los estándares o niveles de cambio esperados.** Con este objetivo buscamos averiguar la existencia de correspondencias con las demandas de resultados esperados, así como las técnicas utilizadas para medir estos resultados.

Para averiguar si el proceso se documenta debemos:

- Subobjetivo 3.6. **Determinar si se elaboran informes ejecutivos del programa y de su proceso de evaluación.** No solamente indagando la existencia o no de elaboración de informes sino averiguando cuáles son los fines de estos y la periodicidad de su realización así como los destinatarios de los mismos.

Para averiguar si los resultados del proceso se divulgan debemos:

- Subobjetivo 3.7. **Describir si existen receptores para los informes de evaluación del programa.** Alineado con el subobjetivo anterior, este busca identificar si los resultados de la evaluación son divulgados, a quién, con qué periodicidad y en qué formatos o soportes.

Para averiguar si se establece feedback en el proceso de evaluación, y de qué tipo debemos:

- **Subobjetivo 3.8. Determinar cuál es el uso de los resultados del proceso de evaluación.** Identificando si en el proceso se establece o no un *feedback*, y se este es continuo o final.

El último objetivo específico que se plantea en este estudio es:

Objetivo 4. Identificar los métodos de evaluación que se utilizan con mayor frecuencia. Averiguar las metodologías y técnicas de investigación utilizadas por los distintos departamentos de Relaciones Públicas de los hospitales para la monitorización y evaluación de sus acciones, y conocer si estas están alineadas con las distintas tipologías de resultados buscados (de conocimiento, actitudes, cambios de comportamiento, etc.).

Para todos estos objetivos planteamos un análisis comparativo entre los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos, así como también un análisis comparativo entre los centros de titularidad pública y no pública.

9.3. METODOLOGÍA

Para nuestra investigación se ha elegido un enfoque cuantitativo utilizando una encuesta. En el desarrollo de la metodología de investigación se han seguido varias etapas, que se pueden agrupar en dos fases. En la primera fase se han desarrollado las siguientes etapas:

- Revisión de la literatura.
- Entrevistas con expertos.
- Selección de los centros hospitalarios de cada país.

En la segunda fase han seguido las etapas:

- Tamaño de la muestra y método de muestreo.
- Preparación del instrumento de medida.
- Prueba inicial de la encuesta y revisión y cuestionario definitivo.
- Administración del cuestionario a los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas de los hospitales seleccionados.
- Codificación de los datos y resultados.

9.3.1. Revisión de la Literatura

Catherine Marshall y Gretchen Rossman (2010) proponen la revisión de la literatura como un proceso permanente en la investigación que avanza de forma simultánea al trabajo de campo, y que permite

una interrelación más creativa entre la recogida de los datos, la revisión de la literatura y la introspección del investigador.

En esta tesis, la literatura sobre evaluación y Relaciones Públicas se ha revisado en los capítulos 2, 3, 4, 5, 6, y 7, y la literatura sobre las organizaciones de la salud se ha revisado en el capítulo 8. Además, consideramos de interés hacer hincapié en algunos de los estudios más relevantes realizados sobre la evaluación en Relaciones Públicas en este mismo apartado, observando cuál ha sido la evolución de la investigación sobre evaluación en Relaciones Públicas.

Las investigaciones principales llevadas a cabo en el panorama internacional que estudian la evaluación en Relaciones Públicas las han realizado Dozier (1981, 1984), MacNamara (1999), Lindenmann (1990), Watson (1994), Walker (1997), Watson y Simons (2004) y Robina (2006). En el ámbito nacional encontramos sólo dos llevadas a cabo por Huertas (2009) y Armendáriz (2010).

Todas las investigaciones tienen como población de estudio a las agencias de Relaciones Públicas de importante reputación o bien departamentos de Relaciones Públicas de empresas que se sitúan en los rankings de mayor prestigio; no obstante, ninguno de ellos se refiere a hospitales. Además, en todos los casos, los objetivos de estudio intentan responder a tres grandes preguntas:

- ¿Cuál es la actitud de los profesionales hacia la investigación y la evaluación?
- ¿Cuáles son las técnicas de investigación utilizadas?
- ¿Cuáles son los tipos de medición utilizados?

Agrupamos los resultados de los diversos estudios a partir de los bloques marcados por las tres preguntas.

¿Cuál es la actitud de los profesionales hacia la investigación y la evaluación?

En relación al primer punto, actitud hacia la evaluación, en todos los estudios se ha descrito que alrededor del 90% de los profesionales encuestados opinan que la evaluación es necesaria y se acepta como parte incuestionable de los programas de Relaciones Públicas (Dozier, 1984: 13-21).

En el año 1990, Walter Lindenmann publicó los resultados de un estudio realizado con una encuesta desarrollada por él mismo en el año 1988, la Ketchum Nationwide Survey on Public Relations Research, Measurement and Evaluation, para distribuirla entre los profesionales de Relaciones Públicas en Estados Unidos de América. Encontró que el 94,3% de los encuestados consideraba la evaluación como una cuestión sobre la cual se hablaba mucho en las Relaciones Públicas pero que no se aplicaba. Tres de cada cuatro respuestas estaban de acuerdo en que la investigación era ampliamente aceptada por los profesionales de las Relaciones Públicas y era vista como necesaria y parte integrante de la planificación, desarrollo de programa y evaluación de proceso.

Watson, en 1992, elaboró un primer estudio entre todos los miembros británicos de la IPR. Entre los resultados encontró que los profesionales tenían una visión muy estrecha sobre la evaluación y no se sentían seguros para promover la evaluación a los clientes y contratistas. Los motivos de porqué no se evaluaba más era por falta de tiempo, de presupuesto y de conocimiento sobre los métodos.

Además, los profesionales temían la evaluación porque ponía a prueba la lógica de las recomendaciones y actividades de Relaciones Públicas (Watson, 2007: 35).

En el año 1994, se tomó una de las secciones, la de evaluación, de la encuesta desarrollada por Walter Lindenmann, para distribuirla entre los miembros de la IPRA. El 94,9 de los miembros reconocía que la evaluación era una cuestión más hablada que implementada y un 89,8% estaba de acuerdo en que era necesaria. No obstante, un 30,5% de los miembros consideraba que medir con precisión el trabajo de Relaciones Públicas es prácticamente imposible.

Watson, en 1996, repitió el mismo estudio entre una muestra de los miembros británicos de la IPR. Encontró cambios en la actitud de los profesionales hacia la evaluación, pues el 80,5% de los encuestados consideraban la evaluación como muy importante o importante. También se vio que la evaluación incrementaba el respeto de clientes y contratistas (en un 64%, y además un 67,7% aceptaban sus resultados). Durante estos cuatro años de diferencia, muchos profesionales habían establecido sistemas de evaluación, en la mayoría de casos informales y de auto-evaluación, que ponían en práctica de forma regular (Watson, 2007: 36).

En 1997, Gael Walker de la Universidad de Tecnología de Sydney replicó el estudio de Lindenmann entre profesionales australianos y encontró que el 90% de los profesionales afirmaron literalmente que «la investigación es ahora ampliamente aceptada como una parte necesaria e integral de la planificación, el desarrollo del programa y el proceso de evaluación» (Walker, 1997: 101).

En 2002, Jim Macnamara vio que la evaluación y la investigación eran la clave que permitiría aportar evidencia de la contribución de las Relaciones Públicas a la organización. Según el autor este punto es básico para alcanzar el rol directivo de la profesión (Macnamara, 1999: 107-133).

Watson (2007: 35) encontró que el 75% de las respuestas afirmaban llevar a cabo algún tipo de evaluación, en la mayoría de casos hecha por el responsable del proyecto. Entre este grupo, el 61,6% de los programas se evaluaban. En el segundo estudio, en 1996, encontró que en el presupuesto no se apreciaban cambios, mientras que ahora el 80% afirmaba que llevaba a cabo algún tipo de evaluación. En conclusión, se hacía más evaluación pero no se invertía más presupuesto en ella.

Robina, en 2006, lleva a cabo un estudio a 136 profesionales australianos. Encuentra que el 50% de los encuestados afirmaron que evaluaban la mayoría de sus programas de Relaciones Públicas (2006: 3-4). En su estudio, los motivos por los cuales no se evaluaba fueron (2006: 6): falta de tiempo (55%), falta de dinero (20%), falta de conocimiento (16,7%) y la no obligación a ello (8,3%).

Otro aspecto a tener en cuenta dentro de este primer punto es el de establecer cuál es el nivel de implementación de la evaluación dentro de la práctica diaria de los profesionales. A nivel académico, ya hemos expuesto los diferentes modelos de planificación estratégica de las Relaciones Públicas y cuál es el papel de la evaluación en ellos en la primera parte de este estudio.

Lindenmann (1990: 6) midió que en un 70,7% de las respuestas de su estudio afirmaban que la mayor parte de la investigación realizada en el momento era para la planificación, más que para la medición y la evaluación de la efectividad de los programas de Relaciones Públicas. A partir de un fragmento del cuestionario de Lindenmann, el 18,6% de los miembros de la IPRA (1994) llevaban a cabo investigación con el objetivo de evaluar.

En el año 2003, Simmons y Watson llevaron a cabo un estudio sobre las prácticas de evaluación entre una muestra de los profesionales de Relaciones Públicas cuyas empresas eran miembros de la Public Relations Institute of Australia (PRIA), utilizando una versión del cuestionario utilizado por Watson en UK en el año 1996. Las afirmaciones del estudio se basan en 216 respuestas, de una muestra seleccionada de 2800 participantes (tasa de respuesta de 7,7%). Este estudio no evalúa la actitud hacia la evaluación, ya que en la propia introducción se afirma que existen elevadas presiones del mercado para la evaluación, considerándose así como elemento fundamental de los programas o campañas de Relaciones Públicas. Este estudio se centra directamente en las prácticas relacionadas con la evaluación, afirmando que en el 80% de los casos evalúan los programas de Relaciones Públicas siempre o muy a menudo para planificar (82%), para monitorizar (88%) y para evaluar (87%) (2004: 6). Así vemos que la práctica de métodos de investigación y evaluación se integran en las distintas fases de la práctica profesional. Entre las cuestiones que más preocupaba a los profesionales es la inexistencia de métodos estandarizados de fácil aplicación (Watson, 2004:10).

Una forma indirecta de conocer cuál es el grado de integración de la evaluación dentro de la práctica profesional de las Relaciones Públicas es a partir del presupuesto de esta área dedicado a evaluación.

Lindenmann (1990: 9) encontró que los profesionales que trabajaban para las asociaciones profesionales y las grandes empresas de servicio tenían una partida destinada a la evaluación en su presupuesto anual en el 64,3% y el 75% de los casos, respectivamente. El porcentaje destinado a evaluación era reducido, inferior al 1% en el 22,5% de los casos, entre el 1 y el 6% en el 52,8% de los casos y superior al 7% del presupuesto en el 12,3% de las empresas. No obstante, la principal razón para no efectuar evaluaciones seguía siendo la falta de presupuesto.

A este nivel, Watson (2007: 35) encontró en su encuesta del año 1992 que se invertía muy poco en evaluación. De los encuestados que respondieron a esta cuestión, el 74,3%, afirmaban que la proporción del presupuesto invertida se situaba entre 0 y 5%.

Existe un estudio realizado en el estado español, elaborado por R. Huertas Jiménez (2009) y titulado 'Los sistemas de evaluación en las campañas de Relaciones Públicas en España', cuyo ámbito se centró en las agencias de Relaciones Públicas miembro de la Asociación Española de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas (ADECEC). No tendremos en cuenta este trabajo para el abordaje de los antecedentes, pues sus conclusiones se basan en la respuesta a un cuestionario por parte de 8 empresas. Consideramos esta muestra como no suficientemente representativa para hacer cualquier tipo de afirmación en el Estado Español.

Indagar sobre la opinión alrededor de la evaluación no figura entre los objetivos de esta tesis ya que numerosos estudios previos ya han demostrado de forma consistente que existe una conciencia extendida de consenso en relación a la importancia de la evaluación en cualquier actividad empresarial. La evaluación del desempeño, la demostración del valor de los actos y el retorno de la inversión son algo también esencial para las Relaciones Públicas dentro del sector empresarial.

Hemos podido observar que en los últimos treinta años se han llevado a cabo multitud de estudios en torno a la actitud de los profesionales hacia la investigación y evaluación, y la mayoría de respuestas encontradas en los estudios empíricos refuerzan la teoría presentada en este mismo trabajo. Siempre

han sido objeto de estudio los profesionales de las Relaciones Públicas, pero en ninguno de los casos se ha planteado establecer una sectorización del análisis.

También observamos en muchos de los estudios que a modo de "verificación" de las respuestas, pueden racionalizarse las actitudes de los encuestados a partir del establecimiento de preguntas sobre el presupuesto empleado para llevar a cabo las evaluaciones.

¿Cuáles son las técnicas utilizadas?

Los estudios que analizan este punto en profundidad empiezan a finales de los años '70, con autores como Edward J. Robinson, Scott Cutlip y Allen Center, Donald Wright, Robert Marker, Mark McElreath, Glen Broom, etc. Dozier (1981: 5-6) resume estos antecedentes en un trabajo presentado en la Association for Education in Journalism Annual Convention en el año 1981. La encuesta fue enviada a 374 profesionales y se obtuvieron 169 respuestas (tasa de respuesta del 50,7%). Según el autor existen dos grandes grupos de métodos utilizados por los profesionales:

- Aquellas técnicas clasificadas dentro del grupo de métodos científicos, que implican un análisis y recogida de datos sistemático y cuantitativo. La información es un recurso compartido; los procedimientos están sujetos a la replicación. Se trata de métodos que son inherentemente objetivos.
- Aquellas técnicas de tipo individualísticas o también denominadas intuitivas (*set-of-pants*). Este tipo de métodos no son sistemáticos y utilizan datos de tipo cualitativo. Se incluyen en esta categoría las corazonadas, adivinanzas y sensaciones. La información se comparte sólo a nivel de otros profesionales que hayan analizado el mismo problema, entonces aplicarán intuiciones o corazonadas parecidas. Se trata de una evaluación subjetiva y tenderá a aceptar conclusiones holísticas sin evidencia alguna.

Según Dozier (1981: 10), la evaluación científica no aparecía como un sustituto de la evaluación individualista/intuitiva, sino más bien se consideraba como un suplemento. En un artículo publicado tres años más tarde, en 1984, Dozier (1984: 12-17) propone una clasificación en forma de tres conglomerados para describir los grandes grupos de actividad evaluativa entre los profesionales de las Relaciones Públicas:

Estilo científico de impacto: Este estilo incluye la evaluación del impacto y preparación. En el caso de la preparación, se busca poder anticipar las reacciones de los públicos a varios mensajes de la organización antes de que el programa se implemente. Para medir el impacto, durante o después de la implementación, cuantificamos las reacciones de los públicos a la organización y al programa de Relaciones Públicas.

Estilo *Seat-of-pants* o intuitivo. Se incluyen técnicas de las áreas de preparación, diseminación e impacto. En el campo de la diseminación, se trata de la monitorización de la diseminación de los mensajes a través del contacto personal estrecho con los periodistas. En relación al impacto, la medición se efectúa a través de asistir a reuniones y conferencias de grupos representativos de públicos clave, así como prestando atención a las reacciones de los contactos personales y públicos. Finalmente, en la medición de la preparación, el seguimiento lo hace mediante la discusión con sus

colegas, quienes aplican sus propios estándares profesionales. Ninguna de las anteriores actividades implica una técnica científica social o cuantitativa.

Estilo de diseminación científica: Consisten en medir los esfuerzos para la diseminación y ambos implican técnicas cuantitativas y científicas para medirlos. Se trata de un área especializada de evaluación.

El objetivo del estudio de Dozier era establecer la correlación de los diferentes estilos de evaluación con el rol del profesional, siendo éste de tipo directivo o de tipo técnico. Sus conclusiones son que el rol del profesional técnico no está asociado a cualquier enfoque o estilo de evaluación. Por el contrario, el rol del profesional directivo, se asocia a los estilos intuitivo y científico de impacto, y es independiente del estilo de diseminación científica.

Lindenmann, en 1990, no aporta resultados concretos sobre el tipo de métodos utilizados por los profesionales pero sí que encuentra que un 72,7% de los encuestados que respondieron están de acuerdo en que la mayoría de la investigación que se realiza en Relaciones Públicas es de tipo informal, más que científica y precisa. Además, en un 61,8% está realizada directamente por profesionales formados para las Relaciones Públicas más que por profesionales formados para la investigación. En un 41,8 de las respuestas, existe la creencia de que medir los resultados (*outcomes*), el impacto y la efectividad de las Relaciones Públicas en términos precisos es casi imposible (1990: 7).

Watson encontró en el año 1992 que la mayoría de evaluación se conformaba con la medición de resultados de la actividad de Relaciones Públicas en los medios (*output*). En muy pocas ocasiones se investigaba o se hacía un estudio pre-test cuando se empezaban a preparar las campañas (2007: 35).

Según los resultados del trabajo de Robina (2006: 4) 'Evaluation in use: The practitioner view of effective evaluation', los profesionales identifican tres formas de llevar a cabo una evaluación: utilizando los procesos tipo "buenas prácticas" de otros, utilizando métodos propios o bien subcontratando servicios a terceros.

Las técnicas han sido el segundo gran pilar de los estudios sobre evaluación, y a la vez uno de los nexos de unión básicos y compartidos con la etapa de investigación. No obstante, podemos observar que al referirse a técnicas, muchos estudios amplían el marco de la investigación a establecer primero el nivel de profesionalidad con el que la evaluación es llevada a cabo, ofreciendo como opciones de respuesta pseudo técnicas (sensaciones). Además este nivel de profesionalización lo establecen también cuestionando qué profesional lleva a cabo la evaluación (interno, externo, especialista, etc.).

¿Cuáles son los tipos de medición utilizados?

En el *Gold Paper* de la IPRA (Pritchitt, 1994) no se presentan resultados sobre las técnicas más utilizadas por los profesionales miembros de la asociación. Sí que proponen un modelo de planificación estrategia cuya parte de evaluación está ampliamente desarrollada. Se trata del modelo de Pritchitt y Sherman, presentado en otro capítulo de este trabajo, junto con otros modelos académicos de evaluación.

Simmons y Watson (2004: 7) encuentran que los resultados en forma de cobertura en los medios sigue siendo el método más frecuentemente utilizado, con porcentajes que casi llegan al 90% de los casos. En segundo y tercer lugar figuran el análisis de contenidos de los medios y las búsquedas en Internet, respectivamente. Con porcentajes inferiores al 15% se encuentran las encuestas, a través del correo postal o correo electrónico o bien por teléfono. También los focus groups y las búsquedas en las bibliotecas. Cabe destacar el papel de Internet como ayuda para la planificación de las Relaciones Públicas. La mayoría de los profesionales, el 73%, dijo que muy a menudo o siempre utilizaba búsquedas en Internet para planificar, menos para monitorizar (38%) y un poco menos para evaluar (29%).

Simmons y Watson (2004: 7) encuentran que en el 59% de los casos en que se efectúa evaluación, se utiliza a menudo o siempre la medición de resultados de tipo *outcome*. Este hallazgo entre los profesionales australianos es muy superior al encontrado 10 años antes, en 1993, por Walker (1997), que se limitaba al 14% de los casos.

Robina (2006: 5), en su estudio en el contexto australiano, encuentra resultados consistentes con los encontrados en estudios americanos y británicos. El tipo de medición más utilizada para la evaluación son los del tipo *output* (43,1%), seguidos de los *outcomes* (27,7%). Un número muy limitado de profesionales evaluaba a nivel de *input* (6,2%), que mide el tiempo de profesionales y los recursos destinados a la producción de material táctico. A este mismo nivel se sitúa el uso de *outtakes* (10,8%). Robina da un paso más e indaga hasta qué punto los profesionales utilizan la evaluación para demostrar el grado de consecución de los objetivos de la organización. El 66,2% de los encuestados dijo que intentaron medir la contribución global de las Relaciones Públicas a la organización de sus clientes. El mismo autor, analiza las herramientas de evaluación utilizadas, el más utilizado era el impacto en la reputación de la organización (34,5%), el retorno de la inversión (20,7%), la calidad de las relaciones (20,7), el cuadro de mandos de Relaciones Públicas (8,6%) y el cuadro de mandos integrado (5,2%) (2006: 6).

El tercer y último pilar de los estudios sobre la evaluación en las Relaciones Públicas son el tipo de resultados buscados, ofreciendo el abanico tipológico presentado en la revisión de la literatura previa al estudio empírico e introduciendo en los últimos años resultados procedentes de Internet.

9.3.2. Entrevistas con expertos

El objetivo de las entrevistas con expertos (entendiendo a estos como personas conocedoras de la temática a estudiar) ha sido, de forma preliminar, confirmar el interés de la investigación y garantizar de alguna manera que el estudio a emprender tiene un grado de relevancia suficiente.

En este sentido se han llevado a cabo dos tipos de acciones. En primer lugar, presentación del proyecto de tesis a consultores de Relaciones Públicas y comunicación y a académicos relacionados con esta temática. En segundo lugar, la presentación del proyecto a representantes de la alta dirección de hospitales de primer nivel de Madrid y Barcelona para saber su opinión. Estas últimas presentaciones también sirvieron para confirmar el interés de la temática del estudio a directivos del sector salud.

9.3.3. Selección de los hospitales para llevar a cabo la investigación

La población a estudio son los centros hospitalarios proveedores de asistencia sanitaria. Probablemente, bajo la misma denominación de hospital se incluyen realidades, objetivos y funciones muy diferentes, que pueden ejercer una notoria influencia en el objeto de este estudio. Además de las diferencias que pueden existir dentro de un mismo país, están las diferencias que puedan existir entre países, cuya sanidad actual es la herencia de un pasado muy diferente. Una forma de tener en cuenta esta circunstancia es establecer unos criterios de inclusión y exclusión que faciliten la homogeneidad intragrupal y así poder garantizar la comparabilidad de estos centros.

La procedencia de nuestra población a estudio será todos aquellos centros hospitalarios que presten asistencia sanitaria y que cumplan con los criterios de inclusión y exclusión:

- Sistema Nacional de Salud español. Se obtuvo una base de datos de centros hospitalarios del Ministerio de Sanidad y Consumo. *Catálogo Nacional de Hospitales 2010 (31 diciembre)*.
- National Health Service británico. Se obtuvo un listado oficial de todas las Trust pertenecientes al NHS. *Hospital providers 2009-2010*.
- Medicare estadounidense. Se obtuvo una base de datos oficial de todos los centros hospitalarios de los estados de EUA. *Hospital Compare Data 2010*.

Los criterios de inclusión para el estudio serán:

- Disponer de más de 200 camas. Con esta categoría pretendemos limitar el estudio a aquellos hospitales con mayor tecnología, que manejarán patologías de mayor complejidad.
- Ser hospitales de patología aguda.

Los criterios de exclusión:

- Aquellos centros dedicados a la rehabilitación, enfermedad psiquiátrica, geriatría y larga estancia.

9.3.4. Tamaño de la muestra y método de muestreo

El principio de representatividad implica que, para que los resultados de una investigación tengan validez interna, la muestra de sujetos estudiados debe ser representativa de la población de estudio. Dado que nuestro estudio es transversal, se utilizarán técnicas de muestreo probabilística. La selección de los centros se hará al azar, mediante técnicas de muestreo aleatorio simple para los centros de cada país de origen (Armitage, 2002).

A partir de las bases de datos de los centros hospitalarios, los numeraremos de forma secuencial y se seleccionarán tantos números aleatorios como elementos tenga que contener la muestra.

Para el cálculo del tamaño de la muestra de cada país, utilizaremos como variable respuesta cualitativa la presencia de evaluación en comunicación estratégica y Relaciones Públicas. En el mundo empresarial de EEUU está establecido que un 30% evalúan este tipo de acciones. Mientras que en España o en el Reino Unido, esta prevalencia es del 25%. Estimaremos una prevalencia del 25%. Se aceptará un nivel de riesgo α de 0,05, con una hipótesis bilateral y un riesgo β del 30% (potencia: $1 - \beta = 0,70$). Serán necesarios 40 centros por grupo de estudio (Norman, 1996) para que la muestra sea representativa.

En caso de pérdidas (no respuestas) tendrá que mantenerse esta muestra para tener un 70% de probabilidades de detectar una diferencia igual o superior a la fijada, con un error α del 5%.

9.3.5. Preparación del instrumento de medida

Para llevar a cabo el estudio se ha optado por desarrollar un cuestionario electrónico desarrollado a partir de la disección de los objetivos específicos de la investigación. Para cada uno de estos objetivos se han preparado una serie de preguntas y opciones, la mayoría de veces teniendo en cuenta cuestionarios de estudios previos utilizados para investigar sobre medición y evaluación entre los profesionales de las Relaciones Públicas.

Objetivo 1. Establecer si la evaluación es un elemento básico del programa

Para establecer si la evaluación es o no un elemento básico en el programa de comunicación y Relaciones Públicas, y por lo tanto en el hospital y en el departamento, se han traducido y adaptado tres preguntas del cuestionario de Debra Bethard-Caplick (2008), sustituyendo el término "organización" por "hospital". Este tipo de cambios son aplicados por otros investigadores en el campo de la investigación en los hospitales. Los autores de un cuestionario sobre ocupación médica, Meyer, Allen y Smith invitan al uso de sus cuestionarios ya que «los cuestionarios que hemos desarrollado pueden ser fácilmente adaptados para ser utilizados en otras ocupaciones insertando los descriptores apropiados» (1993: 549).

De las preguntas desarrolladas por Bethard-Caplick (2008) que estaban en la línea de establecer si la evaluación es o no un elemento básico del programa hemos optado por seleccionar 3 preguntas:

- (1) identificar si en un intervalo de dos años se han llevado a cabo actividades de medición/evaluación de las campañas de comunicación en el hospital,
- (2) identificar si el departamento de comunicación del hospital destina fondos para la investigación, la medición o la evaluación de forma regular como parte del presupuesto anual y,
- (3) determinar qué porcentaje del presupuesto anual del departamento se destina a la evaluación de sus actividades.

De estas tres preguntas, para las dos primeras se ha optado por cerrar las respuestas a 'sí', 'no' o 'es un dato que desconozco'. Para la tercera pregunta se han establecido cinco intervalos en valores porcentuales: 'menos del 1%', 'del 1% al 5%', 'del 6% al 10%', 'del 11% al 15%' y 'más del 15%'.

Objetivo 2. Determinar quién realiza la evaluación

Para realizar averiguaciones sobre este objetivo específico, también se ha utilizado una de las preguntas del cuestionario de Bethard-Caplick (2008), en la que se emplaza al profesional de las Relaciones Públicas a describir cómo su organización o su departamento se ocupa actualmente de la medición y la evaluación de los programas de comunicación. En esta pregunta también se ha realizado una sustitución del término "organización" por el término "hospital".

El tipo de respuesta a la pregunta es cerrada y de exclusión en la que nuestro interlocutor debe seleccionar entre cuatro opciones. Estas son:

- No se evalúan o se evalúan muy poco las tareas desarrolladas en el departamento.
- La evaluación se realiza internamente.
- La mayor parte de la evaluación la realizan proveedores externos (consultores, agencias, etc.).
- Las tareas de evaluación se realizan entre el personal interno y personal externo (consultores, agencias, etc.).

En caso de que el entrevistado no esté de acuerdo con ninguna de ellas tiene una quinta opción abierta 'otros' en la que debe especificar la situación concreta de su centro.

Objetivo 3. Describir las características del proceso de evaluación desarrollado por los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas de los hospitales

Como ya se ha desarrollado en la presentación de los objetivos, estas características surgen de los modelos de Cutlip, Center y Broom (1985) y de Nanette Besson (2008). Plantean si el proceso de evaluación es considerado estratégico, integrado y flexible, a la vez que inciden en el uso de los resultados, la documentación del proceso y su divulgación. Cada una de estas características se ha redefinido en uno o más subobjetivos. Para recopilar información sobre estos hemos considerado la fórmula de valoración de afirmaciones como la más adecuada.

Para el **subobjetivo 3.1, establecer los usos y los fines de la evaluación**, la pregunta emplaza al interlocutor a valorar cinco afirmaciones directamente sobre el uso que da a la medición y la evaluación de las actividades de comunicación realizadas por el departamento. También en este caso los indicadores han sido extraídos de la encuesta de Bethard-Caplick (2008). Estos son:

- Utilizo la medición y la evaluación con propósitos de planificación estratégica.
- Utilizo la medición/evaluación para justificar el presupuesto asignado.

- Utilizo la medición/evaluación para defender el departamento respecto a los otros de la organización.
- Utilizo la medición/evaluación para educar a la alta dirección sobre el papel y el valor de la comunicación y las Relaciones Públicas.
- Utilizo la medición/evaluación para educar a los compañeros de trabajo sobre las actitudes/opiniones de los grupos de interés clave.

El entrevistado debe dar una puntuación a cada una de las afirmaciones del 1 al 5 en la que 1 se posiciona en un desacuerdo absoluto y en la que 5 se muestra totalmente de acuerdo.

Para cubrir el **subobjetivo 3.2 de identificar si los objetivos del programa se definen en términos observables y cuantificables para que sean evaluables**, se han desarrollado cinco opciones que definen diferentes formas de redacción de los objetivos de un programa de comunicación. El encuestado debe responder afirmando ('sí') o negando ('no') cada uno de ellos. Estas opciones son:

- Los redacto de forma genérica y global.
- Los redacto definiendo específicamente el tipo de resultados que pretende conseguir el programa de comunicación.
- Los redacto definiendo el porcentaje de público a alcanzar con el programa de comunicación.
- Los redacto señalando los plazos que deben cumplirse en la implementación del programa de comunicación.
- No los redacto yo, me los determinan desde gerencia o desde otros estamentos superiores.

Para poder **establecer en qué momento del programa de Relaciones Públicas se realiza la planificación de la evaluación (subobjetivo 3.3)**, se ha desarrollado una pregunta multirespuesta de exclusión. La pregunta multirespuesta emplaza al interlocutor a escoger la opción que más se acerque a su forma habitual de actuar en el momento en el que se plantea la evaluación. Se le ofrecen cuatro posibilidades de las que debe escoger una:

- Me planteo la evaluación en el momento que finaliza el programa de comunicación.
- Me planteo la evaluación en el momento que se fijan los objetivos del programa de comunicación.
- Me planteo la evaluación cuando ya estoy implementando el programa de comunicación.
- No me planteo la evaluación.

La afirmación sobre la que debe mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo es:

- Cuando desarrollo el programa de comunicación me planteo los objetivos teniendo en cuenta su futura forma de evaluación.

Esta afirmación se ha introducido junto con otros temas tangenciales y el entrevistado debe dar una puntuación a cada una de las afirmaciones del 1 al 5 en la que con el 1 se posiciona en un desacuerdo absoluto y en la que con el 5 se muestra totalmente de acuerdo.

Para valorar los niveles de integración de la práctica evaluativa en el hospital, es decir, para **identificar la existencia de compromiso (o no) de la organización y del departamento con el proceso de evaluación (subobjetivo 3.4)**, se ha desarrollado una pregunta multirespuesta. La pregunta específica propone al encuestado seleccionar la opción que más se ajuste a su forma habitual de actuar sobre la iniciativa de evaluación. Las opciones de respuesta entre las que debe seleccionar una son:

- Evalúo el programa de comunicación por iniciativa propia.
- Evalúo el programa de comunicación por iniciativa de otros departamentos del hospital.
- Evalúo el programa de comunicación por demanda de la dirección.
- No evalúo.

La respuesta obtenida de esta pregunta deberá complementarse con las preguntas 2 y 3 del cuestionario mencionadas en el primer objetivo:

- (1) identificar si el departamento de comunicación del hospital destina fondos para la investigación, la medición o la evaluación de forma regular como parte del presupuesto anual y,
- (2) determinar qué porcentaje del presupuesto anual del departamento se destina a la evaluación de sus actividades.

En estas dos preguntas, para la primera se ha optado por cerrar las respuestas a 'sí', 'no' o 'es un dato que desconozco'. Para la segunda pregunta se han establecido cinco intervalos en valores porcentuales: 'menos del 1%', 'del 1% al 5%', 'del 6% al 10%', 'del 11% al 15%' y 'más del 15%'. Estas dos preguntas han sido sustraídas y adaptadas del cuestionario de Bethard-Caplick (2008).

Para medir la flexibilidad en la evaluación, Cutlip, Center y Broom (1985) y Nanette A. Besson (2008) nos plantean que debemos **identificar si la evaluación tiene en cuenta los objetivos del programa para establecer los estándares o niveles de cambio esperados (subobjetivo 3.5)**. Para la pregunta que se ha desarrollado para este objetivo el encuestado debe indicar su grado de acuerdo o desacuerdo dando una puntuación del 1 al 5 en la que 1 se posiciona en un desacuerdo absoluto y en la que 5 se muestra totalmente de acuerdo sobre la siguiente afirmación:

Cuando desarrollo el programa de comunicación me planteo los objetivos teniendo en cuenta su futura forma de evaluación.

Para el **subobjetivo 3.6, determinar si se elaboran informes ejecutivos del programa y de su proceso de evaluación**, han sido desarrolladas varias opciones en las que el interlocutor debe indicar

su grado de acuerdo sobre el uso que da a los resultados de la evaluación de las actividades de comunicación realizadas por el departamento de comunicación y Relaciones Públicas. Estos son:

- Utilizo los resultados de la evaluación para la elaboración de informes y memorias.
- Utilizo los resultados de la evaluación y los documento porque son útiles para planificaciones futuras.
- Utilizo resultados de evaluación intermedios para reajustar o redefinir el programa.
- Utilizo resultados de evaluación finales para redefinir futuros programas.
- Utilizo resultados de evaluación por intereses del propio departamento de Relaciones Públicas.
- Utilizo los resultados de la medición/evaluación para redefinir las acciones de comunicación y Relaciones Públicas.

Para todas las afirmaciones, el encuestado debe dar una puntuación del 1 al 5 en la que 1 se posiciona en un desacuerdo absoluto y en la que 5 se muestra totalmente de acuerdo.

Para el **subobjetivo 3.7, describir si existen receptores para los informes de evaluación del programa**, se han preparado dos preguntas con cuatro afirmaciones cada una. En la primera pregunta el encuestado debe responder sobre la frecuencia con la que informa de la evaluación de los programas de comunicación. Cada afirmación corresponde a un público. Estas son:

- Informo de los resultados de la evaluación a la alta dirección.
- Informo de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital.
- Informo de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital.
- Informo de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública.

Para cada una de las afirmaciones el encuestado debe responder con una unidad temporal. Las opciones cerradas que se le proponen son: "nunca", "cada mes", "cada trimestre" y "anualmente".

Sobre las mismas afirmaciones (correspondientes a categorías de públicos), la segunda pregunta propone al encuestado que determine la forma en la que se facilita la información de la evaluación de los programas de comunicación. Para cada uno de las afirmaciones, las opciones cerradas que se le proponen son: "por escrito", "en reuniones", "publicándolos en intranet", "a través del boletín", "memoria anual" o "no informo".

La pregunta utilizada para el **subobjetivo 3.6** también da cobertura al **subobjetivo 3.8, determinar cuál es el uso de los resultados del proceso de evaluación**. De la pregunta del 3.6, nos interesan para el 3.8 sobre todo las afirmaciones:

- Utilizo resultados de evaluación intermedios para reajustar o redefinir el programa.
- Utilizo resultados de evaluación finales para redefinir futuros programas.
- Utilizo resultados de evaluación por intereses del propio departamento de Relaciones Públicas.
- Utilizo los resultados de la medición/evaluación para redefinir las acciones de comunicación y Relaciones Públicas.

Junto a estas afirmaciones, existen otras dos a las que también deberá darse una puntuación del 1 al 5. Estas son:

- El programa de comunicación se corrige de forma continuada a partir del seguimiento que se realiza cada vez que lanza un mensaje.
- Los resultados los obtenemos de forma sistemática para aplicar correcciones en la implementación del programa.

Objetivo 4. Identificar los métodos de evaluación que se utilizan con mayor frecuencia.

La cobertura de este objetivo se ha realizado a través de tres preguntas, procurando también determinar el tipo de resultados de evaluación buscados.

La primera pregunta es la versión de una de las preguntas del cuestionario de Bethard-Caplick (2008). Propone al encuestado que indique la frecuencia de uso que él o su departamento da a doce métodos para la monitorización de los resultados de evaluación. Para todas las opciones (herramientas o métodos) el encuestado debe dar una puntuación del 1 al 5 en la que 1 se posiciona en un desacuerdo absoluto y en la que 5 se muestra totalmente de acuerdo. Las opciones propuestas son:

- El *clipping* de prensa
- Encuestas
- Las peticiones o quejas de la oficina de atención al usuario/paciente
- Estudios de legibilidad
- Entrevistas en profundidad
- Búsquedas bibliográficas y proyectos de recopilación de datos
- Estudios de análisis de contenidos
- Los estudios con el análisis psicográfico
- Estudios de observación de la participación
- Los grupos focales o dinámicas de grupo
- Experimentos de campo
- Estudios de caso

Sobre la primera de las opciones de la pregunta anterior, el *clipping* de prensa, siendo conocido y respaldado por la literatura su uso y su abuso por parte de los profesionales, se han establecido tres nuevas afirmaciones para establecer el grado de monitorización del mismo. Se emplaza al entrevistado a mostrarse de acuerdo o en desacuerdo con ellas. Las afirmaciones son:

- El programa de comunicación monitoriza la diseminación de mensajes contando el número de impactos reunidos en el *clipping* de prensa.
- El programa de comunicación efectúa un seguimiento sobre el tamaño acumulado de las apariciones en los medios y el valor publicitario de las mismas.
- El programa de comunicación monitoriza los mensajes a través del análisis del contenido del *clipping* de prensa.

Además, para determinar el tipo de resultados buscados por parte de los departamentos de comunicación de los hospitales, se ha planteado otra pregunta con tres afirmaciones sobre las que el entrevistado ha de mostrar su grado de acuerdo y desacuerdo. Estas son:

- Los resultados que nos interesan son los cambios de actitudes de los públicos clave.
- Los resultados que nos interesan son los contactos establecidos: personas asistentes a un evento, impactos en presencia de medios, etc.
- Los resultados que nos interesa evaluar son los contenidos de los medios.

Para cada una de ellas debe darse una puntuación del 1 al 5 en la que 1 se posiciona en un desacuerdo absoluto y en la que 5 se muestra totalmente de acuerdo. Las respuestas obtenidas con estas afirmaciones pueden cruzarse con las preguntas anteriores para mostrar si existe o no sinceridad en el momento de responder las preguntas.

Por último, se ha construido una pregunta en la que se han versionado siete afirmaciones extraídas del *Excellence Study* (Dozier, L. A. Grunig, y J. E. Grunig, 1995) que nos permiten entrever el nivel de profesionalidad de la planificación y la evaluación ligado al tipo de métodos utilizados y al tipo de resultados buscados. Estas afirmaciones son:

- Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal que trabaja en ellos.
- Los programas de comunicación se desarrollan después de haber revisado estudios sobre opiniones y actitudes de los públicos implicados.
- El programa de comunicación se ha diseñado como si fuera un experimento de campo sobre la comunicación.
- El programa de comunicación se corrige de forma continuada a partir del seguimiento que se realiza cada vez que lanza un mensaje.
- El personal que trabaja en el programa establece el nivel de efectividad a partir de su propia sensación y la de otros comunicadores.
- La efectividad del programa de comunicación se determina con encuestas y/o entrevistas de medición con los públicos tras la implementación del mismo.
- La efectividad del programa de comunicación se compara a través de la medición en los públicos antes y después de su implementación.

Para cada uno de ellas debe darse una puntuación del 1 al 5 en la que 1 se posiciona en un desacuerdo absoluto y en la que 5 se muestra totalmente de acuerdo.

Información complementaria de clasificación: características de la muestra.

Con el objetivo de recabar datos sobre la muestra, y teniendo en cuenta que el envío de respuesta es totalmente anónimo, se han establecido una serie de preguntas a efectos clasificatorios.

Las dos primeras preguntas son de carácter abierto y se insta al encuestado a indicar el nombre del departamento desde el que desarrolla las tareas de comunicación y el cargo que ostenta. Con la

tercera pregunta de clasificación se pretende establecer el número de personas que hay en el departamento y su distribución por sexos. Se plantea como una pregunta abierta.

La cuarta pregunta clasificatoria plantea la dependencia jerárquica del departamento en el organigrama de la organización. El encuestado puede elegir entre ocho opciones. Estas son:

- De Gerencia /Dirección General
- De Subgerencia
- De Dirección Médica
- De Dirección de Enfermería
- De Dirección de Recursos Humanos
- De Dirección Estratégica
- De Dirección de Marketing
- De Presidencia

En caso de no concordar su situación con ninguna de las opciones cerradas expuestas, el encuestado puede proponer una opción alternativa en un espacio de respuesta abierta.

Las últimas tres preguntas de interés clasificatorio tienen que ver con la organización, en nuestro caso con el hospital. Las tres se plantean de forma cerrada. En la primera el encuestado tiene que indicar el número de camas de su hospital a partir de cinco opciones: 'menos de 200 camas', 'entre 201 y 300 camas', 'entre 301 y 400 camas', 'entre 400 y 500camas' y 'más de 500 camas'.

La segunda pregunta sobre el hospital da al encuestado tres opciones a elegir sobre la titularidad del hospital: 'titularidad pública', 'titularidad privada', 'titularidad mixta'. Las dos últimas respuestas permiten determinar los hospitales 'no públicos'.

La última pregunta sobre el centro hospitalario es distinta para cada uno de los estados en los que ha sido mandado en cuestionario. Versa sobre la situación geográfica del mismo dando a elegir a los hospitales españoles la autonomía en la que se encuentra el hospital, a los norteamericanos el estado y a los británicos el país.

9.3.6. Pruebas de la encuesta, adaptación y evaluación del cuestionario, cuestionario definitivo

La utilización del cuestionario requiere de una validación previa, entendiendo que se toman como referencia distintos instrumentos (Dozier, L. A. Grunig, y J. E. Grunig, 1995; Bethard-Caplick, 2008) desarrollados en Estados Unidos, que se han fusionado, traducido, modificado, manipulado y adaptado, además de las inclusiones de preguntas y opciones aportadas por parte del autor de esta investigación. La finalidad de esta prueba piloto es la detección de posibles errores en la traducción y la comprensión, comprobar la correcta comprensión de la terminología utilizada y que su significado sea el más común para los profesionales de los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas de los hospitales (Batista-Foguet, 2004).

El cuestionario se distribuyó para su validación a cuatro responsables de comunicación hospitalarios de la ciudad de Barcelona, que reunían características similares a las de los colectivos que entrevistaríamos para este estudio. Las aportaciones de la prueba piloto permitieron revisar el cuestionario, mejorar el redactado de algunos indicadores y confirmar la validez del instrumento.

El cuestionario definitivo (Anexos I y II) tiene un formato genérico. Este formato consiste en una introducción al principio, le sigue un cuerpo de preguntas que tienen un orden lógico, una sección en la que se preguntará por información socio demográfica o personal y un cierre (Stacks, 2002: 185). Se han elaborado 16 preguntas organizadas temáticamente, lo que ha implicado la separación y reunificación de algunas de ellas respecto al planteamiento expuesto en el apartado "preparación del instrumento de medida", tras las pruebas y evaluación del mismo. Los cambios realizados han sido únicamente de orden y agrupación para facilitar la lógica de comprensión de los interlocutores. Debemos tener en cuenta también que algunas de las afirmaciones propuestas nos sirven para dar respuesta a más de un objetivo.

Como ya ha sido comentado en el apartado de "preparación del instrumento de medida", para cada país se ha introducido una pregunta de carácter geográfico específica, lo que significa la existencia de tres cuestionarios distintos, dos en lengua inglesa y uno en lengua española. La existencia de tres cuestionarios nos permite a la vez separar las respuestas por cada uno de los estados estudiados.

9.3.7. Administración del cuestionario

El cuestionario se administró a través de un enlace on-line facilitado a los distintos potenciales encuestados a través de un correo electrónico.

En el momento de tomar la decisión de utilizar esta vía de administración de la encuesta se tuvieron en cuenta los beneficios y limitaciones de la herramienta (Austin, 2006: 207-208). Estos beneficios son los costes reducidos, la flexibilidad del método, la facilidad de alcance de los miembros de la muestra, la inmediatez del envío y de la recolección de datos y la omisión del sesgo del entrevistador. Las limitaciones para este tipo de administración son: el acceso a Internet, disponer de un ordenador y saber cómo funciona, pérdida de formato o imposibilidad de apertura o acceso a los archivos y la baja tasa de respuesta. Durante la administración hubo algunos encuestados que en sus puestos de trabajo, por motivos de seguridad no tuvieron acceso al enlace on-line. Para estos se hizo un último envío que incluía la encuesta en formato Word.

Los pasos para su administración fueron los planteados por Don A. Dillman (2007):

- **Paso 1.** En el diseño del cuestionario, la primera pregunta debe ser de fácil respuesta e interesante. Se recomienda marcar con una x las casillas para indicar las respuestas. En nuestro caso tratamos de 'identificar si un intervalo de dos años se han llevado a cabo actividades de medición/evaluación de las campañas de comunicación en el hospital', como ya se ha presentado en el apartado de 'Preparación del instrumento de medida' (ver página 350 de este documento).

- **Paso 2.** Enviar una carta de prenotificación, entre dos días y una semana antes del cuestionario. El mensaje del correo electrónico de la prenotificación es de gran importancia en las encuestas por correo electrónico, porque es muy fácil borrar el correo electrónico después de leer una pequeña parte de él. El principal propósito de la prenotificación es dar una impresión positiva sobre su importancia para que el receptor no elimine el cuestionario inmediatamente después de que llegue. Se ha realizado un correo de presentación del estudio de esta tesis doctoral y se mandó tres días antes de la encuesta. Para incrementar la tasa de respuesta se recomienda que los contactos a través del correo electrónico estén personalizados. En nuestro caso se realizó para los correos españoles.
- **Paso 3.** Enviar el cuestionario. Se debe indicar donde se ha conseguido el nombre y la dirección del encuestado y asegurar que las respuestas del encuestado serán totalmente anónimas. Se indicó la base de datos o la página web de donde salieron los datos. Las respuestas fueron 100% anónimas.
- **Paso 4.** Correo de agradecimiento una semana después de haber enviado el cuestionario. Explicar al encuestado cuanto aprecias el tiempo invertido. Enfatizar que si el encuestado aún no ha rellenado el cuestionario pedirle que lo haga con amabilidad. Esta carta de agradecimiento ayuda a incrementar la tasa de respuesta. Este paso se realizó al cabo de dos semanas.
- **Paso 5.** Enviar nuevamente un cuestionario si no se ha recibido respuesta al cabo de dos semanas de haber enviado el cuestionario inicial. También añadir una carta de presentación que incluya dos mensajes: el primero, que no se ha recibido ningún cuestionario de respuesta. El segundo reiterando la importancia de obtener la opinión del encuestado. Se envió al cabo de seis semanas del primer envío.
- **Paso 6.** Hacer un contacto final con el encuestado al cabo de una semana de haber enviado el cuestionario de repuesto. Este contacto se realizó a los dos meses del primer envío.

Además de estos seis pasos se realizó un séptimo paso (5B) entre los pasos 5 y 6 en el que se mandó el cuestionario en formato Word. Se envió un correo electrónico y un nuevo cuestionario en un documento '.doc' adjunto para que aquellos que tengan reticencias a conectarse a un enlace en Internet puedan responder con mayor seguridad.

Sobre las tasas de respuesta esperadas hay diversidad de opiniones, no obstante todas se mueven en un abanico bastante estrecho a la par que subjetivo. Austin (2006: 209) plantea la tasa de respuesta en un rango muy variable, pues puede oscilar entre el 1 y el 30%. Don Stacks (2002: 182) afirma que el porcentaje de respuesta aceptable en estudios internacionales estaría alrededor del 10%. Dillman (2007) citado por Stacks (2002: 182) establece que se pueden alcanzar tasas de respuesta de hasta el 60% aunque considera aceptable un 10% en contactos internacionales.

Así, finalmente, se efectuaron tres envíos a un total de 1325 direcciones de correo electrónico a departamentos de comunicación de los centros hospitalarios. En el primer envío obtuvimos 53

respuestas (4%), en el segundo envío se obtuvieron 130 respuestas acumuladas (10%) y, en el último envío obtuvimos 184 respuestas (14%). En tabla 29 se presentan los datos por países. El dato más relevante es el elevado porcentaje de respuestas en el estado español, en el que se alcanzó una tasa de respuesta del 25% (n=75) en el último envío.

En 14 casos se consideraron inválidos los cuestionarios por presentar un porcentaje de no respuestas superior al 50% del total del cuestionario. Finalmente, el estudio tiene una muestra de 170 departamentos de comunicación hospitalarios, 70 (25%) en España, 48 (12%) en el Reino Unido y 52 (10%) en Estados Unidos.

Tasa de respuesta del cuestionario										
	Primer envío			Segundo envío			Tercer envío			Válidos
	Envíos	Respuestas	Tasa respuesta	Envíos	Respuestas	Tasa respuesta	Envíos	Respuestas	Tasa respuesta	
<i>España</i>	300	30	10%	300	69	23%	300	75	25%	70
<i>Reino Unido</i>	425	10	2%	425	31	7%	425	51	12%	48
<i>Estados Unidos</i>	600	13	2%	600	30	5%	600	59	10%	52
<i>Totales</i>	1.325	53	4%	1.325	130	10%	1.325	184	14%	170

Tabla 29. Tasa de respuesta del cuestionario.

9.3.8. Codificación de los datos y resultados

La información obtenida fue procesada electrónicamente mediante el paquete estadístico de software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 14, para su ordenamiento y análisis.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

10. Resultados del estudio

El 1 de Noviembre de 1959 la población de Nueva York era de 8.042.753 personas. Tendidos en el suelo uno tras otro, suponiendo una estatura media de 1'70, llegarían desde Times Square a las afueras de Karachi, Pakistán. Conozco estos datos porque trabajo para una compañía de seguros, la Consolidated Life de Nueva York. Somos una de las cinco empresas más importantes del país. El último año suscribimos nueve punto tres miles de millones de dólares en pólizas. Nuestra oficina tiene 31.259 empleados, que es más que la población de Natchez, Mississippi, o Gallup, Nuevo México. Trabajo en el piso 19, Departamento de Pólizas Comunes, División de Contabilidad de Primas, Sección W, mesa número 861.

JACK LEMMON (EL APARTAMENTO, 1960)

A continuación procederemos a presentar los resultados del trabajo de campo de la investigación. Los resultados se mostrarán en forma de tablas con los valores absolutos, el porcentaje relativo y el porcentaje acumulado. Asimismo, los resultados se presentarán en forma de gráfico para una mejor visualización.

Información general sobre el tamaño y titularidad de los hospitales

Para la descripción de la tipología de centros hospitalarios se preguntó sobre el número de camas de hospitalización disponibles y la propiedad del centro hospitalario, es decir, si era de titularidad pública o no pública (privada o mixta).

A nivel global, el 59% de las respuestas pertenecen a centros con 400 o más camas hospitalarias. Esto significa que el tamaño de centro predominante es mediano y grande. Sólo el 20% tienen menos de 300 camas hospitalarias y el 21% restante tiene entre 300 y 400 camas (Figura 62).

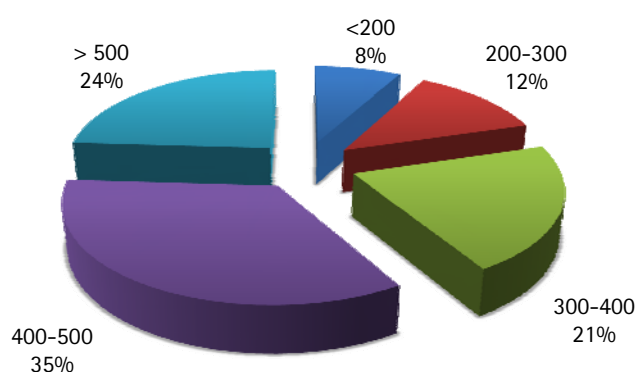


Figura 62. Tasa de respuestas por número de camas del centro hospitalario. Datos generales en porcentajes.

Si analizamos estos mismos datos por países (Figura 63), observamos que el 70% de los hospitales españoles que respondieron a la encuesta tienen 400 o más camas hospitalarias. En el Reino Unido que, a igual que el estado español, dispone de un sistema nacional de salud, también predominan los centros hospitalarios de tamaño medio y grande, con un 65% de centros con 400 o más camas hospitalarias. Por el contrario, en Estados Unidos, los responsables de comunicación que han respondido a nuestra encuesta trabajan en un 63% de los casos en centros que tienen menos de 400 camas hospitalarias.

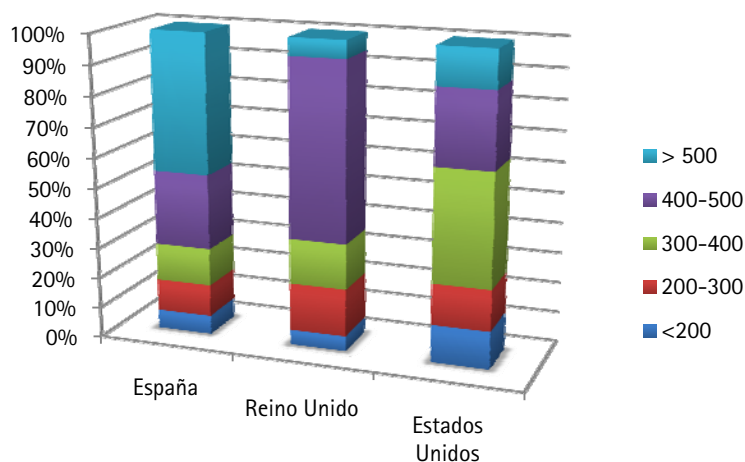


Figura 63. Tasa de respuestas por número de camas del centro hospitalario. Datos en porcentajes por países.

En relación a la titularidad de los hospitales (Figura 64), a nivel global, observamos un predominio de la titularidad pública, con un 64% de los casos (n=109). El 36% restante (n=61) son de titularidad no pública (un 22% (n=37) son privados y un 14% (n=24) de titularidad mixta).

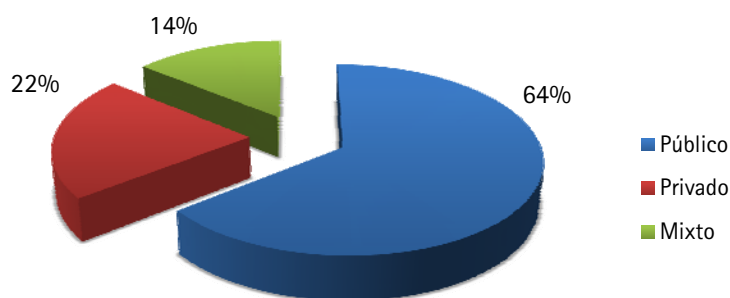


Figura 64. Tasa de respuestas por titularidad del centro hospitalario. Datos generales en porcentajes.

Si analizamos esta variable por países (Figura 65), observamos claras diferencias entre los países que tienen un sistema nacional de salud (España y Reino Unido) respecto Estados Unidos, con un sistema sanitario eminentemente privado. Tanto en España como en el Reino Unido, el 80% de los responsables de comunicación que contestaron la encuesta, pertenecen a centros de propiedad pública. Por el contrario, en Estado Unidos, el 70% de los que la contestaron son de titularidad no pública.

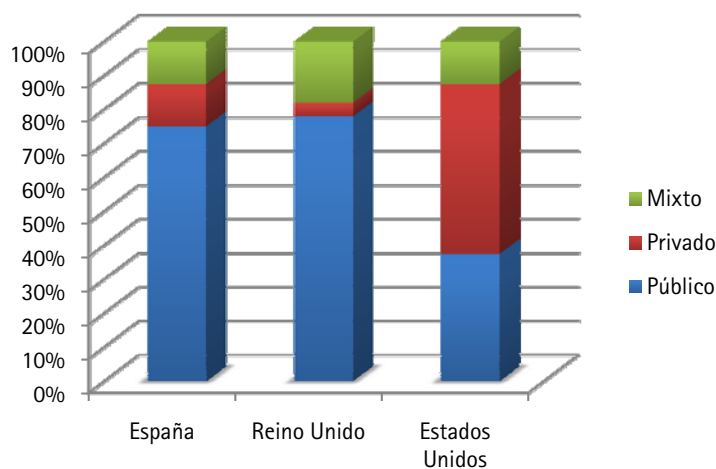


Figura 65. Tasa de respuestas por número titularidad del centro hospitalario. Datos en porcentajes por países.

10.1. IDENTIFICAR SI SE HAN LLEVADO A CABO ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS

Resultados generales

A la pregunta (1) ¿se han llevado a cabo actividades de evaluación/medición de las campañas de comunicación de su hospital, en los últimos dos años? 129 encuestados ha respondido 'sí', 33 han respondido 'no' y 4 han respondido 'no lo sé'.

Como se puede apreciar en la Figura 66, los 129 casos que respondieron afirmativamente a la pregunta suponen el 78% del total de casos, mientras que los 33 casos que respondieron negativamente suponen el 20 % del total de casos. Entre respuestas afirmativas y negativas se cubre un total acumulado del 97% de los casos, siendo solo un 3% residual aquellos que responden 'no lo sé' (Tabla 30).

¿Se han llevado a cabo actividades de evaluación en los últimos dos años?			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Sí</i>	129	78%	78%
<i>No</i>	33	20%	97%
<i>No lo sé</i>	4	3%	100%
<i>Totales</i>	166	100%	-

Tabla 30. ¿Se han llevado a cabo actividades de evaluación en los últimos dos años? Resultados globales de la encuesta.

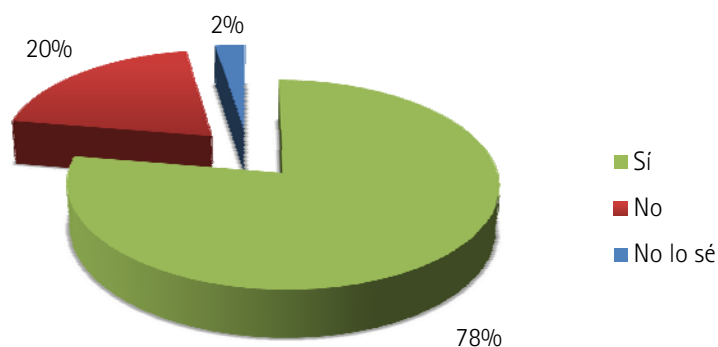


Figura 66. ¿Se han llevado a cabo actividades de evaluación en los últimos dos años? Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

En referencia a los resultados por países (Tabla 31, Figura 67), en todos ellos se puede ver una tendencia a la evaluación en los últimos dos años, dividiéndose las respuestas entre positivas y

negativas, siendo únicamente España el país que presenta el resultado "No lo sé" en cuatro casos (6%).

El porcentaje de casos afirmativos de España y Estados Unidos coinciden, siendo un 75% frente al 80% de los casos británicos, algo superior. Los porcentajes negativos son de 10% para España, 19% para el Reino Unido y 25% para Estados Unidos.

¿Se han llevado a cabo actividades de evaluación en los últimos dos años?			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Sí</i>	52	38	39
<i>No</i>	12	9	12
<i>No lo sé</i>	4	0	0
<i>Totales</i>	68	47	51

Tabla 31. ¿Se han llevado a cabo actividades de evaluación en los últimos dos años? Resultados en valores absolutos por países.

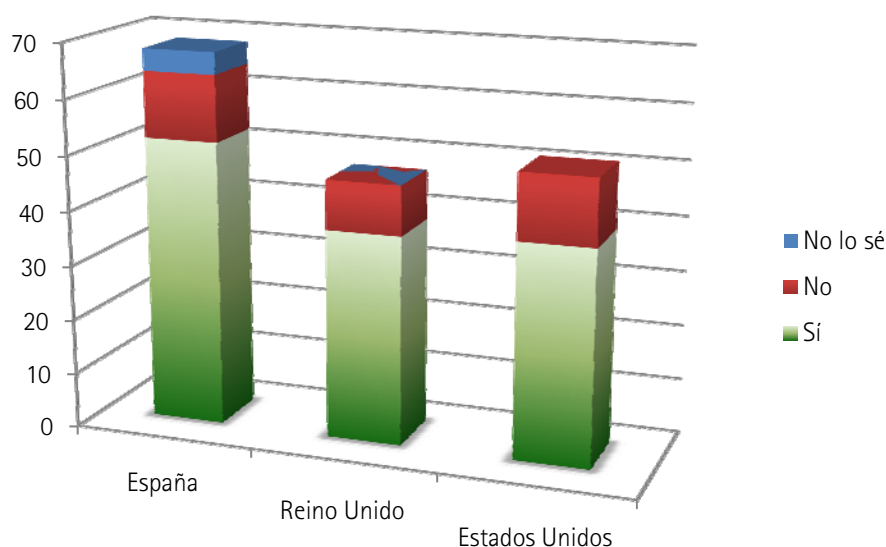


Figura 67. Se han llevado a cabo actividades de evaluación en los últimos dos años. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

Revisando los resultados por titularidad de esta pregunta, el 90% (96 casos) de los encuestados responden afirmativamente en el escenario público frente al 63% (37 casos) de los encuestados del escenario no público. Sorprende además que un 10% de respuestas de los encuestados de hospitales no públicos respondan a la pregunta mostrando desconocimiento ('No lo sé') frente a ninguna respuesta de desconocimiento en el escenario público con una frecuencia de resultados total de casi el doble (Tabla 32, Figura 68).

¿Se han llevado a cabo actividades de evaluación en los últimos dos años?		
	Público	No público
<i>Si</i>	96	37
<i>No</i>	10	19
<i>No lo sé</i>	0	4
<i>Total</i>	106	58

Tabla 32. ¿Se han llevado a cabo actividades de evaluación en los últimos dos años? Resultados en valores absolutos por titularidad.

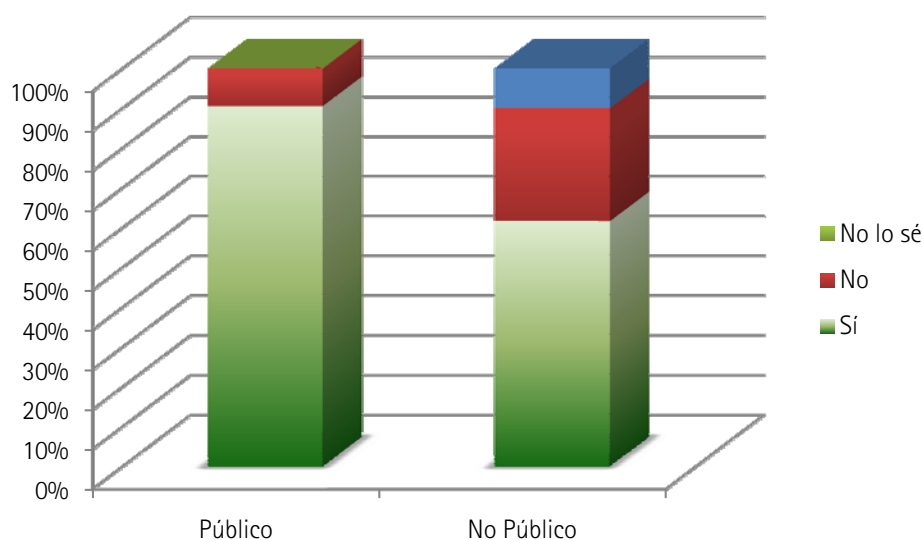


Figura 68. Se han llevado a cabo actividades de evaluación en los últimos dos años. Resultados en porcentajes por titularidad.

10.2. DETERMINAR QUIÉN REALIZA LA EVALUACIÓN

Resultados generales

Para dar respuesta a este objetivo se incluía una única pregunta (2) en el cuestionario: ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se acerca más a la descripción de cómo su departamento u hospital se ocupa actualmente de la medición y la evaluación de los programas de comunicación? La mayoría de casos se reparten entre personal interno (69 casos) y equipo mixto (60 casos) que representan el 42% y el 37% del total de los casos respectivamente. En un 15% de los casos la respuesta es que "No se evalúa" y en 9 casos (6%) se deja la evaluación en manos de personal externo (Tabla 33, Figura 69).

¿Quién realiza la evaluación?			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>No se evalúa</i>	25	15%	15%
<i>Personal interno</i>	69	42%	58%
<i>Proveedores externos</i>	9	6%	63%
<i>Equipo mixto</i>	60	37%	100%
<i>Otros</i>	0	0%	100%
<i>Totales</i>	163	100%	-

Tabla 33. ¿Quién realiza la evaluación? Resultados globales de la encuesta.

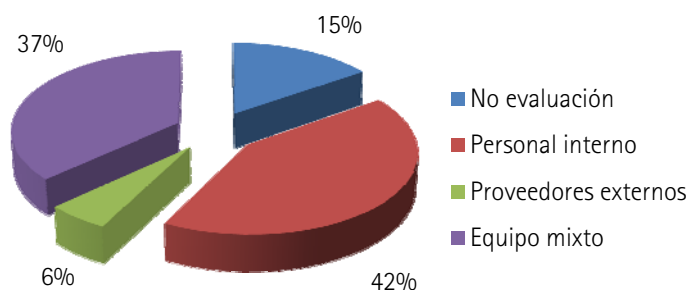


Figura 69. Quien realiza la evaluación. Resultados globales de la encuesta en porcentajes. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Los resultados de la pregunta por países (Tabla 34, Figura 70) nos muestran que en el caso español el personal interno realiza la evaluación en 43 casos (62%) mientras que la opción americana se decanta por el equipo mixto con 33 casos (63%). Los británicos reparten sus preferencias para realizar sus evaluaciones entre el personal interno y el equipo mixto con 19 (40%) y 17 (35%) casos respectivamente. Los proveedores externos suponen 5 casos para España (9%), 1 para el Reino Unido (2%) y 3 para Estados Unidos (6%). No evalúan nueve casos españoles (13%), 10 casos británicos (20%) y 7 casos norteamericanos (13%).

¿Quién realiza la evaluación?			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>No se evalúa</i>	9	10	7
<i>Personal interno</i>	43	19	6
<i>Proveedores externos</i>	5	1	3
<i>Equipo mixto</i>	11	17	33

<i>Otros</i>	0	0	0
<i>Totales</i>	68	47	49

Tabla 34. ¿Quién realiza la evaluación? Resultados en valores absolutos por países.

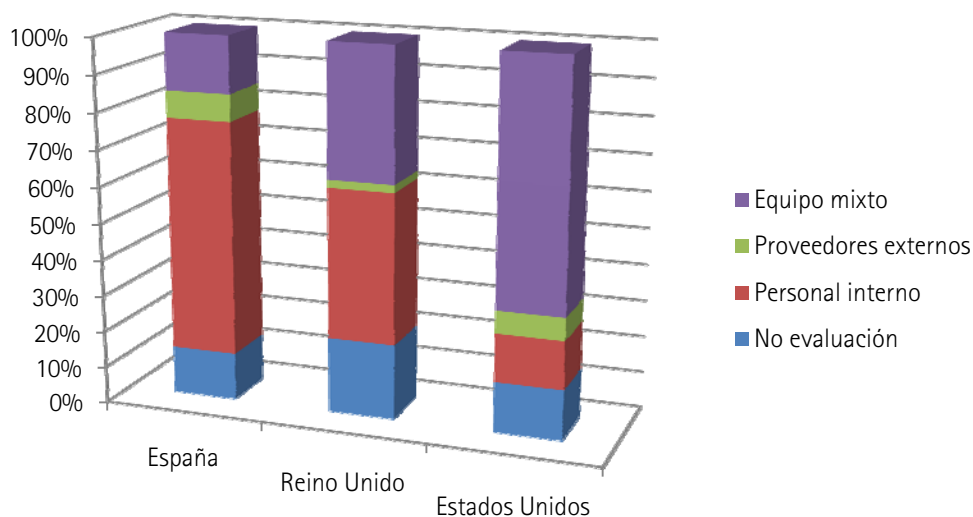


Figura 70. ¿Quién realiza la evaluación? Resultados por países en porcentajes. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

En los centros de titularidad pública, la evaluación la realiza en un 61% el personal interno, seguido de un 26% por equipos mixtos. La contratación de proveedores externos es anecdótica (3%). Por su parte, los equipos mixtos son mayoritarios en los hospitales no públicos (54%) seguidos de evaluaciones realizadas por personal interno o personal mixto con porcentajes muy bajos (sobre un 10%). En el caso de hospitales de titularidad pública los datos de no evaluación conciben con un 10% con la pregunta anterior, y también son similares (si no exactos) en los hospitales de titularidad privada (25%) (Tabla 35, Figura 71).

	¿Quién realiza la evaluación?	
	Pública	No pública
<i>No evaluación</i>	10	15
<i>Personal interno</i>	62	7
<i>Proveedores externos</i>	3	6
<i>Equipo mixto</i>	27	33
<i>Total</i>	102	61

Tabla 35. ¿Quién realiza la evaluación? Resultados en valores absolutos por titularidad.

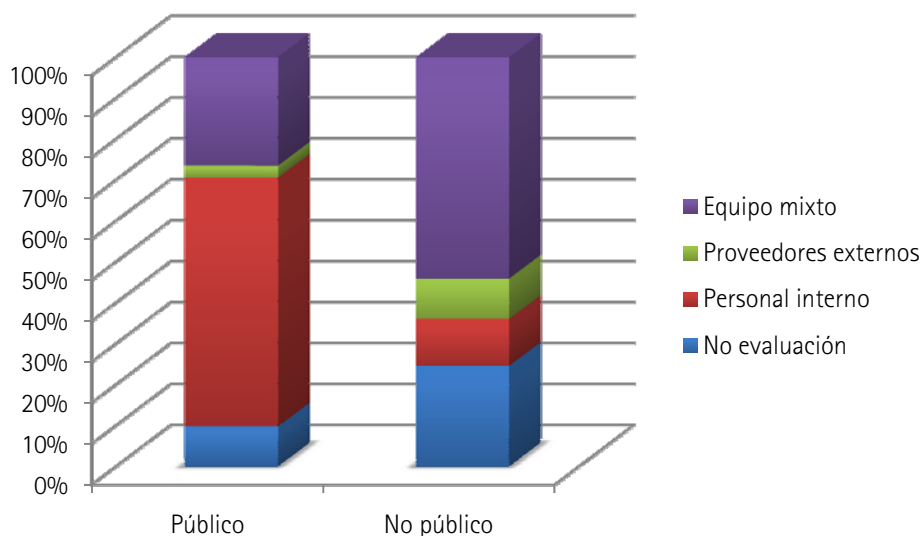


Figura 71. ¿Quién realiza la evaluación? Resultados en porcentajes por titularidad.

10.3. SOBRE LA PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN

La pregunta 3 del cuestionario plantea cuatro enunciados que el encuestado debe valorar a partir de una escala en función del grado de acuerdo con la afirmación. Estos son:

- Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal.
- Los programas de comunicación se desarrollan tras revisar estudios de opinión y actitudes.
- Los programas de comunicación se diseñan como si fueran un experimento de campo.
- Los programas de comunicación se corrigen de forma continuada.

Cada una de estas afirmaciones nos aproximará al nivel de profesionalidad de planificación en sí misma, que acabará teniendo repercusiones en la evaluación futura del programa. A continuación mostramos las respuestas obtenidas aislando cada una de las afirmaciones de esta pregunta.

Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal.

Resultados generales

La redacción exacta de la afirmación 3a dice "los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal que trabaja en ellos", y la respuesta mayoritaria de los encuestados es bastante neutra (Tabla 36, Figura 72), con un porcentaje acumulado entre la opción

'muy de acuerdo' y 'bastante de acuerdo' del 59%. El porcentaje más elevado que sigue es el de 'poco de acuerdo' con un 22%, seguido del 15% del 'totalmente de acuerdo' y el 4% del 'nada de acuerdo'.

Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	6	4%	4%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	35	22%	26%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	43	27%	53%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	51	32%	85%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	24	15%	100%
<i>Totales</i>	159	100%	-

Tabla 36. Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal. Resultados globales de la encuesta.

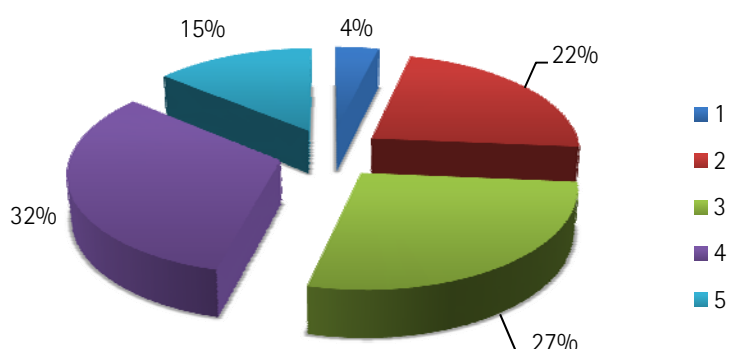


Figura 72. Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Observando el gráfico por países (Tabla 37, Figura 73), nos encontramos en que la franja 'bastante de acuerdo' es mucho menor en el caso español (13%) respecto al británico (40%) y el estadounidense (36%), aumentando el posicionamiento español a favor o en contra con cifras más amplias (25% 'poco de acuerdo', 38% 'bastante de acuerdo'). La opción 'totalmente de acuerdo' tiene un 19% considerable en el caso español y 20% en el británico pero casi desaparece en Estados Unidos (2%), ocupando la respuesta 'muy de acuerdo' la mitad del segmento favorable (36%).

Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	4	1	1
2 <i>Poco de acuerdo</i>	15	8	12
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	9	17	17
4 <i>Muy de acuerdo</i>	24	10	17
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	13	10	1
<i>Totales</i>	65	46	48

Tabla 37. Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal. Resultados en valores absolutos por países.

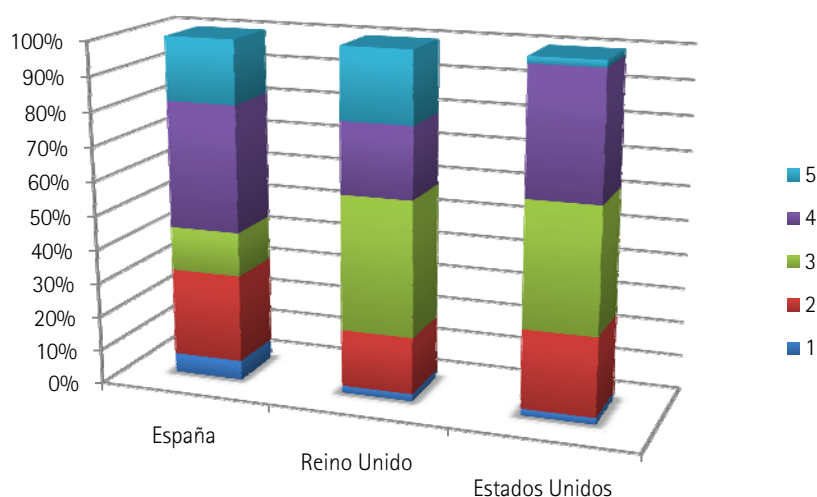


Figura 73. Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

También en los resultados por titularidad las respuestas están bastante repartidas en ambos grupos (Tabla 38, Figura 74). Domina en los centros públicos la respuesta positiva con un 74% en la que la opción 'muy de acuerdo' se lleva casi un 40%. En los centros no públicos el dominio es también de estar de acuerdo con la afirmación en un 74%, concentrándose el mayor número de respuestas en el grado de 'bastante de acuerdo' (20%).

Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal		
	Pública	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	5	1
2 <i>Poco de acuerdo</i>	22	13
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	24	19
4 <i>Muy de acuerdo</i>	40	11
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	14	10
<i>Totales</i>	105	54

Tabla 38. Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal. Resultados en valores absolutos por titularidad.

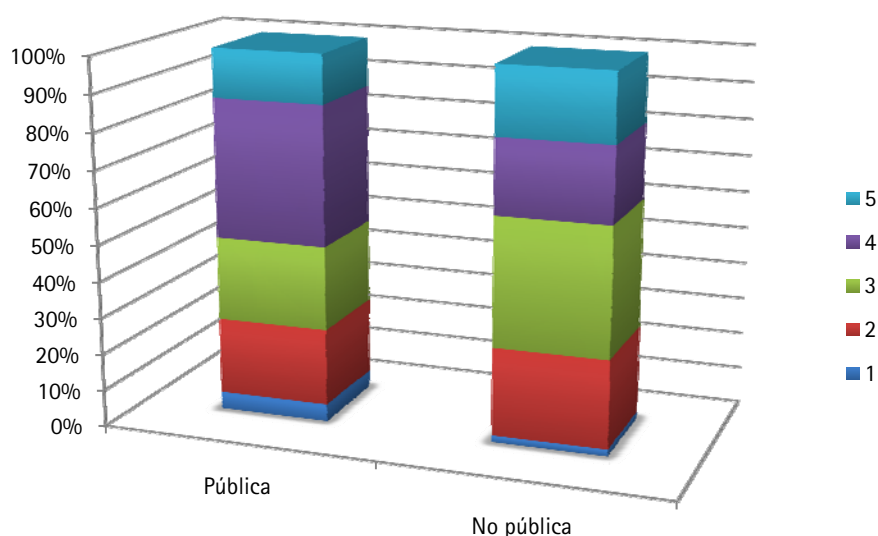


Figura 74. Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal. Resultados en porcentajes por titularidad.

Los programas de comunicación se desarrollan tras revisar estudios de opinión y actitudes

Resultados generales

La afirmación 3b del cuestionario dice exactamente: 'Los programas de comunicación se desarrollan después de haber revisado estudios sobre opiniones y actitudes de los públicos implicados'. A esta afirmación la respuesta generalizada es de desacuerdo con un porcentaje acumulado del 66% (repartido en 32% 'nada de acuerdo' y 34% 'poco de acuerdo'). Únicamente un 19% se muestra 'bastante de acuerdo' y los valores más favorables suman un 14% (Tabla 39, Figura 75).

Los programas de comunicación se desarrollan tras revisar estudios de opinión y actitudes			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	51	32%	32%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	55	34%	66%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	31	19%	85%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	12	7%	93%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	12	7%	100%
<i>Totales</i>	161	100%	-

Tabla 39. Los programas de comunicación se desarrollan tres revisar estudios de opinión y actitudes. Resultados globales de la encuesta.

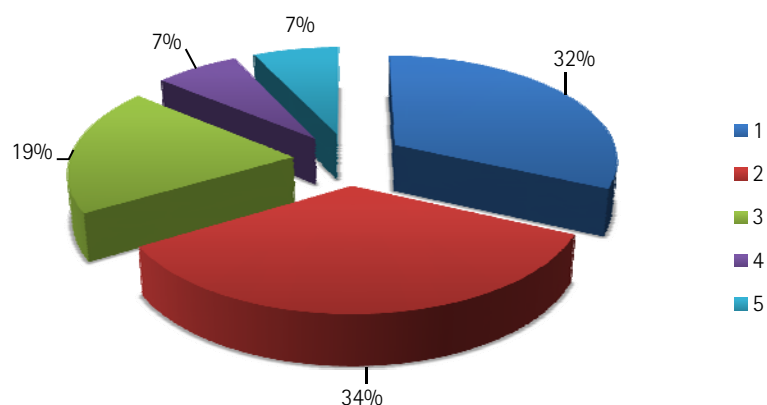


Figura 75. Los programas de comunicación se desarrollan tras revisar estudios de opinión y actitudes. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Los datos por países nos muestran una perspectiva de desacuerdo elevada en España y Estados Unidos por un lado y el Reino Unido por el otro (Tabla 40, Figura 76). En el caso español, el porcentaje acumulado de desacuerdo es del 85% (repartido en 'nada' 58% y 'poco' 27%); en el caso norteamericano el porcentaje acumulado es el mismo, pero de forma inversa (24% nada, poco 61%). Por otra parte, los británicos reparten sus respuestas dando un valor mucho mayor a la opción de 'bastante de acuerdo' (40%) y eliminando la opción 'nada de acuerdo' (2%).

Los programas de comunicación se desarrollan tras revisar estudios de opinión y actitudes			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	38	1	12
2 <i>Poco de acuerdo</i>	17	8	30
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	8	17	6
4 <i>Muy de acuerdo</i>	1	10	1
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	1	10	1
<i>Totales</i>	65	46	50

Tabla 40. Los programas de comunicación se desarrollan tras revisar estudios de opinión y actitudes. Resultados en valores absolutos por titularidad.

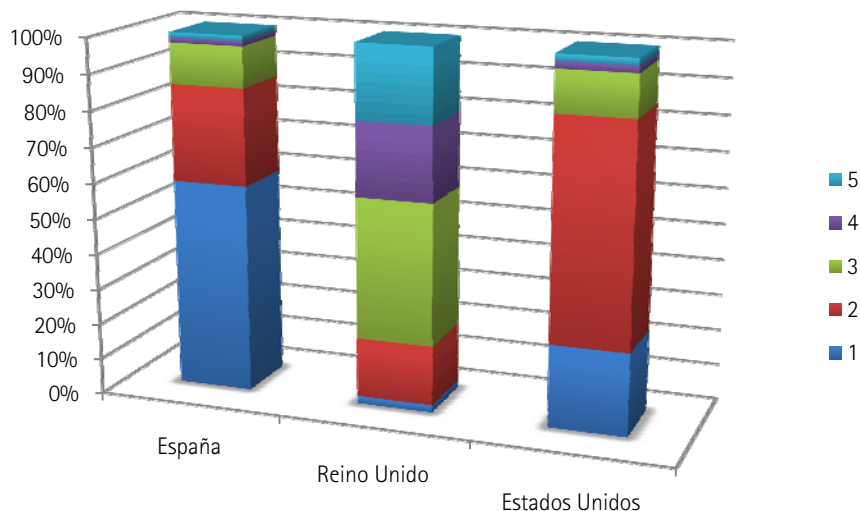


Figura 76. Los programas de comunicación se desarrollan tras revisar estudios de opinión y actitudes. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

La revisión de estudios de actitudes y opiniones previa al desarrollo de programas de comunicación es anecdótica en los centros públicos con solo un 25% de respuestas favorables. De este 25% (27 casos) únicamente 2 suman el 'muy' y el 'totalmente de acuerdo', dejando el peso de la balanza positiva de la pregunta en el grado de 'bastante de acuerdo'. Las opciones negativas se reparten a partes iguales las respuestas. En los centros hospitalarios no públicos, las respuestas quedan más igualadas, decantándose los extremos 'totalmente' y 'muy' con 22 casos (40%) y 'nada' y 'poco' (49%), dejando en manos de la respuesta 'poco de acuerdo' (10%) el empate (Tabla 41, Figura 77).

Los programas de comunicación se desarrollan tras revisar estudios de opinión y actitudes		
	Pública	No pública
1 Nada de acuerdo	39	12
2 Poco de acuerdo	40	15
3 Bastante de acuerdo	25	6
4 Muy de acuerdo	1	11
5 Totalmente de acuerdo	1	11
Totales	106	55

Tabla 41. Los programas de comunicación se desarrollan tras revisar estudios de opinión y actitudes. Resultados por titularidad en valores absolutos.

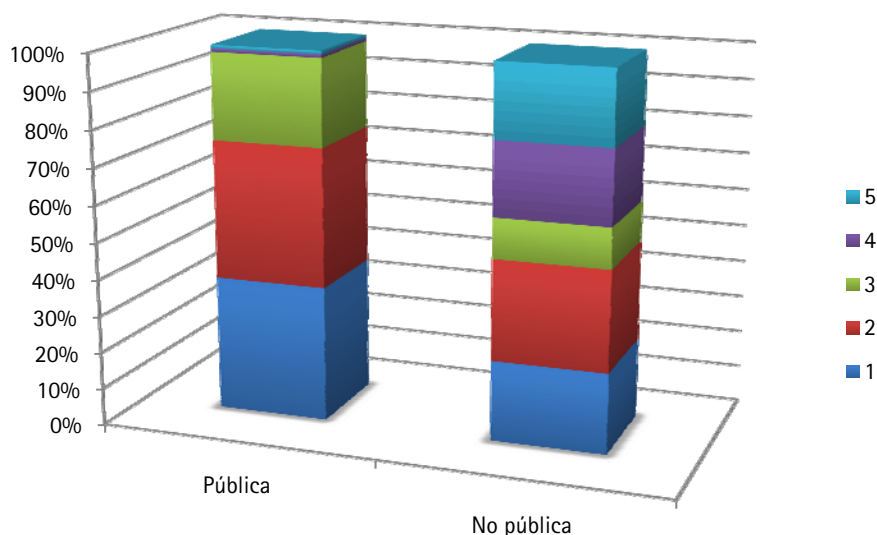


Figura 77. Los programas de comunicación se desarrollan tras revisar estudios de opinión y actitudes. Resultados en porcentajes por titularidad.

Los programas de comunicación se diseñan como si fueran un experimento de campo

Resultados generales

'El programa de comunicación se ha diseñado como si fuera un experimento de campo sobre la comunicación' es la forma exacta como se presenta la afirmación 3c. Presentar el programa como un experimento de campo es una forma de decir que los niveles de monitorización y evaluación están en sus máximos (Tabla 42, Figura 78). A esta afirmación, la respuesta acumulada es afirmativa dividiéndose casi a partes iguales las tres opciones de nivel de acuerdo: 'totalmente' un 25%, 'muy de acuerdo' un 24% y 'bastante de acuerdo' un 33%. La negativa sumada supone el 19% restante.

Los programas de comunicación se diseñan como si fueran un experimento de campo			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	3	2%	2%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	28	17%	19%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	54	33%	51%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	40	24%	75%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	41	25%	100%
<i>Totales</i>	166	100%	-

Tabla 42. Los programas de comunicación se diseñan como si fueran un experimento de campo. Resultados globales de la encuesta.

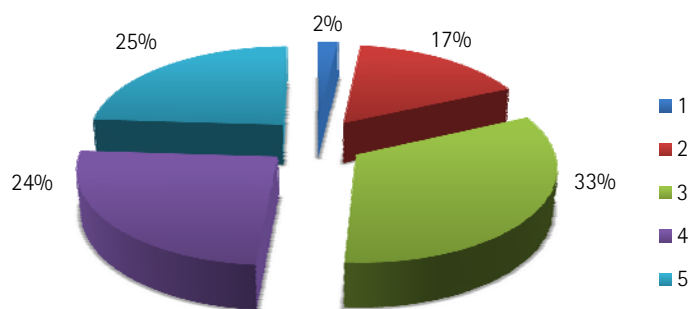


Figura 78. Los programas de comunicación se diseñan como si fuera un experimento de campo. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

La respuesta por países está bastante igualada (Tabla 43, Figura 79). En el caso español los porcentajes se reparten entre 'totalmente' 17%, 'muy' 37%, 'bastante' 25%, 'poco' 18%; en el caso británico los porcentajes son 20% para 'totalmente', 20% para 'muy', 40% para 'bastante' y 18% para 'poco'. Por último los estadounidenses se muestran en un 37% 'totalmente de acuerdo', en un 12% 'muy de acuerdo', en un 37% 'bastante de acuerdo' y en un 13% 'nada de acuerdo'.

Los programas de comunicación se diseñan como si fueran un experimento de campo			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 Nada de acuerdo	1	1	1
2 Poco de acuerdo	13	8	7
3 Bastante de acuerdo	18	18	18
4 Muy de acuerdo	24	10	6
5 Totalmente de acuerdo	12	10	19
Totales	68	47	51

Tabla 43. Los programas de comunicación se diseñan como si fueran un experimento de campo. Resultados en valores absolutos por países.

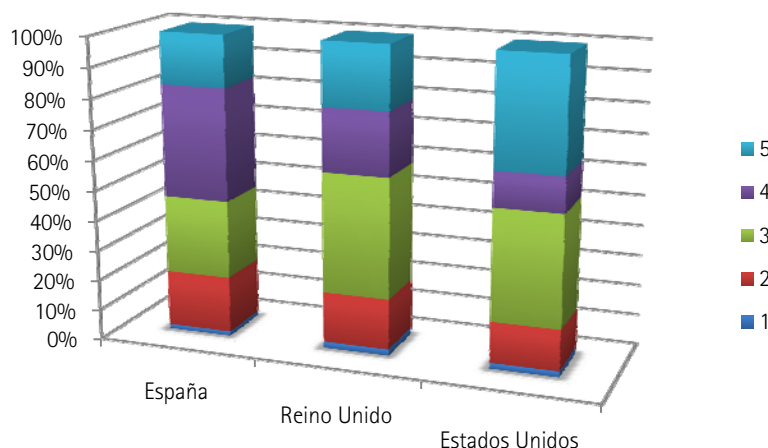


Figura 79. Los programas de comunicación se diseñan como si fueran un experimento de campo. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

En la afirmación 3c, las respuestas separadas por titularidad también quedan muy repartidas en ambas opciones dominando el acumulado positivo en el caso público con un 79%, en el que la opción 'bastante de acuerdo' participa con un 34%. Los centros de titularidad no pública se muestran también de acuerdo con la respuesta con un total acumulado positivos del 85%, repartido a partes iguales en todas las opciones (Tabla 44, Figura 80).

Los programas de comunicación se diseñan como si fueran un experimento de campo		
	Pública	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	2	1
2 <i>Poco de acuerdo</i>	20	8
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	36	18
4 <i>Muy de acuerdo</i>	24	16
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	24	17
Totales	106	60

Tabla 44. Los programas de comunicación se diseñan como si fueran un experimento de campo. Resultados en valores absolutos por titularidad.

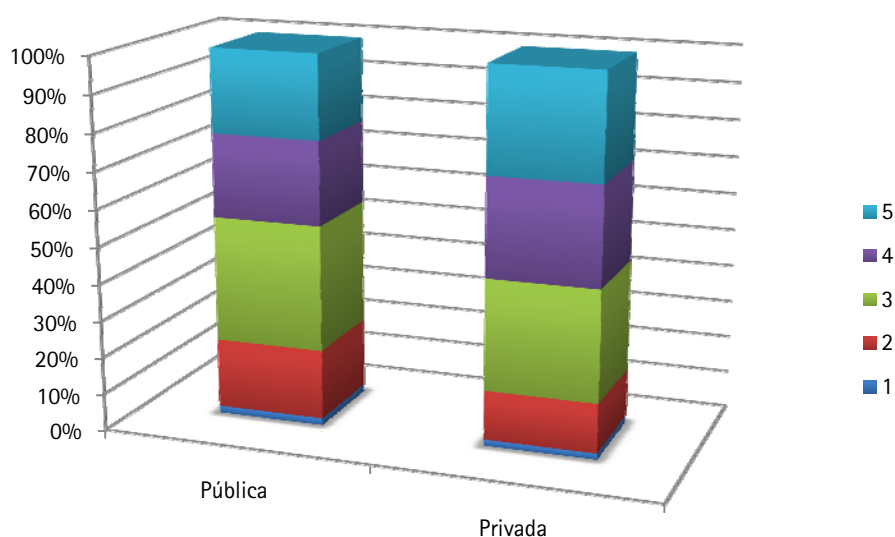


Figura 80. Los programas de comunicación se diseñan como si fueran un experimento de campo. Resultados en porcentajes por titularidad.

Los programas de comunicación se corrigen de forma continuada

Resultados generales

La afirmación d de la pregunta 3 plantea que 'el programa de comunicación se corrige de forma continuada a partir del seguimiento que se realiza cada vez que se lanza un mensaje', el objetivo es poder entrever la existencia de un *feedback* continuo en el proceso de planificación y a través de este deducir de la existencia de una evaluación también continua. Las respuestas generales indican que esta situación está equilibrada, ya que el porcentaje acumulado positivo incluyendo el 'totalmente', el 'muy' y el 'bastante de acuerdo' suma un 57% frente el 43% restante (Tabla 45, Figura 81).

Los programas de comunicación se corrigen de forma continuada			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	43	27%	27%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	27	17%	43%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	29	18%	61%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	24	15%	76%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	38	24%	100%
<i>Totales</i>	162	100%	100%

Tabla 45. Los programas de comunicación se corrigen de forma continuada. Resultados globales de la encuesta.

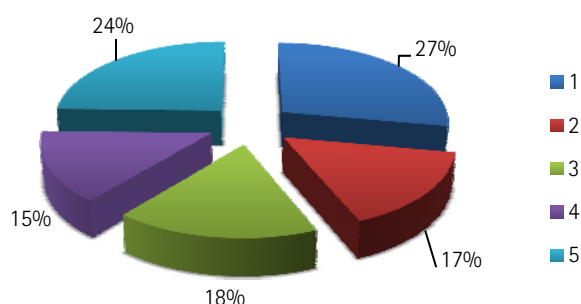


Figura 81. Los programas de comunicación se corrigen de forma continuada. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Por países, las respuestas se presentan bastante igualadas en España y el Reino Unido, y altamente extremas en el caso de Estados Unidos (Tabla 46, Figura 82). Los españoles se reparten todas las respuestas en torno al 20% de porcentaje. Los británicos eligen la opción 'nada de acuerdo' con un 5% y se reparten a partes iguales las demás. Y los norteamericanos se muestran 'nada de acuerdo' en un 35% y 'totalmente de acuerdo' en un 50%, dejando el 15% restante a repartir entre las valoraciones intermedias dónde la central neutra ('bastante de acuerdo') se lleva un 10%.

Los programas de comunicación se corrigen de forma continuada			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	15	12	16
2 <i>Poco de acuerdo</i>	14	12	1
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	12	12	5
4 <i>Muy de acuerdo</i>	13	10	2
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	12	2	24
<i>Totales</i>	66	48	48

Tabla 46. Los programas de comunicación se corrigen de forma continuada. Resultados en valores absolutos por países.

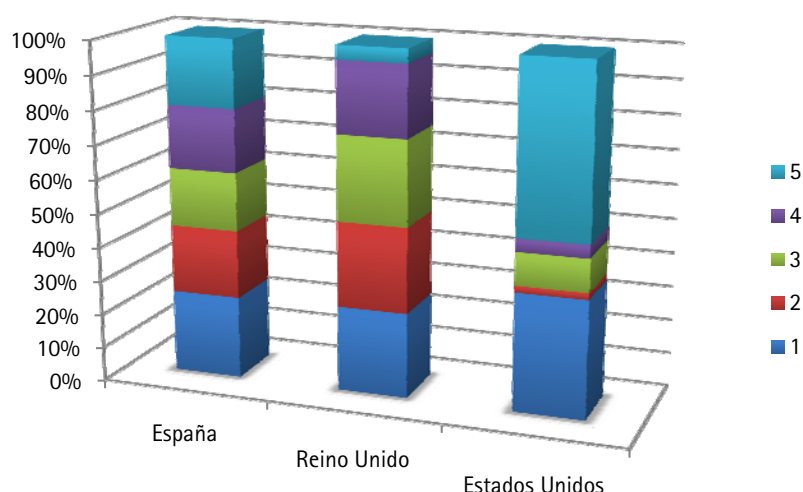


Figura 82. Los programas de comunicación se corrigen de forma continuada. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

Sobre la corrección de los programas de forma continuada, las respuestas acumuladas positivas suman un 60% en el caso público. Cabe destacar, no obstante, la presencia de acumulación de respuestas en los polos con un 24% de posiciones 'nada de acuerdo' y 30% de posiciones 'totalmente de acuerdo'. Por otra parte, en los centros de titularidad no pública, el grado de acuerdo con la afirmación alcanza un acumulado positivo de la mitad de las respuestas (50%) con un dominio de la opción central 'bastante de acuerdo' con un 21%. Las respuestas en desacuerdo se muestran a partes iguales en los diferentes grados (Tabla 47, Figura 83).

Los programas de comunicación se corrigen de forma continuada		
	Pública	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	26	17
2 <i>Poco de acuerdo</i>	16	11
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	17	12
4 <i>Muy de acuerdo</i>	16	9
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	31	7
<i>Totales</i>	106	56

Tabla 47. Los programas de comunicación se corrigen de forma continuada. Resultados en valores absolutos por titularidad.

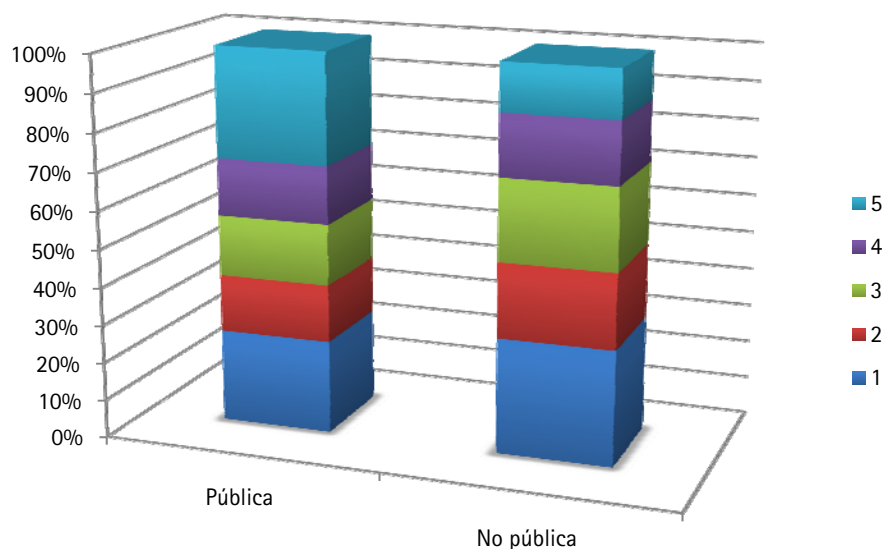


Figura 83. Los programas de comunicación se corrigen de forma continuada. Resultados en porcentajes por titularidad.

10.4. SOBRE LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN

La pregunta 4 del cuestionario plantea tres cuestiones en las que el encuestado debe valorar en función del grado de acuerdo con la afirmación. Las afirmaciones incluidas en esta pregunta son:

- Se establece el nivel de efectividad a partir de sensaciones.
- Se establece el nivel de efectividad a partir de mediciones tras la implementación.
- Se establece el nivel de efectividad a partir de comparaciones antes/después.

Cada una de estas afirmaciones nos aproximará también al nivel de profesionalidad y de madurez de evaluación del programa a partir de tres niveles: el más básico, las sensaciones personales; el intermedio, la evaluación a posteriori y el más maduro, en el que se pueden establecer comparativas gracias a mediciones anteriores al desarrollo del plan y posteriores a la implementación de este. A continuación mostramos las respuestas obtenidas aislando cada una de las afirmaciones de esta pregunta.

Se establece el nivel de efectividad a partir de sensaciones

Resultados generales

Al enunciado 4a 'el personal que trabaja en el programa establece el nivel de efectividad a partir de su propia sensación y la de otros comunicadores', la respuesta mayoritaria es afirmativa, valorando 55 casos la opción de 'totalmente de acuerdo', 45 casos 'muy de acuerdo' y 'bastante de acuerdo' 27

casos, creando un porcentaje acumulado favorable del 79% ante el 21% desfavorable (Tabla 48, Figura 84).

<i>Se establece el nivel de efectividad a partir de sensaciones</i>			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	21	13%	13%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	13	8%	21%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	27	17%	38%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	45	28%	66%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	55	34%	100%
<i>Totales</i>	161	100%	-

Tabla 48. Se establece el nivel de efectividad a partir de sensaciones. Resultados globales de la encuesta.

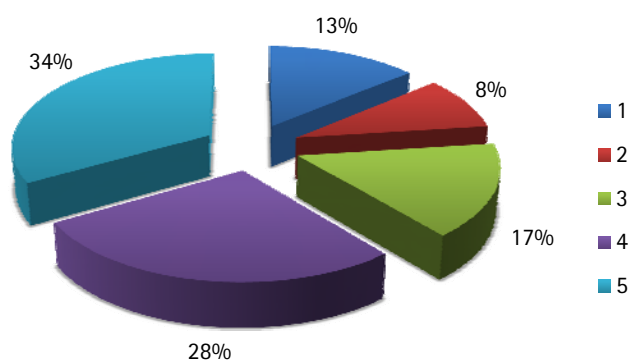


Figura 84. Se establece el nivel de efectividad a partir de sensaciones. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

También en este caso la respuesta española está repartida de forma igualitaria dando porcentajes en todos los casos que rondan el 20%. El Reino Unido y Estados Unidos se muestran favorables, siendo los británicos los más extremistas con un 77% de apoyo a la opción 'totalmente de acuerdo', mientras que los norteamericanos reparten su apuesta favorable entre un 13% a la opción 'totalmente de acuerdo' y un 50% de apoyo a la opción 'muy de acuerdo'. Las opciones desfavorables para los de habla inglesa pasan desapercibidas sumando un 4% de porcentaje acumulado en el Reino Unido y un 13% en Estados Unidos (Tabla 49, Figura 85).

<i>Se establece el nivel de efectividad a partir de sensaciones</i>			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	15	1	5
2 <i>Poco de acuerdo</i>	11	1	1
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	13	1	13
4 <i>Muy de acuerdo</i>	13	8	24
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	13	35	7
<i>Totales</i>	65	46	50

Tabla 49. Se establece el nivel de efectividad a partir de sensaciones. Resultados en valores absolutos por países.

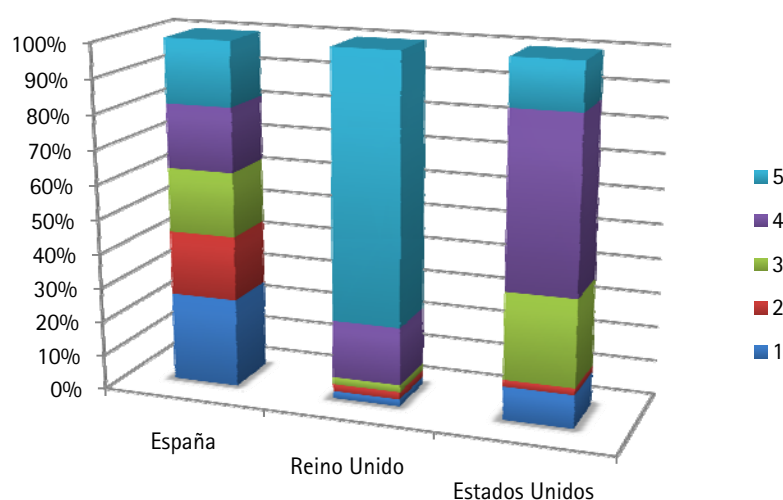


Figura 85. Se establece el nivel de efectividad a partir de sensaciones. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

Sobre si el nivel de efectividad se establece a partir de sensaciones, los centros hospitalarios públicos y no públicos (Tabla 50, Figura 86) se muestran de acuerdo en un 77% y un 82% respectivamente, teniendo un peso importante la opción 'totalmente de acuerdo' (28% público, 44% no público)

<i>Se establece el nivel de efectividad a partir de sensaciones</i>		
	Pública	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	16	5
2 <i>Poco de acuerdo</i>	8	5
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	19	8
4 <i>Muy de acuerdo</i>	32	13
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	30	25
<i>Total</i>	105	56

Tabla 50. Se establece el nivel de efectividad a partir de sensaciones. Resultados en valores absolutos por titularidad.

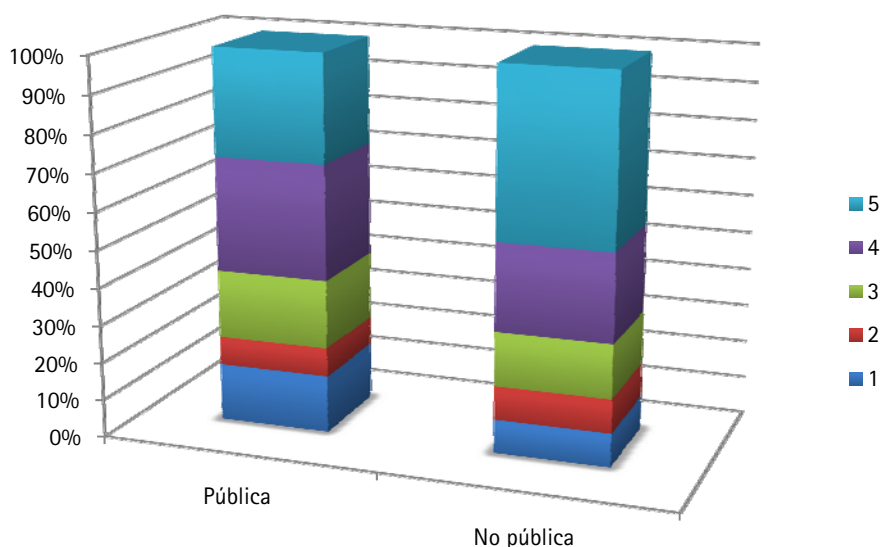


Figura 86. Se establece el nivel de efectividad a partir de sensaciones. Resultados en porcentajes por titularidad.

Se establece el nivel de efectividad a partir de mediciones tras la implementación.

Resultados generales

La afirmación sobre el nivel de efectividad presentada como 4b dice que 'la efectividad del programa de comunicación se determina con encuestas y/o entrevistas de medición con los públicos tras la implementación del mismo'. Para esta afirmación los resultados globales presentan una tendencia favorable sin extremismos (Tabla 51, Figura 87), llegando al 72% de porcentaje acumulado con las opciones 'muy de acuerdo' (48%) y 'bastante de acuerdo' (24%). Los posicionamientos desfavorables solamente acumulan un 18%, y aquellos que están 'totalmente de acuerdo' con la afirmación (16 casos) representan el 10%.

<i>Se establece el nivel de efectividad a partir de mediciones tras la implementación</i>			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	6	4%	4%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	23	14%	18%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	38	24%	42%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	78	48%	90%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	16	10%	100%
<i>Totales</i>	161	100%	-

Tabla 51. Se establece el nivel de efectividad a partir de mediciones tras la implementación. Resultados globales de la encuesta.

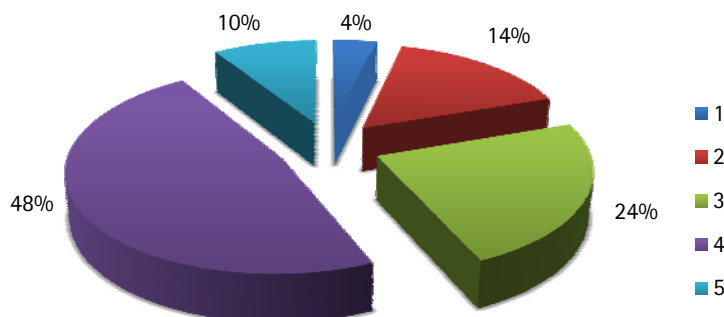


Figura 87. Se establece el nivel de efectividad a partir de mediciones tras la implementación. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Una vez más España es la que más reparte los resultados, dominando el acumulado positivo (52 casos, 75%), ante el 25% de casos desfavorables. Esta valoración afirmativa debemos matizarla con que únicamente el 12% de las respuestas está totalmente de acuerdo y el segmento más amplio de todos es el de bastante de acuerdo con un 38%.

Casos distintos son el Reino Unido y los Estados Unidos, en los que las valoraciones se acumulan en segmentos concretos. Los ingleses concentran hasta un 67% de las respuestas en la opción 'muy de acuerdo' y un 27% en la de 'bastante de acuerdo', dejando únicamente en un 2% cada una del resto de opciones. En el caso de Estados Unidos, el segmento mayoritario es el de 'muy de acuerdo' con un 60% de las respuestas al que debe sumársele el 11% de respuestas que afirman estar 'totalmente de acuerdo' con el indicador. Las opiniones desfavorables de Estados Unidos se alinean con las españolas valorando el segmento poco de acuerdo un 25% de los casos (Tabla 52, Figura 88).

<i>Se establece el nivel de efectividad a partir de mediciones tras la implementación</i>			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	4	1	1
2 <i>Poco de acuerdo</i>	11	1	11
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	24	13	1
4 <i>Muy de acuerdo</i>	18	29	31
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	9	1	6
<i>Totales</i>	66	45	50

Tabla 52. Se establece el nivel de efectividad a partir de mediciones tras la implementación. Resultados en valores absolutos por países.

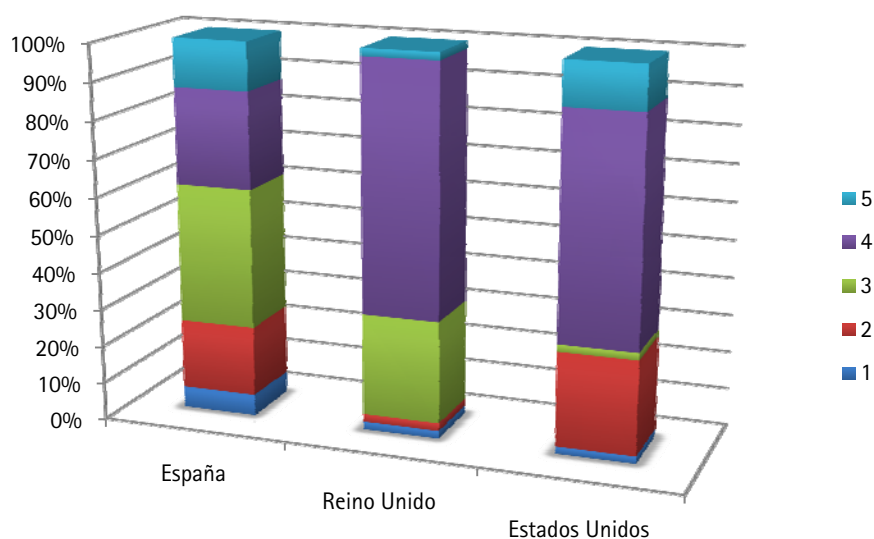


Figura 88. Se establece el nivel de efectividad a partir de mediciones tras la implementación. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

No obstante a las respuestas a la pregunta anterior, existe también un grado acumulado de acuerdo con la afirmación 4b (Tabla 53, Figura 89), tanto en los centros de titularidad pública (con un 79%), como en los centros de titularidad no pública (88%). El grado 'muy de acuerdo' es el que más se alinea con los encuestados con un 40% (42 casos) en los centros públicos y un 64% (56 casos) en los privados/mixtos.

Se establece el nivel de efectividad a partir de mediciones tras la implementación		
	Pública	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	4	2
2 <i>Poco de acuerdo</i>	18	5
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	28	10
4 <i>Muy de acuerdo</i>	42	36
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	14	3
<i>Total</i>	106	56

Tabla 53. Se establece el nivel de efectividad a partir de mediciones tras la implementación. Resultados en valores absolutos por titularidad.

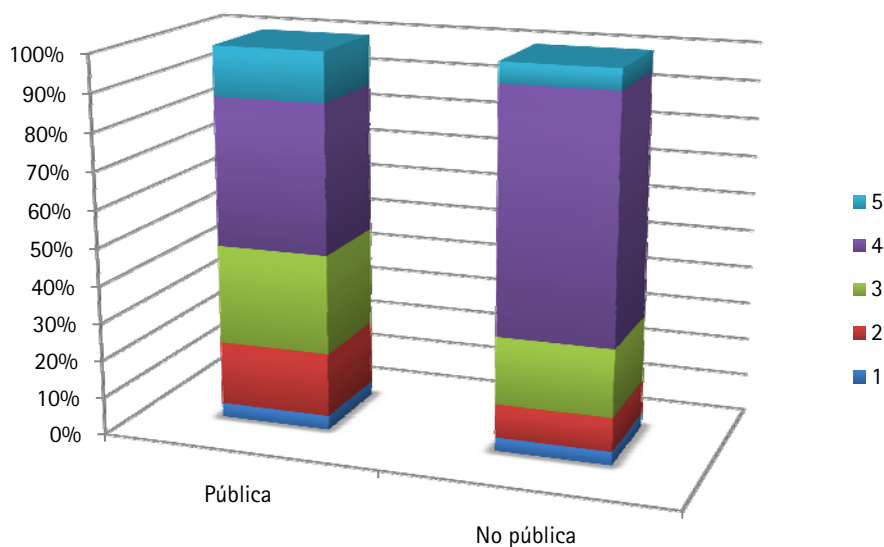


Figura 89. Se establece el nivel de efectividad a partir de mediciones tras la implementación. Resultados en porcentajes por titularidad.

Se establece el nivel de efectividad a partir de comparaciones antes/después

Resultados generales

El máximo nivel de maduración de la evaluación del programa de comunicación lo encontramos en la afirmación 4c: 'La efectividad del programa de comunicación se compara a través de la medición en los públicos antes y después de su implementación'. Nos sorprende la rotundidad de la respuesta en la que 87 casos (60%) se muestran totalmente de acuerdo con esta práctica. La respuesta favorable acumula hasta un 86% de los casos, mostrándose en desacuerdo un 14% (Tabla 54, Figura 90).

Se establece el nivel de efectividad a partir de comparaciones antes/después			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 Nada de acuerdo	4	3%	3%
2 Poco de acuerdo	15	11%	14%
3 Bastante de acuerdo	5	3%	17%
4 Muy de acuerdo	24	27%	40%
5 Totalmente de acuerdo	87	60%	100%
Totales	144	100%	-

Tabla 54. Se establece el nivel de efectividad a partir de comparaciones antes/después. Resultados globales de la encuesta.

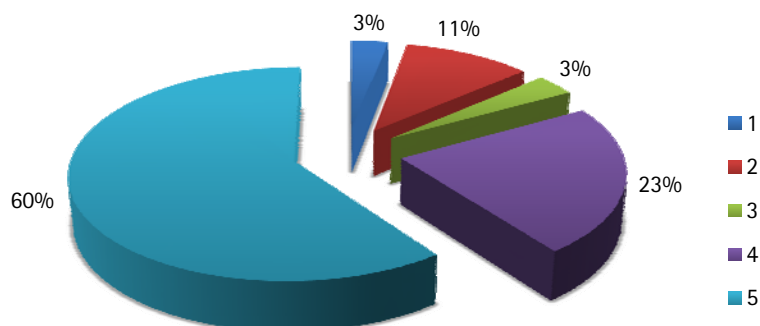


Figura 90. Se establece el nivel de efectividad a partir de comparaciones antes/después. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

La tendencia a la valoración totalmente positiva se encuentra en todos los países siendo los británicos los más favorables con un 75%, seguidos de los estadounidenses con un 61% y los españoles con un 43%. Los acumulados de desacuerdo con la afirmación destacan por ser muy bajos en España y el Reino Unido con un 7% y 4% respectivamente, desmarcándose Estados Unidos con un 26% (Tabla 55, Figura 91).

Se establece el nivel de efectividad a partir de comparaciones antes/después			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	2	1	1
2 <i>Poco de acuerdo</i>	1	1	13
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	2	2	1
4 <i>Muy de acuerdo</i>	20	8	5
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	19	36	32
<i>Totales</i>	44	48	52

Tabla 55. Se establece el nivel de efectividad a partir de comparaciones antes/después. Resultados en valores absolutos por países.

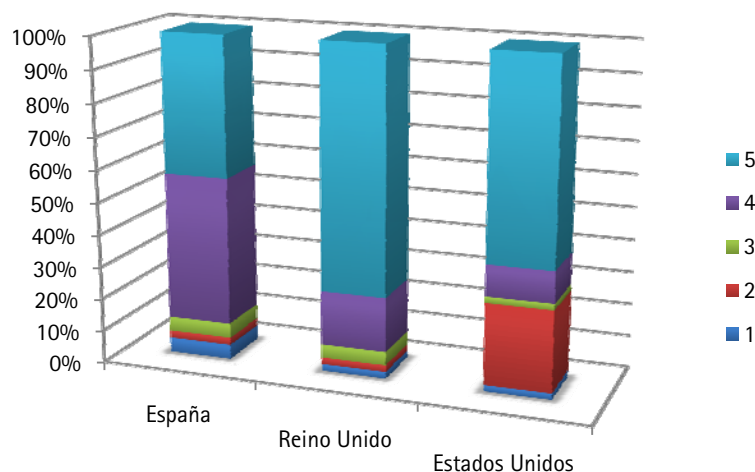


Figura 91. Se establece el nivel de efectividad a partir de comparaciones antes/después. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

Ante la afirmación de comparativa previa y posterior al plan, por titularidades domina en ambas opciones el acumulado de acuerdo con la afirmación con un 86% en el caso público y un 88% en el caso privado (Tabla 56, Figura 92). También en ambos grupos la opción más prevalente es la del grado 'totalmente de acuerdo' que acumula 61 casos (64%) en los centros de titularidad pública y 26 (52%) casos en los de titularidad no pública.

Se establece el nivel de efectividad a partir de comparaciones antes/después		
	Pública	Privada/Mixta
1 Nada de acuerdo	3	1
2 Poco de acuerdo	10	5
3 Bastante de acuerdo	3	2
4 Muy de acuerdo	17	16
5 Totalmente de acuerdo	61	26
<i>Total</i>	94	50

Tabla 56. Se establece el nivel de efectividad a partir de comparaciones antes/después. Resultados en valores absolutos por titularidad.

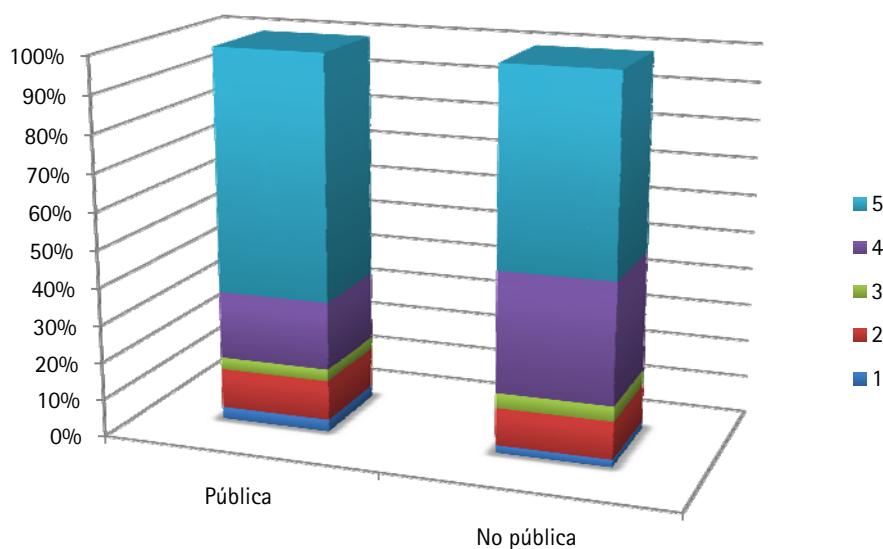


Figura 92. Se establece el nivel de efectividad a partir de comparaciones antes/después. Resultados en porcentajes por titularidad.

10.5. UTILIZACIÓN DE DISTINTOS MÉTODOS DE MONITORIZACIÓN

La pregunta 5 del cuestionario invita al encuestado a indicar en qué medida utiliza un grupo de métodos de monitorización de las acciones para medir y evaluar los resultados del plan de comunicación. Las propuestas que se le facilitan son:

- El *clipping* de prensa
- Encuestas
- Las peticiones o quejas de la oficina de atención al usuario/paciente
- Estudios de legibilidad
- Entrevistas en profundidad
- Búsquedas bibliográficas y proyectos de recopilación de datos
- Estudios de análisis de contenidos
- Los estudios con el análisis psicográfico
- Estudios de observación de la participación
- Los grupos focales o dinámicas de grupo
- Experimentos de campo
- Estudios de caso

A continuación mostramos las respuestas obtenidas, esta vez aparecen primero los resultados globales de todas las afirmaciones (métodos) juntas, y después las respuestas por países con la comparativa de resultados por país.

Resultados globales sobre el uso de métodos de monitorización

Analizando de forma global los resultados, podemos observar que la monitorización de las acciones de Relaciones Públicas se lleva a cabo mayoritariamente utilizando los estudios de caso con el 88% (150 casos), las encuestas con el 71% (120 casos), las revisiones bibliográficas con el 66% (113 casos) y *clipping* de prensa, que acumula una respuesta favorable del 65% (112 casos) (Tabla 57, Figura 93).

Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación

	Clipping prensa	Encuestas	Quejas UAU	Legibilidad	Entrevistas profundidad	Bibliografía	Contenido	Psicográfico	Participación	Grupos	Experimentos	Casos
1	25	20	103	66	36	15	124	65	48	115	70	17
2	33	29	40	35	50	41	15	38	46	26	27	3
3	55	40	19	49	39	34	20	31	35	7	28	42
4	36	46	4	15	27	44	3	29	29	18	27	46
5	20	33	3	5	18	35	7	6	11	3	18	62
T	169	168	169	170	170	169	169	169	169	169	169	170

Tabla 57. Resultados globales sobre los métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

Parece que el *clipping* de prensa se valora a partir de la suma de impactos o utilizando la regla de equivalencia publicitaria, ya que las respuestas favorables al análisis de contenidos son muy bajas acumulando únicamente 33 casos (19%) de los cuales 20 (12%) son de 'bastante de acuerdo'.

El análisis de quejas o de los datos del teléfono gratuito como herramienta de evaluación es la menos utilizada (143 casos negativos), junto con el análisis de contenidos (139 casos), el análisis psicográfico (94 casos), las dinámicas de grupo (141 casos) y los experimentos (97 casos).

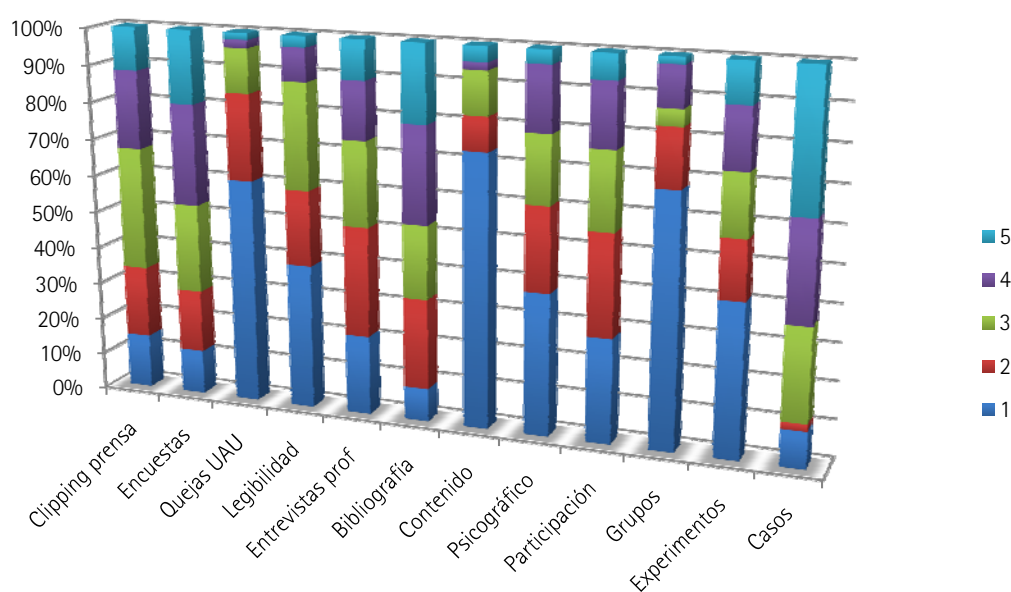


Figura 93. Resultados globales sobre los métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

Resultados de España sobre el uso de métodos de monitorización

Los resultados sobre métodos de monitorización en España, destacan por el uso avasallador del método estudios de caso, que presenta resultados favorables en un 96% de los cuales un 67% (47 casos) han valorado 'totalmente de acuerdo'. Los datos favorables sobre la realización de encuestas cubren el 62% acumulado, el análisis de quejas el 30% y realizan estudios de legibilidad el 32%. Un 69% se muestra de acuerdo en el uso de técnicas de recopilación bibliográfica para la monitorización y un 45% realiza estudios psicográficos.

Por otra parte los índices de desacuerdo en la mayoría de los métodos son muy elevados. Sólo el 50% de los casos utiliza el *clipping* de prensa en sus evaluaciones, y sólo el 17% se muestra de acuerdo con el uso del análisis de contenidos de prensa. El resto de técnicas no superan el 20% de respuestas favorables (Tabla 58, Figura 94).

Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación												
	Clipping prensa	Encuestas	Quejas UAU	Legibilidad	Entrevistas profundidad	Bibliografía	Contenido	Psicográfico	Participación	Grupos	Experimentos	Casos
1	18	13	39	35	18	13	47	26	39	44	38	1
2	19	13	9	13	9	9	9	6	18	14	14	1
3	19	9	18	15	18	17	6	6	4	5	9	3
4	5	17	2	1	19	18	1	26	4	5	4	17
5	9	17	1	3	5	12	5	4	4	1	4	47
T	70	68	69	67	69	69	68	68	69	69	69	69

Tabla 58. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas españolas. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

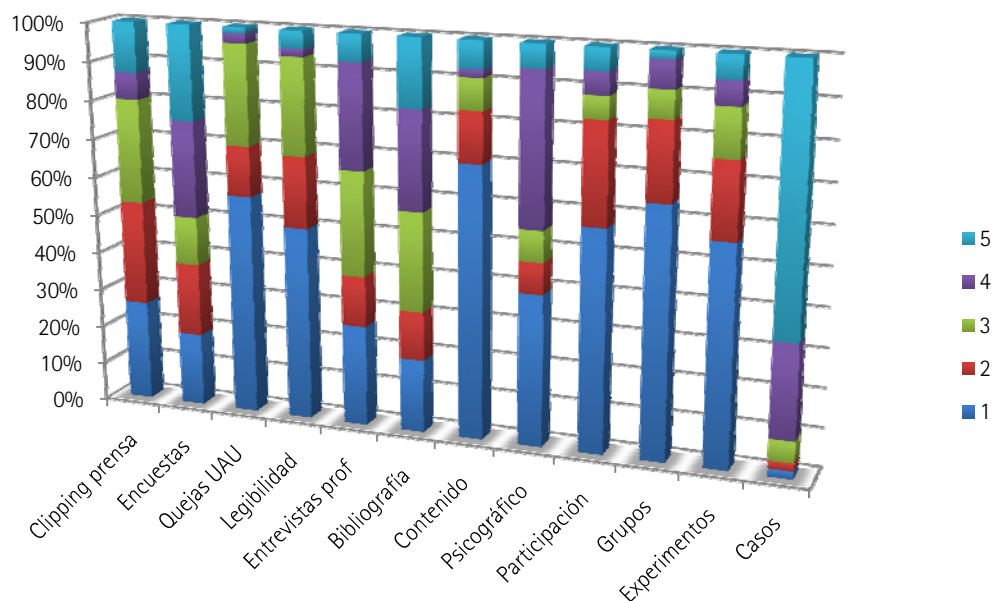


Figura 94. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas españolas. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

Resultados del Reino Unido sobre el uso de métodos de monitorización

En el Reino Unido, el *clipping* de prensa es el método más utilizado para la evaluación (96%, 46 casos), seguido por las encuestas (79%, 38 casos), las revisiones bibliográficas (73%, 35 casos), la participación (79%, 38 casos) y los estudios de caso (80%, 38 casos). Aunque el *clipping* sea la estrella, el análisis de contenidos tiene un acumulado favorable del 31%, del que la opción 'bastante de acuerdo' es 27 %. Las quejas no se utilizan para evaluar y las entrevistas en profundidad sólo tienen un acumulado favorable del 29%. Las dinámicas de grupo y los experimentos tienen una valoración del 30% y el 50% respectivamente (Tabla 59, Figura 95).

Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación												
	Clipping prensa	Encuestas	Quejas UAU	Legibilidad	Entrevistas prof	Bibliografía	Contenido	Psicográfico	Participación	Grupos	Experimentos	Casos
1	1	1	32	19	12	1	32	32	1	33	12	9
2	1	9	12	9	22	10	1	1	9	1	12	1
3	18	19	1	18	1	1	13	13	17	1	1	19
4	18	9	1	1	1	12	1	1	19	12	22	10
5	10	10	1	1	12	22	1	1	1	1	1	10
T	48	48	47	48	48	46	48	48	47	48	48	47

Tabla 59. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas británicas. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

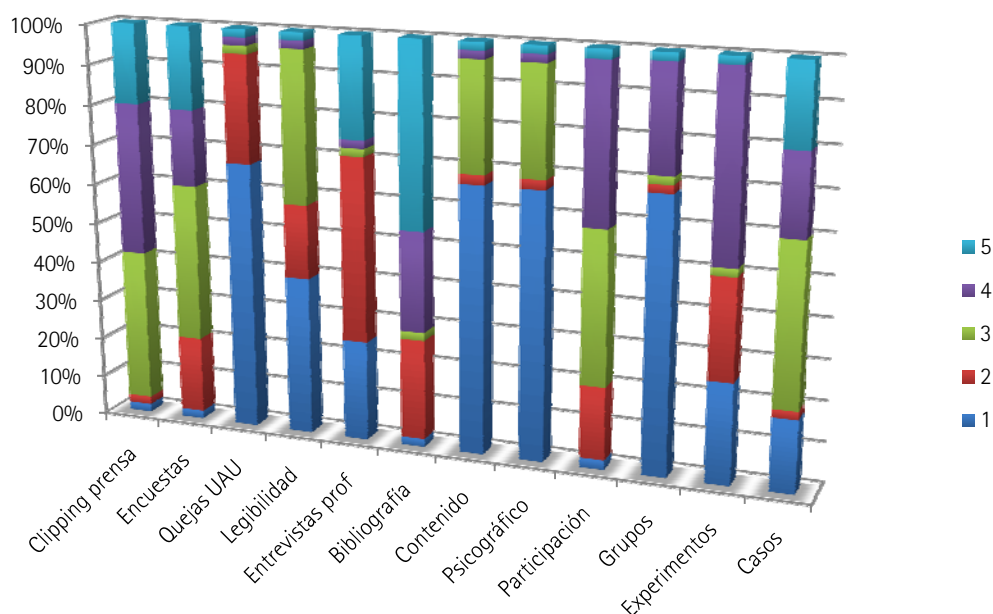


Figura 95. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas británicas. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

Resultados de Estados Unidos sobre el uso de métodos de monitorización

Los métodos estrella en Estados Unidos son las encuestas (76%), el *clipping* de prensa (64%), los casos (86%) y los experimentos (63%), que son el método que se lleva el porcentaje más alto de la valoración 'totalmente de acuerdo' (25%). Destacan como valorados a la baja el análisis de contenidos con un 6% favorable, que es el método que tiene la valoración más alta en la opción 'nada de acuerdo' con un 52%, las dinámicas de grupo con unos valores favorables del 7% y las quejas con la misma cifra (Tabla 60, Figura 96).

Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación												
	Clipping prensa	Encuestas	Quejas UAU	Legibilidad	Entrevistas prof	Bibliografía	Contenido	Psicográfico	Participación	Grupos	Experimentos	Casos
1	6	6	31	12	6	1	44	6	7	37	18	7
2	13	6	18	13	19	20	5	32	20	11	1	1
3	19	13	1	13	18	15	1	12	13	2	16	19
4	13	19	1	13	7	15	1	1	6	1	1	19
5	1	7	1	1	1	1	1	1	6	1	13	6
T	52	51	52	52	51	52	52	52	52	52	50	52

Tabla 60. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas estadounidenses. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

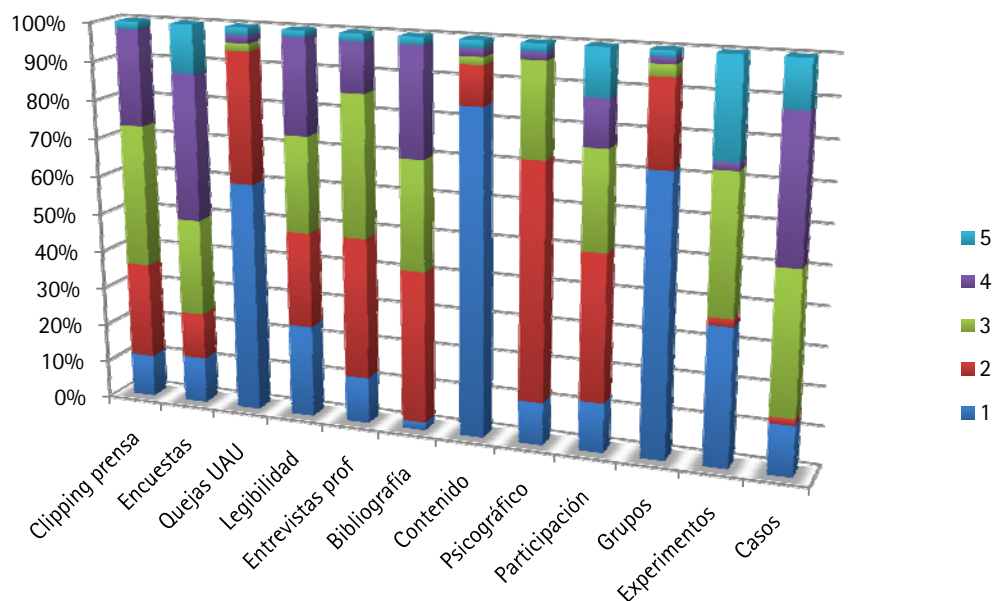


Figura 96. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas estadounidenses. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

Resultados de titularidad pública

El método más utilizado en los centros de titularidad pública para evaluar los resultados es el *clipping* de prensa que están 'totalmente de acuerdo' con su utilización un 78% de los encuestados. En el otro extremo encontramos los estudios psicográficos y los experimentos en los que podemos observar reacciones 'nada de acuerdo' de un 70% en ambos casos. Si nos fijamos en los acumulados positivos, destacan por su uso las encuestas (62%), las quejas (56%), las revisiones bibliográficas (67%) y los análisis de contenidos (66%). Por otra parte, destacan por su grado de desacuerdo acumulado los estudios de legibilidad (72%) y los estudios de caso (65%) (Tabla 61, Figura 97).

Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación												
	Clipping prensa	Encuestas	Quejas UAU	Legibilidad	Entrevistas prof	Bibliografía	Contenido	Psicográfico	Participación	Grupos	Experimentos	Casos
1	2	23	23	60	35	14	13	75	47	36	74	45
2	5	17	23	19	27	25	24	14	14	23	13	25
3	2	31	11	24	32	33	32	8	14	23	8	17
4	14	23	31	3	2	25	19	2	20	12	8	13
5	83	12	17	3	8	9	19	8	10	13	3	7
T	107	106	105	109	104	106	106	107	105	107	106	107

Tabla 61. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas titularidad pública. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

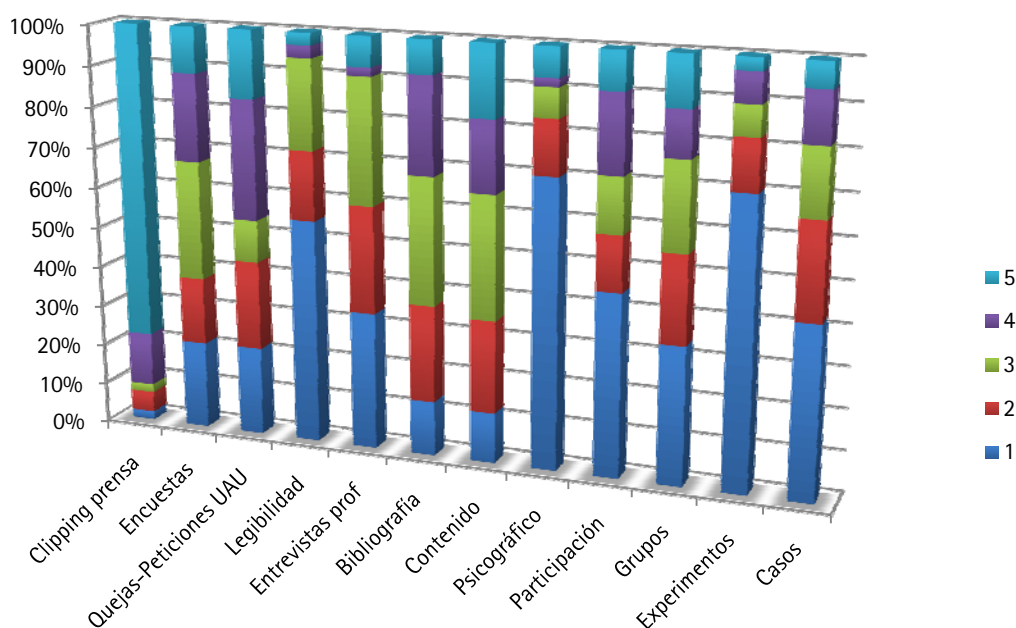


Figura 97. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas titularidad pública. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

Resultados de titularidad no pública

En los centros de titularidad no pública (Tabla 62, Figura 98), también el *clipping* de prensa se lleva la mejor puntuación con un acumulado positivo del 86% (únicamente la opción 'totalmente de acuerdo' ya acumula un 69% de las respuestas). Otros acumulados positivos que cabe destacar son las quejas y peticiones con un 88%, y bastante por detrás los análisis de contenidos (63%), las encuestas (58%) y los estudios de caso (53%). No se utilizan de forma bastante tajante como métodos de monitorización, como reflejan los acumulados negativos, los estudios de legibilidad (84%), los estudios psicográficos (86%), los grupos focales (68%) y los experimentos (88%).

Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación

	Clipping prensa	Encuestas	Quejas UAU	Legibilidad	Entrevistas prof	Bibliografía	Contenido	Psicográfico	Participación	Grupos	Experimentos	Casos
1	1	7	1	37	27	22	7	48	12	18	37	24
2	6	17	5	11	6	18	13	3	22	22	15	1
3	1	20	24	6	12	6	1	6	12	6	5	12
4	11	7	12	1	12	6	23	1	11	11	1	17
5	39	7	16	2	1	6	13	1	1	1	1	1
T	59	58	59	57	58	59	58	59	59	59	59	56

Tabla 62. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas titularidad no pública. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

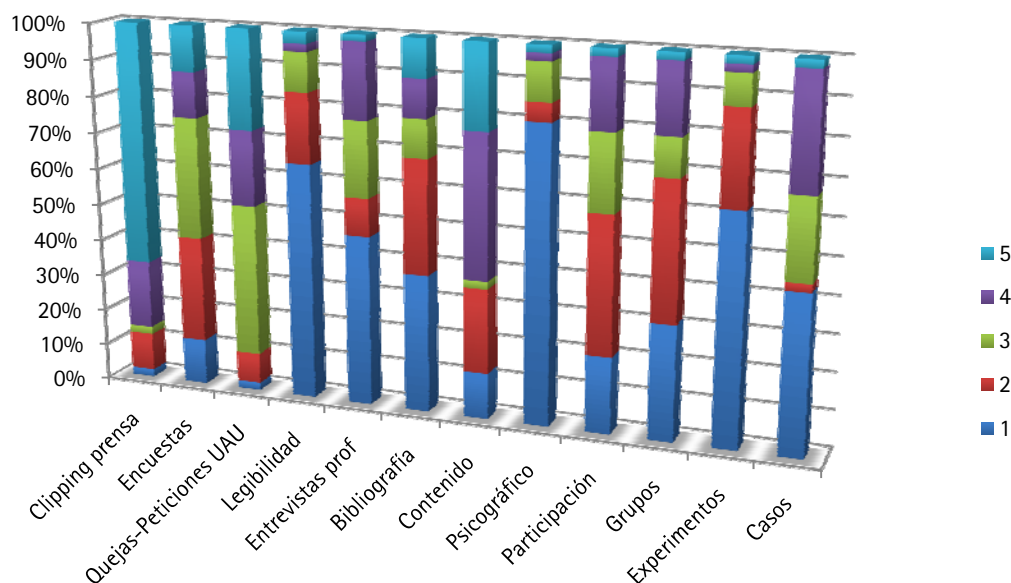


Figura 98. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas titularidad no pública. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

10.6. EL USO DEL CLIPPING DE PRENSA PARA EVALUAR LOS PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN

Como ha podido verse en la literatura, el *clipping* de prensa es una de las herramientas más utilizadas para monitorizar y evaluar el programa de comunicación y Relaciones Públicas. Por ello, la pregunta 6 del cuestionario propone la valoración de tres afirmaciones específicas sobre el uso que se le da al *clipping* en el departamento de comunicación del hospital. Las afirmaciones proponen:

- El uso del *clipping* para monitorizar la diseminación de mensajes contando el número de impactos.
- El seguimiento del tamaño acumulado de las apariciones y su equivalencia publicitaria.
- La monitorización de los mensajes a través del análisis del contenido del *clipping*.

Las valoraciones a estas tres afirmaciones se muestran a continuación:

Monitorizar la diseminación de mensajes contando el número de impactos

Resultados generales

La afirmación que se presenta en la pregunta 6 es: 'El programa de comunicación monitoriza la diseminación de mensajes contando el número de impactos reunidos en el *clipping* de prensa'. 58

casos están 'totalmente de acuerdo', 31 'muy de acuerdo' y 33 'bastante de acuerdo' generando un porcentaje acumulado favorable del 76%. Cabe destacar que un 16% de los encuestados se muestran nada de acuerdo (Tabla 63, Figura 99).

Monitorización de la diseminación de mensajes contando el número de impactos del <i>clipping</i> de prensa			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	26	16%	16%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	12	7%	24%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	33	21%	44%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	31	19%	64%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	58	36%	100%
Totales	160	100%	-

Tabla 63. Monitorización de la diseminación de mensajes contando el número de impactos del *clipping* de prensa. Resultados globales de la encuesta.

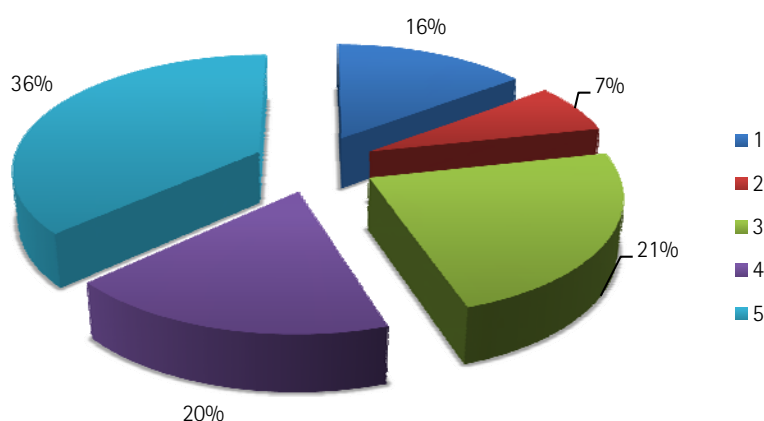


Figura 99. Monitorización de la diseminación de mensajes contando el número de impactos del *clipping* de prensa. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Los resultados por países coinciden con los globales vislumbrándose ligeras variaciones. Presentan más reticencias los españoles y los estadounidenses con acumulados de valoraciones desfavorables del 31% y el 26% respectivamente. La opción 'totalmente de acuerdo' cuenta con un 31% en España, un 59% en el Reino Unido y un 24% en Estados Unidos, y la franja intermedia de 'bastante de acuerdo' se mantiene estable en torno al 20% en todos los países (Tabla 64, Figura 100).

Monitorización de la diseminación de mensajes contando el número de impactos del <i>clipping</i> de prensa			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	18	1	7
2 <i>Poco de acuerdo</i>	4	1	7
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	16	9	8
4 <i>Muy de acuerdo</i>	9	9	13
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	21	25	12
<i>Totales</i>	68	45	47

Tabla 64. Monitorización de la diseminación de mensajes contando el número de impactos del *clipping* de prensa. Resultados en valores absolutos por países.

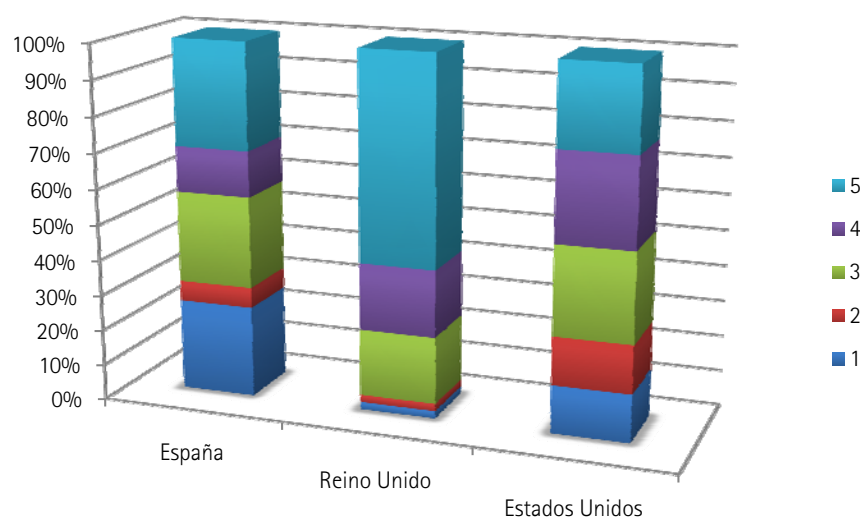


Figura 100. Monitorización de la diseminación de mensajes contando el número de impactos del *clipping* de prensa. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

Con la afirmación 6a, ambas tipologías de titularidad se muestran de acuerdo con acumulados positivos del 78% la pública y del 72% la no pública. También de ambas destacamos amplios porcentajes en la respuesta 'totalmente de acuerdo' que ascienden al 41% en la primera con 42 casos y al 27% la segunda con 16 casos. En la titularidad no pública la opción 'muy de acuerdo' tiene el mismo valor porcentual que la opción 'totalmente de acuerdo' (27%) (Tabla 65, Figura 101).

Monitorización de la diseminación de mensajes contando el número de impactos del clipping de prensa		
	Pública	No pública
1 Nada de acuerdo	14	12
2 Poco de acuerdo	8	4
3 Bastante de acuerdo	23	10
4 Muy de acuerdo	14	17
5 Totalmente de acuerdo	42	16
Totales	101	59

Tabla 65. Monitorización de la diseminación de mensajes contando el número de impactos del *clipping* de prensa. Resultados en valores absolutos por titularidad.

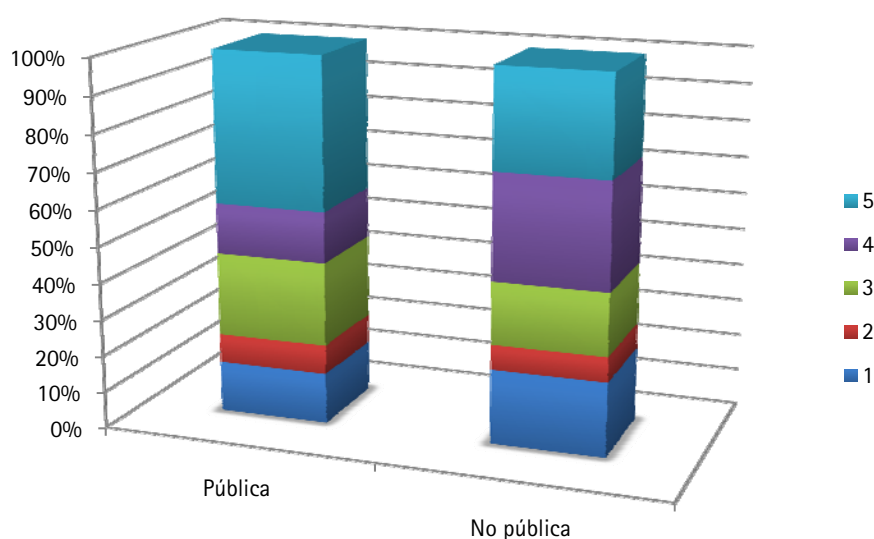


Figura 101. Monitorización de la diseminación de mensajes contando el número de impactos del *clipping* de prensa. Resultados en porcentajes por titularidad.

El seguimiento del tamaño acumulado de las apariciones y su equivalencia publicitaria

Resultados generales

Los grados de acuerdo para la afirmación 6b, 'el programa de comunicación efectúa un seguimiento sobre el tamaño acumulado de las apariciones en los medios y el valor publicitario de las mismas', tienen favorables acumulando de un 81%, que debemos desplegar en 41% 'totalmente de acuerdo' (casi la mitad), 24% 'muy de acuerdo' y 16% 'bastante de acuerdo'. Se muestran en total desacuerdo un 13% de los casos (Tabla 66, Figura 102).

El seguimiento del tamaño acumulado de las apariciones en los medios y equivalencia publicitaria			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	21	13%	13%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	9	6%	19%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	25	16%	34%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	39	24%	59%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	66	41%	100%
Totales	160	100%	-

Tabla 66. Seguimiento del tamaño acumulado de las apariciones en los medios y equivalencia publicitaria. Resultados globales de la encuesta.

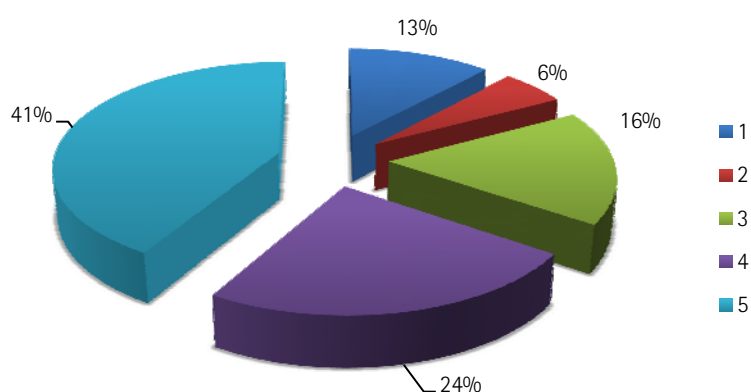


Figura 102. Seguimiento del tamaño acumulado de las apariciones en los medios y equivalencia publicitaria. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Por países (Tabla 67, Figura 103), el Reino Unido vuelve a destacar por su rotunda alineación con la afirmación mostrando un 67% de acuerdo total ante el 37% español y el 24% norteamericano. Estados Unidos apuesta por la franja intermedia 'bastante de acuerdo' con un 38% de las valoraciones. Los acumulados favorables están en 80% para España, 96% para el Reino Unido y 74% Estados Unidos.

El seguimiento del tamaño acumulado de las apariciones en los medios y equivalencia publicitaria			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	13	1	7
2 <i>Poco de acuerdo</i>	1	1	7
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	8	1	16
4 <i>Muy de acuerdo</i>	20	13	6
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	26	28	12
Totales	68	44	48

Tabla 67. Seguimiento del tamaño acumulado de las apariciones en los medios y equivalencia publicitaria. Resultados en valores absolutos por países.

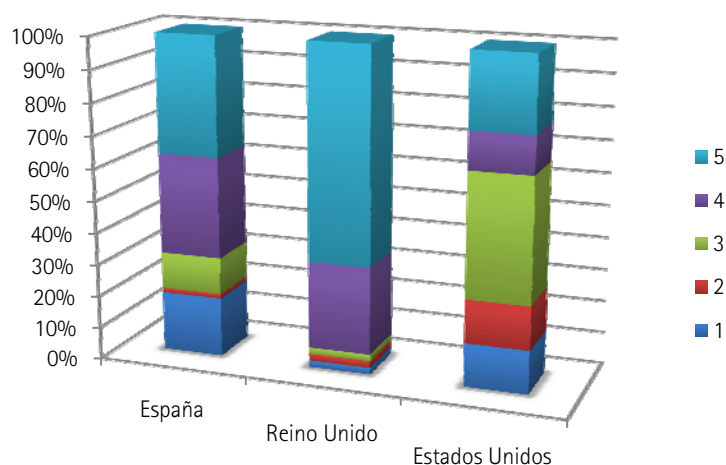


Figura 103. Seguimiento del tamaño acumulado de las apariciones en los medios y equivalencia publicitaria. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

También son muy parecidos los resultados en los dos grupos decantándose hacia una alineación con la afirmación (Tabla 68, Figura 104). Un 77% de los centros públicos se muestran entre 'bastante' y 'totalmente de acuerdo' con la afirmación mientras que en el caso de los no públicos el acumulado positivo es del 87%. En ambos casos la opción 'totalmente de acuerdo' es la que más casos acumula con un 37% y un 46% respectivamente.

El seguimiento del tamaño acumulado de las apariciones en los medios y equivalencia publicitaria		
	Público	Privado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	16	5
2 <i>Poco de acuerdo</i>	6	3
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	14	11
4 <i>Muy de acuerdo</i>	25	14
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	37	29
Totales	98	62

Tabla 68. Seguimiento del tamaño acumulado de las apariciones en los medios y equivalencia publicitaria. Resultados en valores absolutos por titularidad.

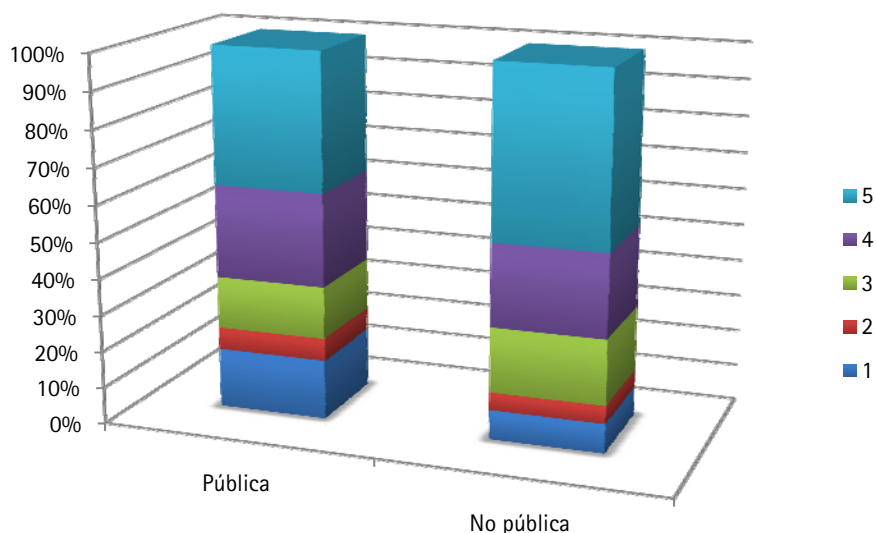


Figura 104. Seguimiento del tamaño acumulado de las apariciones en los medios y equivalencia publicitaria. Resultados en porcentajes por titularidad.

La monitorización de los mensajes a través del análisis del contenido del *clipping*

Resultados generales

La afirmación 6c, 'el programa de comunicación monitoriza los mensajes a través del análisis de contenido del *clipping* de prensa', cuenta con un acumulado favorable del 91%, conseguido sobre todo por las dos opciones más positivas: 51% 'totalmente de acuerdo', 31% 'muy de acuerdo' (Tabla 69, Figura 105). Los que optan por no identificarse con la afirmación son un 9%.

Monitorización de los mensajes a través del análisis de contenidos			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	8	5%	5%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	6	4%	9%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	15	9%	18%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	50	31%	49%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	83	51%	100%
Totales	162	100%	-

Tabla 69. Monitorización de los mensajes a través del análisis de contenidos. Resultados globales de la encuesta.

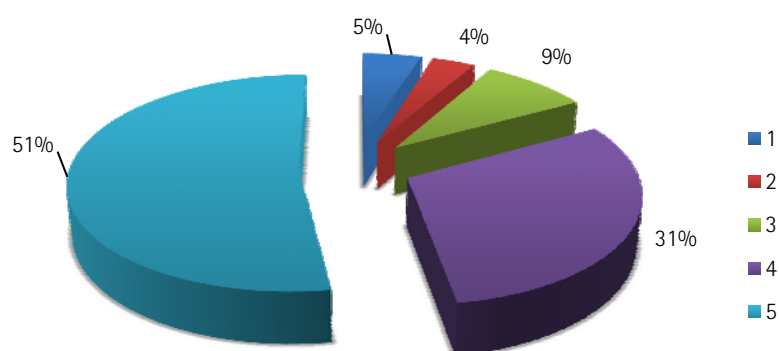


Figura 105. Monitorización de los mensajes a través del análisis de contenidos. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Los posicionamientos generales se encuentran también en todos los países. España y Estados Unidos destacan como los que acumulan posicionamientos en contra de un 8% y un 13% respectivamente ante el 4% británico. Señalar también que la franja intermedia 'bastante de acuerdo' desaparece en el Reino Unido y Estados Unidos mientras que en España representa un 20% de los encuestados (Tabla 70, Figura 106).

Monitorización de los mensajes a través del análisis de contenidos			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	1	1	6
2 <i>Poco de acuerdo</i>	4	1	1
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	13	1	1
4 <i>Muy de acuerdo</i>	24	13	13
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	24	30	29
<i>Totales</i>	66	46	50

Tabla 70. Monitorización de los mensajes a través del análisis de contenidos. Resultados en valores absolutos por países.

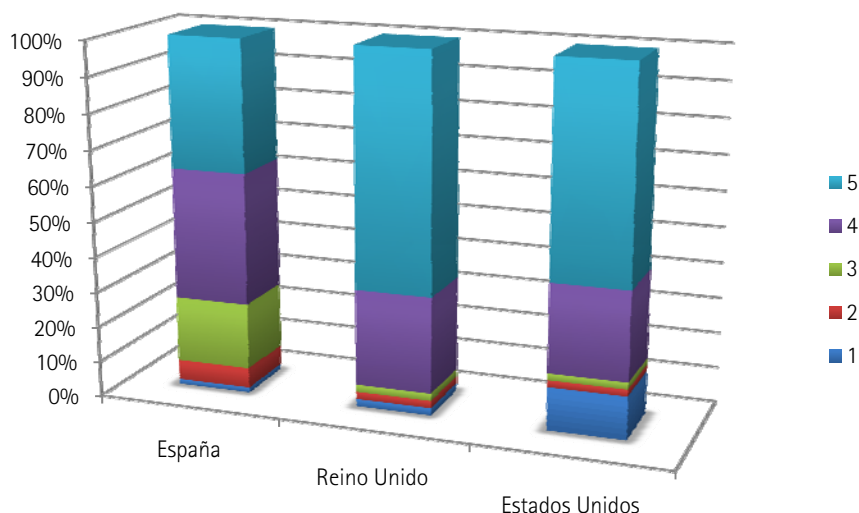


Figura 106. Monitorización de los mensajes a través del análisis de contenidos. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

El análisis del contenido del *clipping* se utiliza como método de monitorización de mensajes tanto en hospitales públicos (93% acumulado de acuerdo) como en no públicos (88%), destacando una ligera diferencia entre las opciones 'totalmente' y 'muy' que en el caso público se reparten entre el 63% y el 20% respectivamente, mientras que en el no público el reparto es de 30% y 49% igualándose e invirtiéndose entre ellas (Tabla 71, Figura 107).

Monitorización de los mensajes a través del análisis de contenidos		
	Pública	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	5	3
2 <i>Poco de acuerdo</i>	2	4
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	10	5
4 <i>Muy de acuerdo</i>	21	29
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	65	18
<i>Total</i>	103	59

Tabla 71. Monitorización de los mensajes a través del análisis de contenidos. Resultados en valores absolutos por titularidad.

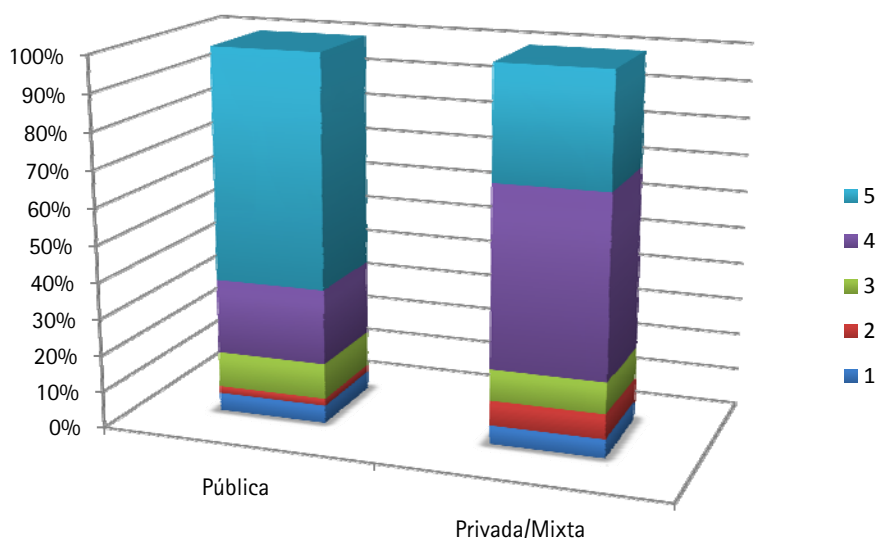


Figura 107. Monitorización de los mensajes a través del análisis de contenidos. Resultados en porcentajes por titularidad.

10.7. USOS Y PROPÓSITOS DE LA MEDICIÓN Y LA EVALUACIÓN

En la pregunta 7 se proponen cinco afirmaciones que definen posibles usos que el director del departamento de comunicación y Relaciones Públicas puede dar a la medición y la evaluación del programa. Estas afirmaciones deben valorarse por parte del encuestado posicionándose de acuerdo o en desacuerdo en cinco grados de intensidad. Las afirmaciones propuestas son:

- Uso de la evaluación con propósitos de planificación estratégica.
- Uso de la evaluación para justificar el presupuesto.
- Uso de la evaluación para defender al departamento frente a otros.
- Uso de la evaluación para educar a la alta dirección sobre el valor de la comunicación.
- Uso de la evaluación para educar a los compañeros de trabajo sobre las actitudes/opiniones de los grupos de interés clave.

Las valoraciones a estos cinco indicadores se muestran a continuación.

Utilización de la evaluación con propósitos de planificación estratégica

Resultados generales

La afirmación específica que se muestra en la pregunta 7a es 'utilizo la medición y la evaluación con propósitos de planificación estratégica'. Las puntuaciones están ampliamente repartidas (Tabla 72, Figura 108), no obstante el porcentaje acumulado de las valoraciones 3, 4 y 5 suponen el 65% siendo la puntuación más repartida la 5 'totalmente de acuerdo' con un 32% del total, lo que suponen 53 casos. Con 38 casos (23%) encontramos la opción 4 'muy de acuerdo', con 19 casos (11%) la afirmación 3 'bastante de acuerdo', y con 29 casos (17%) cada una las opciones 2 y 1 'poco' o 'nada de acuerdo'.

Utilización de la evaluación con propósitos de planificación estratégica			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	29	17%	17%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	29	17%	35%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	19	11%	46%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	38	23%	68%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	53	32%	100%
Totales	168	100%	-

Tabla 72. Utilización de la evaluación con propósitos de planificación estratégica. Resultados globales de la encuesta.

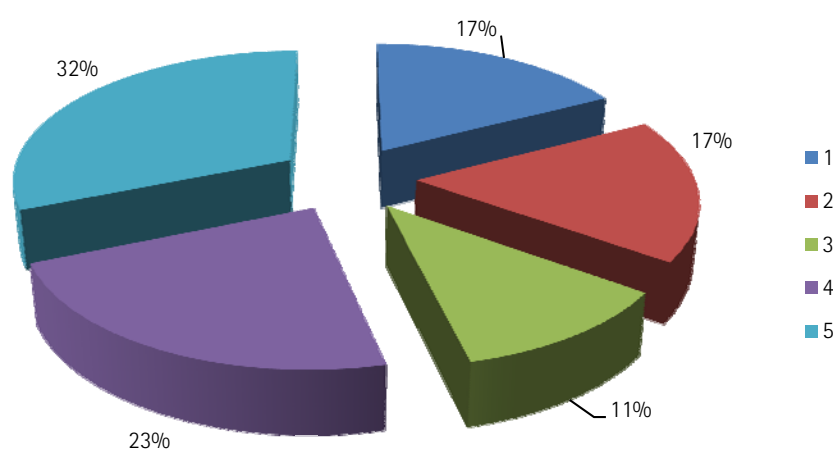


Figura 108. Utilización de la evaluación con propósitos de planificación estratégica. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Los resultados por países se presentan diferenciados en dos bloques, los de habla inglesa y los de habla castellana (Tabla 73). Mientras que en los primeros, Estados Unidos y Reino Unido, el uso de la medición se plantea con fines estratégicos, en el caso de los españoles pasa todo lo contrario. Los norteamericanos están en un 50% de los casos 'totalmente de acuerdo' con la afirmación de usos estratégicos frente a un 38% de los británicos y un 13% de los españoles, situándose en el extremo opuesto. No están de acuerdo con la afirmación de forma rotunda un 31% de los españoles y otro 31% está poco de acuerdo. Este grado de desacuerdo es sólo de un 3% ('nada de acuerdo') y 3% ('poco de acuerdo') en el caso británico. Por parte de los Estados Unidos las posiciones en desacuerdo con la afirmación son del 12% ('nada de acuerdo') y 12% ('poco de acuerdo').

Utilizo la medición y la evaluación con propósitos de planificación estratégica			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	22	1	6
2 <i>Poco de acuerdo</i>	22	1	6
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	4	8	7
4 <i>Muy de acuerdo</i>	13	18	7
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	9	18	26
<i>Totales</i>	70	46	52

Tabla 73. Utilización de la evaluación con propósitos de planificación estratégica. Resultados en valores absolutos por países.

Observamos en el gráfico (Figura 109) que la franja verde ('bastante de acuerdo') ocupa un espacio residual que en el caso español supone un 6%, en el británico un 17% y en el norteamericano un 13%.

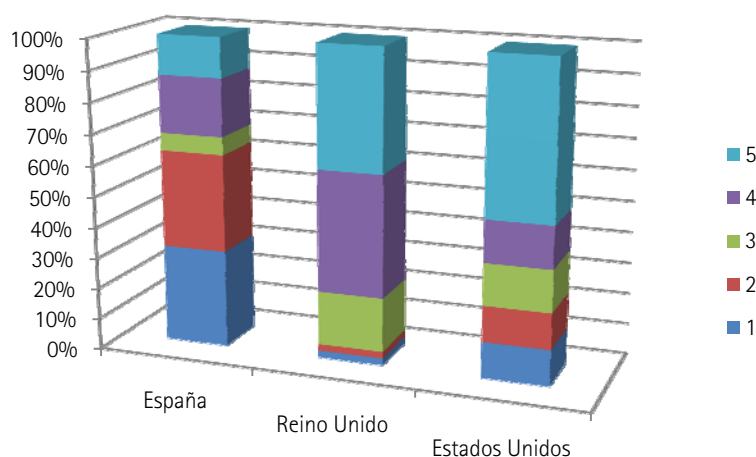


Figura 109. Utilización de la evaluación con propósitos de planificación estratégica. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

Los usos de la evaluación con propósitos de planificación estratégica aparecen más presentes en los centros de titularidad no pública (con un acumulado de acuerdo con la afirmación del 93%, del que destacamos que un 37% está 'totalmente de acuerdo') frente al 50% de centros de titularidad pública. El 50% negativo se distribuye a partes iguales entre los que se muestran 'poco de acuerdo' con la afirmación y los que no están 'nada de acuerdo' con la misma (Tabla 74, Figura 110).

Utilizo la medición y la evaluación con propósitos de planificación estratégica		
	Público	No público
1 <i>Nada de acuerdo</i>	28	1
2 <i>Poco de acuerdo</i>	26	3
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	7	12
4 <i>Muy de acuerdo</i>	17	21
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	31	22
<i>Total</i>	109	59

Tabla 74. Utilización de la evaluación con propósitos de planificación estratégica. Resultados en valores absolutos por titularidad.

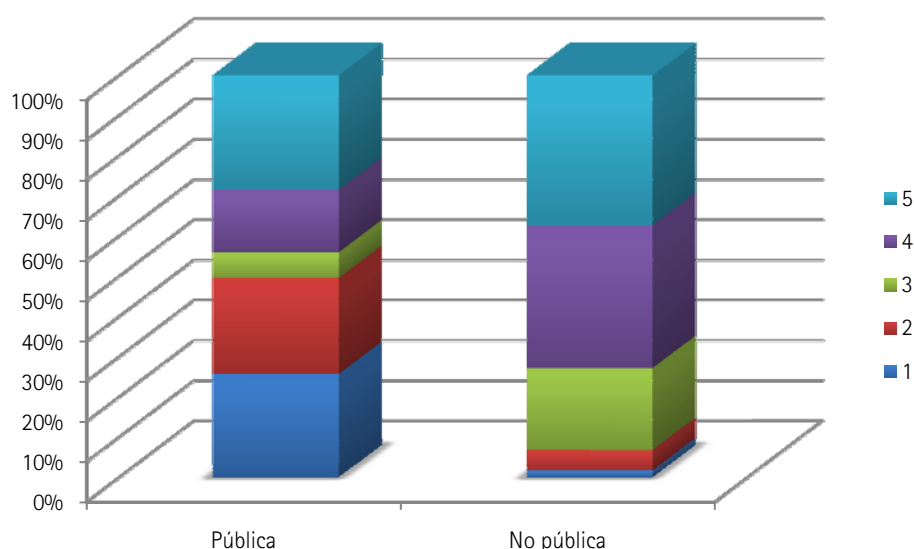


Figura 110. Utilización de la evaluación con propósitos de planificación estratégica. Resultados en porcentajes por titularidad.

Utilización de evaluación para justificar el presupuesto asignado

Resultados generales

La afirmación específica que se muestra en la pregunta 7b es 'Utilizo la medición/evaluación para justificar el presupuesto asignado'. El porcentaje acumulado muy favorable o del todo favorable con la afirmación es de un 69%, lo que suponen 115 casos. 12 casos, un 7% se muestran 'bastante de acuerdo' con la afirmación y los desfavorables son 19 casos (11%) 'poco de acuerdo' y 20 casos (12%) del todo desfavorables (Tabla 75, Figura 111).

Utilización de evaluación para justificar el presupuesto asignado			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	20	12%	12%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	19	11%	23%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	12	7%	31%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	51	31%	61%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	64	38%	100%
Totales	167	100%	-

Tabla 75. Utilización de evaluación para justificar el presupuesto asignado. Resultados globales de la encuesta.

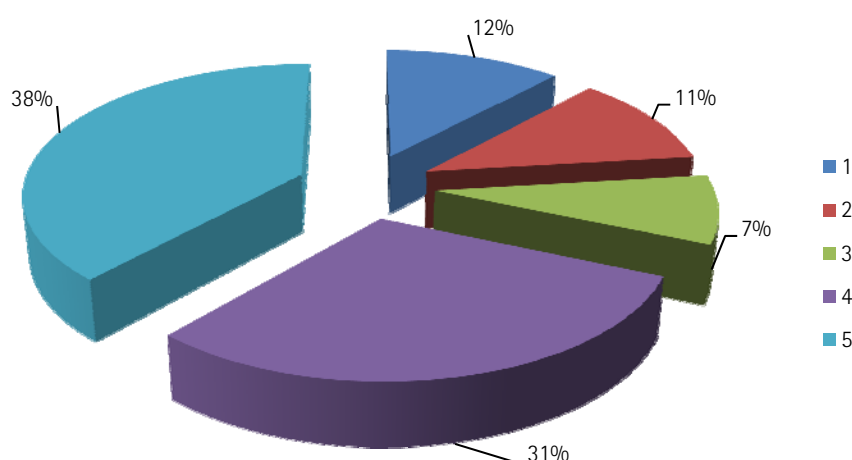


Figura 111. Utilización de evaluación para justificar el presupuesto asignado. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Analizando los datos por países, las respuestas españolas quedan repartidas por todas las opciones: 18 (25%) casos están 'totalmente de acuerdo', 18 (25%) se muestran 'muy de acuerdo' y 4 (6%) 'bastante de acuerdo'. Desfavorablemente, se muestran 'poco de acuerdo' 17 casos (24%) y 'nada de acuerdo' 13 (19%) casos. Los británicos se muestran más favorables a la afirmación con 29 (60%) casos 'totalmente de acuerdo', 8 'muy de acuerdo' (18%) y 7 'bastante de acuerdo' (17%). Únicamente 2 casos (4%) colocan de parte del lado desfavorable. Similar es la respuesta americana, con 18 casos 'totalmente de acuerdo' (36%), 25 casos 'muy de acuerdo' (48%), un caso 'bastante de acuerdo' (2%), un caso 'poco de acuerdo' (2%) y 6 casos 'nada de acuerdo' (12%) (Tabla 76, Figura 112).

Utilización de evaluación para justificar el presupuesto asignado			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	13	1	6
2 <i>Poco de acuerdo</i>	17	1	1
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	4	7	1
4 <i>Muy de acuerdo</i>	18	8	25
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	18	29	18
<i>Totales</i>	70	46	51

Tabla 76. Utilización de evaluación para justificar el presupuesto asignado. Resultados en valores absolutos por países.

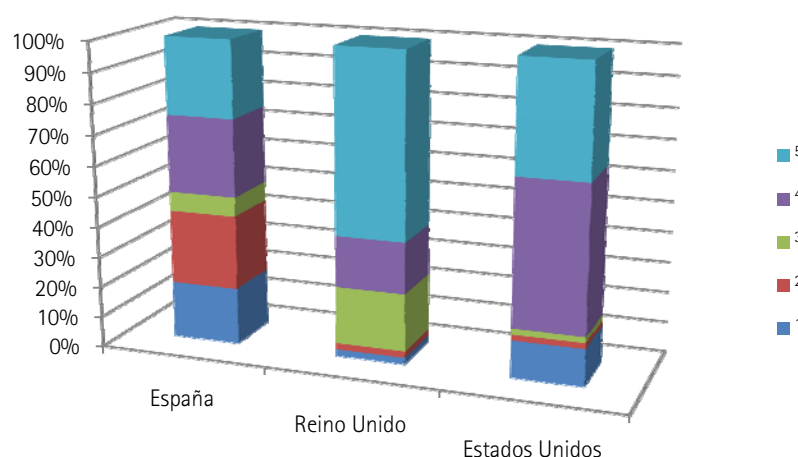


Figura 112. Utilización de evaluación para justificar el presupuesto asignado. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

Podemos observar posicionamientos próximos entre centros públicos y no públicos en cuanto al grado de acuerdo con el uso de la evaluación con fines de justificación presupuestaria (Tabla 77, Figura 113). El grado de acuerdo de los centros públicos acumula un positivo del 72% (del que la opción 'totalmente de acuerdo' ya es un 43%), y en los centros no públicos el acumulado positivo asciende hasta el 85%.

Utilización de evaluación para justificar el presupuesto asignado		
	Público	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	15	5
2 <i>Poco de acuerdo</i>	14	4
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	6	6
4 <i>Muy de acuerdo</i>	25	26
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	46	20
<i>Total</i>	106	61

Tabla 77. Utilización de evaluación para justificar el presupuesto asignado. Resultados en valores absolutos por titularidad.

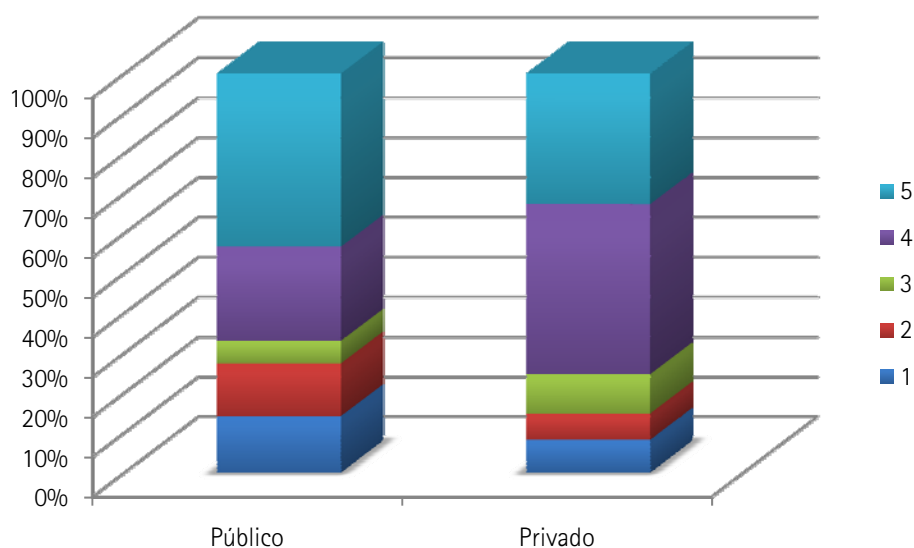


Figura 113. Utilización de evaluación para justificar el presupuesto asignado. Resultados en porcentajes por titularidad.

Utilización de la evaluación para defender al departamento frente a otros

Resultados generales

La afirmación específica que se muestra en la pregunta 7c es 'utilizo la medición/evaluación para defender el departamento respecto a los otros de la organización. Los resultados favorables totalmente y muy de acuerdo, tienen un porcentaje acumulado del 71%. Además, un 20% de los casos está 'bastante de acuerdo' con la afirmación. Se muestran 'poco de acuerdo' 9 casos (5%) y nada de acuerdo otros 7 (4%) (Tabla 78, Figura 114).

Utilizo la evaluación para defender al departamento frente a otros			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	7	4%	4%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	9	5%	9%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	33	20%	29%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	50	30%	59%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	68	41%	100%
Totales	166	100%	-

Tabla 78. Utilizo la medición/evaluación para defender al departamento frente a otros. Resultados globales de la encuesta.

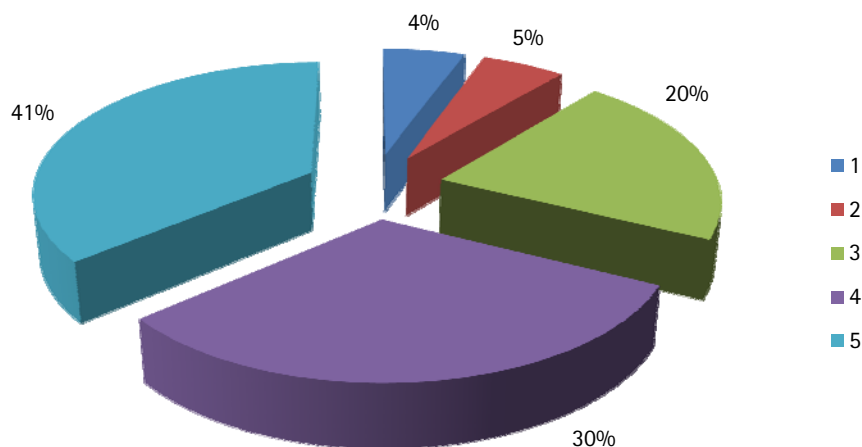


Figura 114. Utilizo la medición/evaluación para defender al departamento frente a otros. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Analizando los datos por países, el grado de acuerdo es común, diferenciándose quizás el Reino Unido que muestra un mayor porcentaje de respuestas 'totalmente de acuerdo' (55%) frente a los españoles (29%) y los estadounidenses (40%). Por otra parte cabe destacar que, en el caso español no existe ninguna respuesta en la opción 'nada de acuerdo' y sí hay una relativamente alta respuesta de la opción 'bastante de acuerdo' (30%) (Tabla 79, Figura 115).

Utilizo la medición/evaluación para defender al departamento frente a otros			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	0	1	6
2 <i>Poco de acuerdo</i>	5	2	2
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	21	7	5
4 <i>Muy de acuerdo</i>	22	10	18
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	20	27	21
<i>Totales</i>	68	47	52

Tabla 79. Utilizo la medición/evaluación para defender al departamento frente a otros. Resultados en valores absolutos por países.

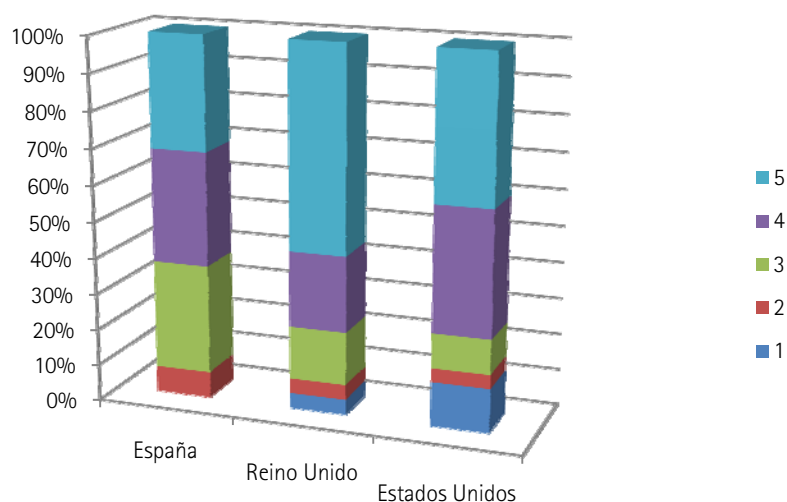


Figura 115. Utilizo la medición/evaluación para defender al departamento frente a otros. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

A la opción de uso de la evaluación con el fin de defender el departamento ante otros, también hay consenso de acumulado positivo entre centros públicos y no públicos, que ascienden al 90% en ambos grupos. En el grupo público no obstante, la opción 'totalmente de acuerdo' tiene un peso mayor, 45%, ante el 30% del grupo no público (Tabla 80, Figura 116).

Utilizo la medición/evaluación para defender al departamento frente a otros		
	Pública	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	4	3
2 <i>Poco de acuerdo</i>	7	3
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	23	10
4 <i>Muy de acuerdo</i>	25	25
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	50	18
<i>Total</i>	109	59

Tabla 80. Utilizo la medición/evaluación para defender al departamento frente a otros. Resultados en valores absolutos por titularidad.

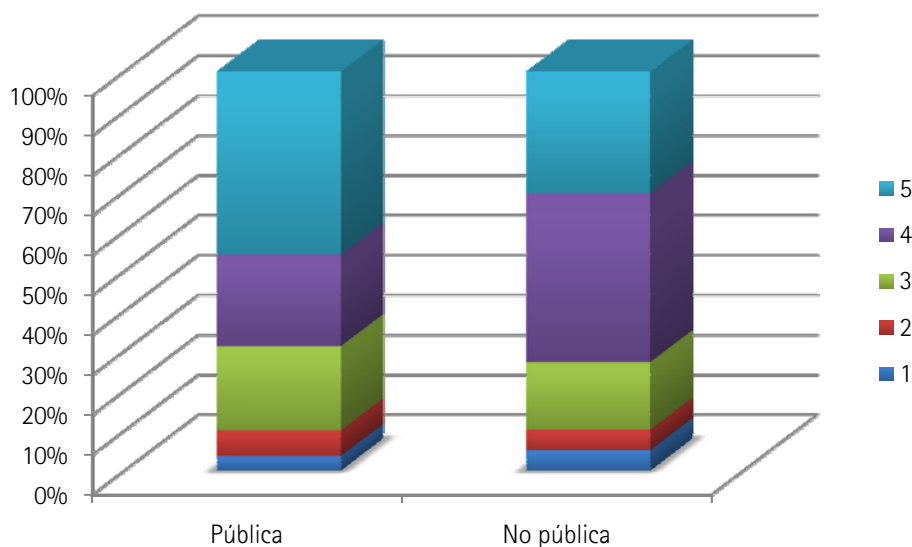


Figura 116. Utilizo la medición/evaluación para defender al departamento frente a otros. Resultados en porcentajes por titularidad.

Utilización de la evaluación para formar a la alta dirección sobre el valor de la comunicación

Resultados generales

La afirmación específica que se muestra en la pregunta 7d es 'utilizo la medición/evaluación para educar a la alta dirección sobre el papel y el valor de la comunicación y las Relaciones Públicas'. El porcentaje acumulado de las respuestas favorables a la afirmación es del 88% (146 casos), repartidos entre 58 casos (35%) 'totalmente de acuerdo', 50 casos (30%) 'muy de acuerdo' y 23 casos (23%) 'bastante de acuerdo'. Únicamente el 12% de los casos de muestra 'poco' o 'nada de acuerdo' (Tabla 81, Figura 117).

Utilizo la evaluación para formar a la alta dirección sobre el valor de la comunicación			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 Nada de acuerdo	11	7%	7%
2 Poco de acuerdo	9	5%	14%
3 Bastante de acuerdo	38	23%	37%
4 Muy de acuerdo	50	30%	66%
5 Totalmente de acuerdo	58	35%	100%
Totales	166	100%	-

Tabla 81. Utilizo la evaluación para formar a la alta dirección sobre el valor de la comunicación. Resultados globales de la encuesta.

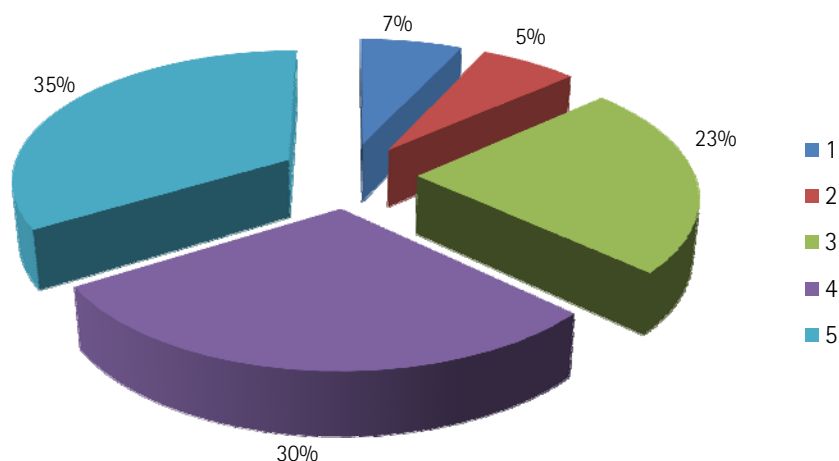


Figura 117. Utilizo la evaluación para formar a la alta dirección sobre el valor de la comunicación. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Abordando los datos por países, se mantiene la tendencia favorable en los tres casos con ligeras sutilezas (Tabla 82, Figura 118). En el caso de España, el porcentaje favorable acumulado es un punto superior a la media global, 86%, con un grueso del 37% para la respuesta 'bastante de acuerdo', de un 31% para la respuesta 'muy de acuerdo' y de un menor 18% para 'totalmente de acuerdo'. El porcentaje acumulado del Reino Unido es también superior a la media con un 92%, pero esta vez con los resultados repartidos de forma inversa al caso español; siendo mayor con diferencia la respuesta 'totalmente de acuerdo' con un 60% de las respuestas, mientras que el 'muy de acuerdo' supone un 18% y el 'bastante de acuerdo' un 14%. Estados Unidos es el que hace bajar la media del acumulado favorable global ya que su porcentaje acumulado es de un 84%, repartido en 32% la respuesta 'totalmente de acuerdo', 40% muy de acuerdo y 12% 'bastante de acuerdo'. Excepto la respuesta 'nada de acuerdo' de Estados Unidos que tiene un valor porcentual del 12%, el resto de respuestas desfavorables son inferiores al 10%.

Utilizo la evaluación para formar a la alta dirección sobre el valor de la comunicación			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 Nada de acuerdo	4	1	6
2 Poco de acuerdo	4	3	2
3 Bastante de acuerdo	25	7	6
4 Muy de acuerdo	22	8	20
5 Totalmente de acuerdo	13	29	16
Totales	69	48	50

Tabla 82. Utilizo la evaluación para formar a la alta dirección sobre el valor de la comunicación. Resultados en valores absolutos por países.

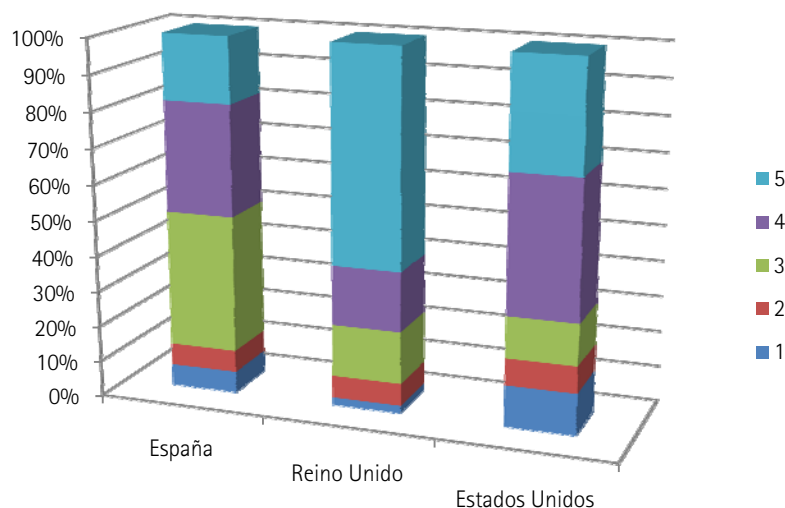


Figura 118. Utilizo la evaluación para formar a la alta dirección sobre el valor de la comunicación. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

También la función formativa de la evaluación con la alta dirección presenta consenso entre los hospitales públicos y no públicos (Tabla 83, Figura 119), acumulando unos porcentajes de acuerdo de alrededor del 90%.

Utilizo la evaluación para formar a la alta dirección sobre el valor de la comunicación		
	Pública	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	0	6
2 <i>Poco de acuerdo</i>	9	0
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	22	11
4 <i>Muy de acuerdo</i>	33	16
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	45	23
<i>Total</i>	109	56

Tabla 83. Utilizo la evaluación para formar a la alta dirección sobre el valor de la comunicación. Resultados en valores absolutos por titularidad.

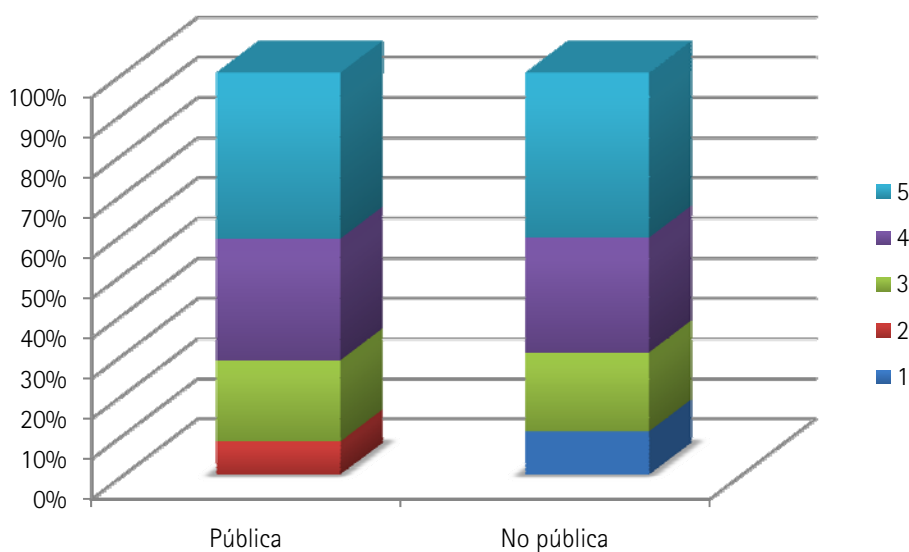


Figura 119. Utilizo la evaluación para formar a la alta dirección sobre el valor de la comunicación. Resultados en porcentajes por titularidad.

Utilización de la evaluación para formar al equipo sobre la actitud y opinión de los públicos clave.

Resultados generales

La afirmación mostrada en la pregunta 7e es 'utilizo la medición/evaluación para educar a los compañeros de trabajo sobre las actitudes/opiniones de los grupos de interés clave'. Están 'muy de acuerdo' y 'totalmente de acuerdo' con esta afirmación 112 casos (68% acumulado), que unidos a los 29 casos de la opción 'bastante de acuerdo' representan el 85% acumulado (141 casos). Se trata de una afirmación sobre el uso de la evaluación con fines propiamente de Relaciones Públicas y no de defensa o justificación como se presentaba en algunas de las preguntas anteriores (Tabla 84, Figura 120).

<i>Utilizo la evaluación para formar al equipo sobre la actitud y opinión de los públicos clave</i>			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	16	9%	9%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	9	5%	15%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	29	18%	32%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	50	30%	62%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	62	38%	100%
<i>Totales</i>	166	100%	-

Tabla 84. Utilizar la evaluación para formar al equipo sobre la actitud y opinión de los públicos clave. Resultados globales de la encuesta.

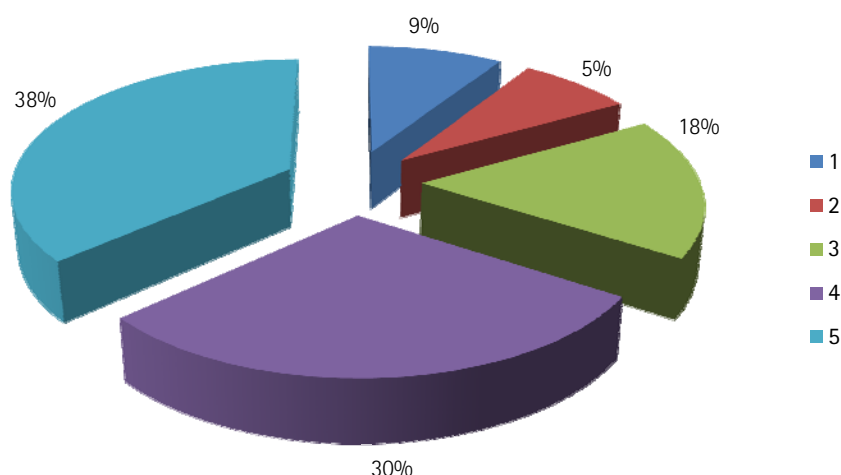


Figura 120. Utilizar la evaluación para formar al equipo sobre la actitud y opinión de los públicos clave. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Analizando los datos por países, el porcentaje acumulado se mantiene en todos los casos (Tabla 85, Figura 121). Destaca el caso español por el entusiasmo demostrado con las opciones más favorables ('totalmente de acuerdo' 57%, 'muy de acuerdo' 25%) con un porcentaje acumulado del 82%; ante el Reino Unido con un acumulado del 60% ('totalmente de acuerdo' 20%, 'muy de acuerdo' 40%). Estados Unidos se mantiene en una línea más prudente como el Reino Unido y reparte sus respuestas favorables entre 25% 'totalmente de acuerdo', 25% 'muy de acuerdo', 30% 'bastante de acuerdo' (80% de porcentaje acumulado).

<i>Utilizo la evaluación para formar al equipo sobre la actitud y opinión de los públicos clave</i>			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	4	5	7
2 <i>Poco de acuerdo</i>	2	3	4
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	4	10	15
4 <i>Muy de acuerdo</i>	18	19	13
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	40	9	13
<i>Totales</i>	68	46	52

Tabla 85. Utilizar la evaluación para formar al equipo sobre la actitud y opinión de los públicos clave. Resultados en valores absolutos por países.

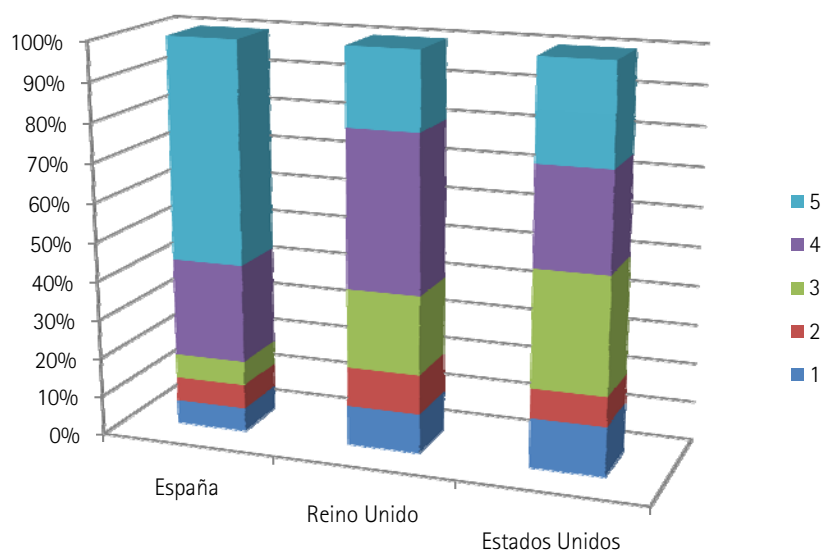


Figura 121. Utilizar la evaluación para formar al equipo sobre la actitud y opinión de los públicos clave. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

La función de la evaluación para formar al equipo sobre opiniones y actitudes del público también se muestra alineada con los dos grupos de titularidad, pública y no pública, con resultados del 91% y del 76%. La opción 'poco de acuerdo' ha desaparecido en el grupo de hospitales públicos (Tabla 86, Figura 122).

Utilizo la evaluación para formar al equipo sobre la actitud y opinión de los públicos clave		
	Pública	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	9	7
2 <i>Poco de acuerdo</i>	0	6
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	17	12
4 <i>Muy de acuerdo</i>	34	14
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	47	16
<i>Total</i>	107	55

Tabla 86. Utilizar la evaluación para formar al equipo sobre la actitud y opinión de los públicos clave. Resultados en valores absolutos por titularidad.

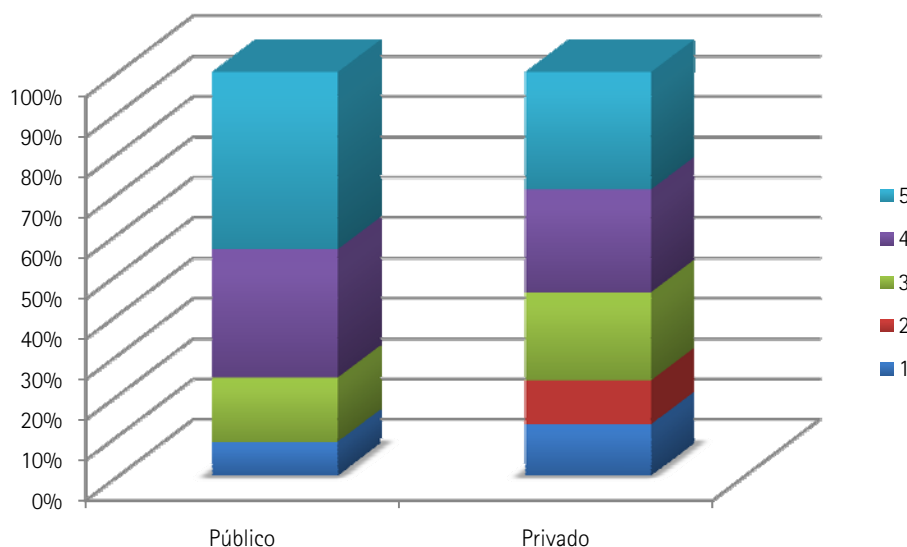


Figura 122. Utilizar la evaluación para formar al equipo sobre la actitud y opinión de los públicos clave. Resultados en porcentajes por titularidad.

10.8. EL USO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

El uso que se da a los resultados de la evaluación de las actividades de comunicación realizada en los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas del hospital es el tema de la pregunta 8. Al encuestado se le dan seis afirmaciones sobre las que debe mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo. Las afirmaciones a valorar son:

- Utilizar los resultados para la elaboración de informes y memorias.
- Utilizar los resultados para planificaciones futuras.
- Utilizar los resultados intermedios para reajustar el programa.
- Utilizar los resultados finales para redefinir futuros programas.
- Utilizar los resultados para intereses del propio departamento.
- Utilizar los resultados para redefinir acciones de comunicación.

Las valoraciones a estas cinco afirmaciones se muestran a continuación detalladamente.

Utilizar los resultados para la elaboración de informes

Resultados generales

Para el indicador 8a que dice 'utilizo los resultados de la evaluación para la elaboración de informes y memorias', el posicionamiento favorable es abrumador (acumulado 87%), destacando la amplitud de la valoración 'totalmente de acuerdo' que alcanza un 51% y la opción que le sigue alcanzando un 27%. Un bajo porcentaje se muestra en contra de la afirmación (7%) (Tabla 87, Figura 123).

Utilizar los resultados para la elaboración de informes			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	12	7%	7%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	9	5%	13%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	15	9%	22%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	45	27%	49%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	83	51%	100%
Totales	164	100%	-

Tabla 87. Utilizar los resultados para la elaboración de informes. Resultados globales de la encuesta.

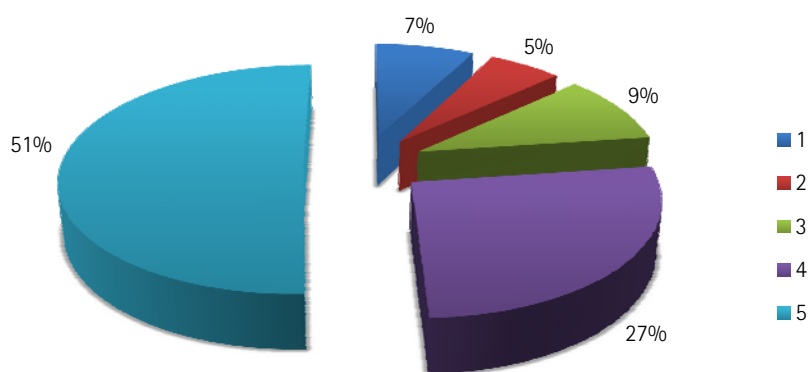


Figura 123. Utilizar los resultados para la elaboración de informes. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Los resultados por países presentan una alineación similar a los resultados generales (Tabla 88, Figura 124). Domina la opción 'totalmente de acuerdo' en los tres países estudiados, con un 43% en España, un 52% en el Reino Unido y un 62% en Estados Unidos. Sin embargo, estos resultados de máxima valoración en los que Estados Unidos barren con la opción 'totalmente de acuerdo' pasan a invertirse si sumamos a esta la opción 'muy de acuerdo', siendo España con un 88% el país que mejor se alinea con el resultado, seguido del Reino Unido con un 76% y Estados Unidos con un 68%. Además, el porcentaje de casos más elevado que se muestran 'nada de acuerdo' es el país americano con un 14%.

Utilizar los resultados para la elaboración de informes			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	3	3	6
2 <i>Poco de acuerdo</i>	3	3	3
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	2	7	6
4 <i>Muy de acuerdo</i>	30	11	3
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	29	22	32
<i>Totales</i>	67	46	51

Tabla 88. Utilizar los resultados para la elaboración de informes. Resultados en valores absolutos por países.

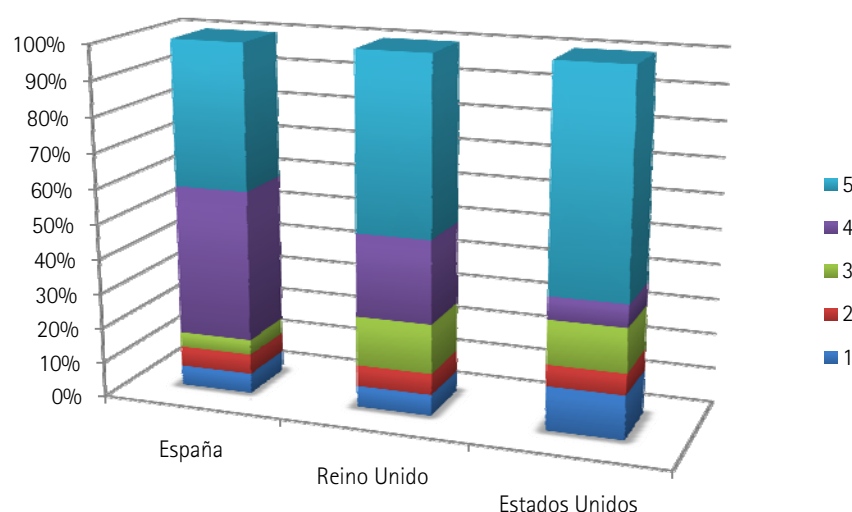


Figura 124. Utilizar los resultados para la elaboración de informes. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

Tanto los encuestados del grupo público, como los del grupo no público, utilizan los resultados de la evaluación para la elaboración de informes (Tabla 89, Figura 125), acumulando un grado de acuerdo del 90% los primeros (con un 59% de 'totalmente de acuerdo'), y un 82% los segundos (con 35% 'totalmente de acuerdo' y 40% 'muy de acuerdo').

Utilizar los resultados para la elaboración de informes		
	Pública	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	4	8
2 <i>Poco de acuerdo</i>	7	2
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	10	5
4 <i>Muy de acuerdo</i>	22	23
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	63	20
<i>Total</i>	106	58

Tabla 89. Utilizar los resultados para la elaboración de informes. Resultados en valores absolutos por titularidad.

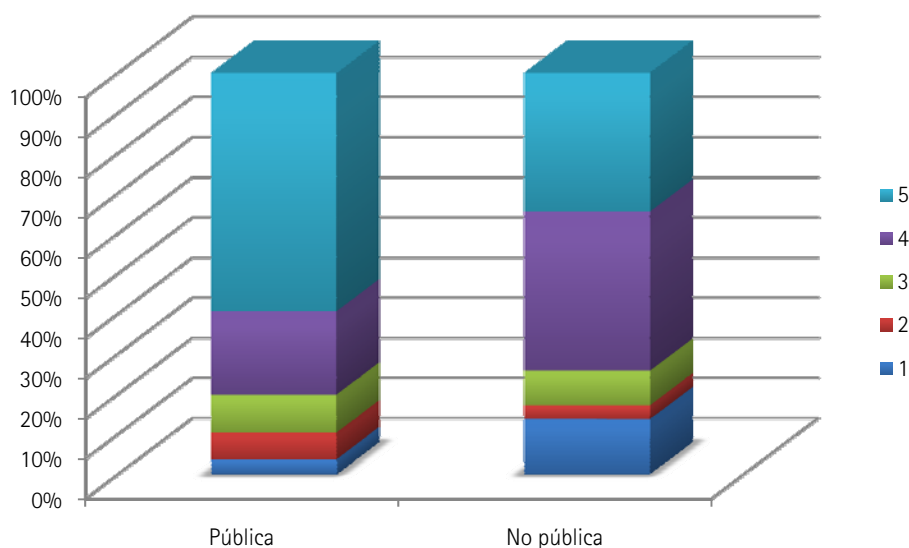


Figura 125. Utilizar los resultados para la elaboración de informes. Resultados en porcentajes por titularidad.

Utilizar los resultados para futuras planificaciones

Resultados generales

Con la afirmación 8b, 'utilizo los resultados de la evaluación y los documento porque son útiles para planificaciones futuras' se muestran 'totalmente de acuerdo' y 'muy de acuerdo' un 28% y un 45% respectivamente, sumando un acumulado del 73%. El grado de desacuerdo más acusado sólo acumula 13 casos que suponen el 8% de las respuestas (Tabla 84, Figura 120).

Utilizar los resultados para futuras planificaciones			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	13	8%	8%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	15	9%	18%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	15	9%	27%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	72	45%	72%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	45	28%	100%
<i>Totales</i>	160	100%	-

Tabla 90. Utilizar los resultados para futuras planificaciones. Resultados globales de la encuesta.

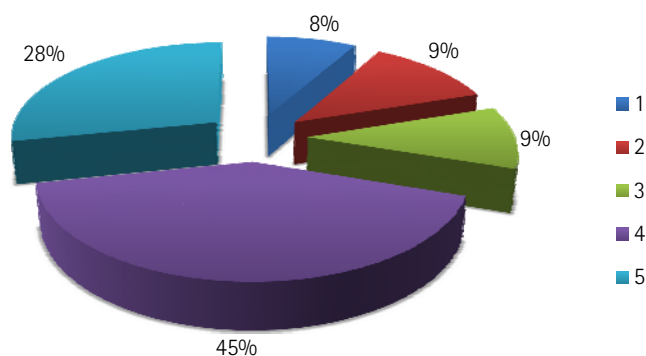


Figura 126. Utilizar los resultados para futuras planificaciones. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Las respuestas por países están dominadas por una alineación con la afirmación desmarcándose ligeramente Estados Unidos que acumula un grado de desacuerdo del 35%, y concentra su grado de acuerdo principalmente en la opción 'muy de acuerdo' con un 41%. El Reino Unido y España acumulan un grado de acuerdo del 88% y el 79% respectivamente, destacando la acumulación de casos en la opción 'totalmente de acuerdo' en el Reino Unido con el 50% y el número de casos acumulados en la opción 'muy de acuerdo' en España con el 60% (Tabla 91, Figura 127).

Utilizar los resultados para futuras planificaciones			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	3	3	7
2 <i>Poco de acuerdo</i>	3	2	10
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	3	5	7
4 <i>Muy de acuerdo</i>	40	12	20
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	18	22	5
<i>Totales</i>	67	44	49

Tabla 91. Utilizar los resultados para futuras planificaciones. Resultados en valores absolutos por países.

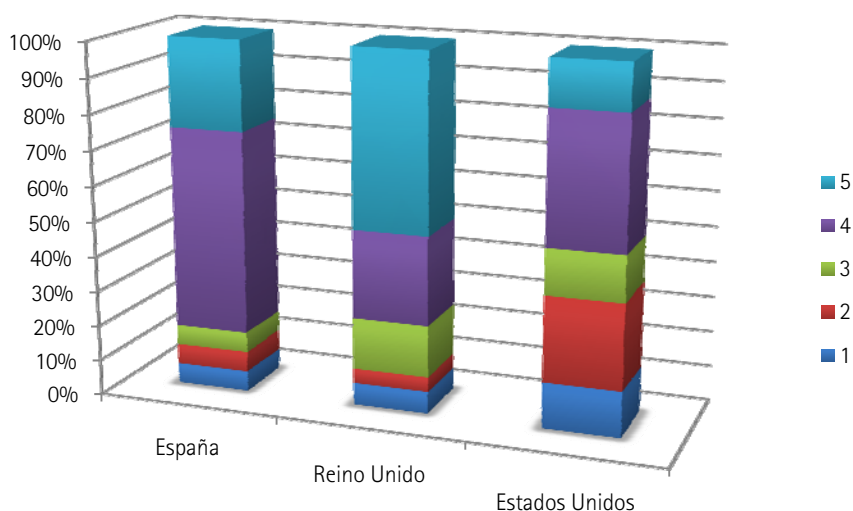


Figura 127. Utilizar los resultados para futuras planificaciones. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

El grado de acuerdo con el uso de los resultados para futuras planificaciones es amplio en ambos grupos (Tabla 92, Figura 128), con un acumulado positivo del 85% en el grupo público y del 78% en el no público. Cabe destacar la diferencia en cuanto a la opción más neutra (bastante de acuerdo) que casi pasa desapercibida en el grupo público (5%) mientras que toma más relieve en el no público (18%).

Utilizar los resultados para futuras planificaciones		
	Público	Privado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	6	7
2 <i>Poco de acuerdo</i>	10	5
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	5	10
4 <i>Muy de acuerdo</i>	49	23
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	34	11
Totales	104	56

Tabla 92. Utilizar los resultados para futuras planificaciones. Resultados en valores absolutos por titularidad.

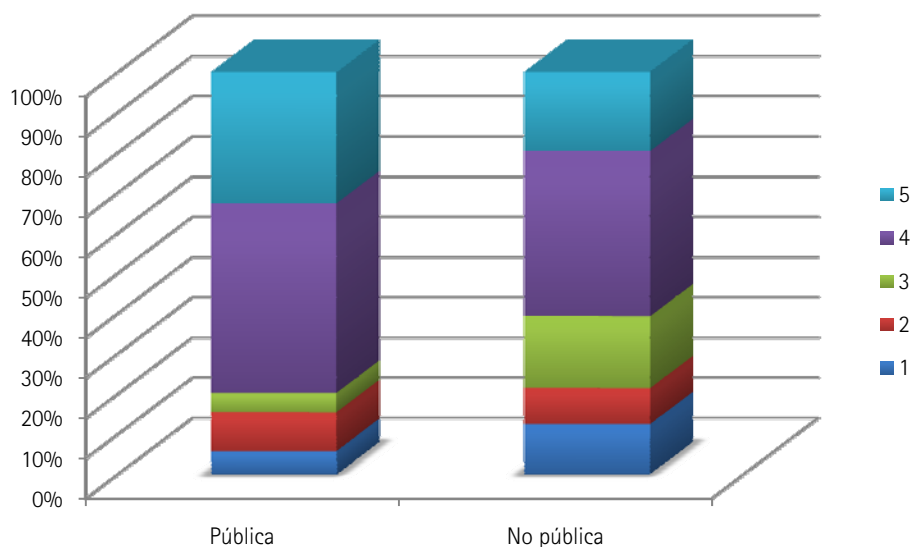


Figura 128. Utilizar los resultados para futuras planificaciones. Resultados en porcentajes por titularidad.

Utilizar los resultados intermedios para reajustar el programa

Resultados generales

Para la afirmación 8c "utilizo resultados de evaluación intermedios para reajustar o redefinir el programa", los grados de acuerdo más elevados dominan el cuadro de respuestas sumando 121 (74%), dejando únicamente 20 respuestas (12%) para el desacuerdo y 21 (13%) en la opción intermedia (Tabla 93, Figura 129).

Utilizar los resultados intermedios para reajustar el programa			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	7	4%	4%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	13	8%	12%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	21	13%	25%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	72	44%	70%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	49	30%	100%
<i>Totales</i>	162	100%	-

Tabla 93. Utilizar los resultados intermedios para reajustar el programa. Resultados globales de la encuesta.

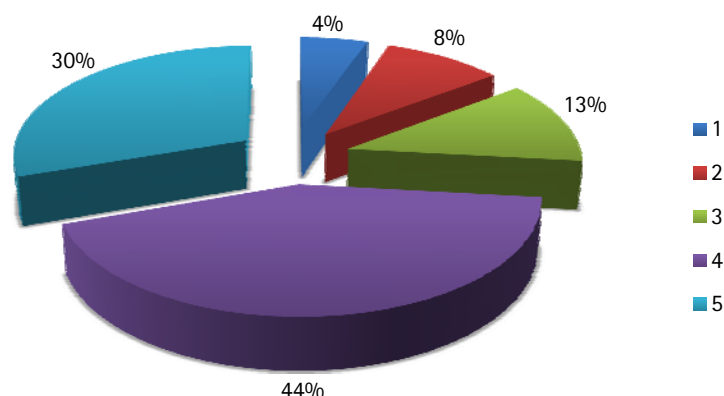


Figura 129. Utilizar los resultados intermedios para reajustar el programa. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Abordando los resultados por países, domina en todos el grado de acuerdo con la afirmación, pero las respuestas son mucho más rotundas en el caso español ('totalmente de acuerdo' tiene un 44% y 'muy de acuerdo' un 40%), mientras que en el Reino Unido son algo más bajas ('totalmente de acuerdo' tiene un 16% y 'muy de acuerdo' tiene un 43%). En Estados Unidos las cifras se invierten respecto a España ('totalmente de acuerdo' tiene un 25% y 'muy de acuerdo' tiene un 50%) (Tabla 94, Figura 130).

Utilizar los resultados intermedios para reajustar el programa			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	3	2	2
2 <i>Poco de acuerdo</i>	4	6	3
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	4	10	7
4 <i>Muy de acuerdo</i>	27	19	26
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	29	7	13
<i>Totales</i>	67	44	51

Tabla 94. Utilizar los resultados intermedios para reajustar el programa. Resultados en valores absolutos por países.

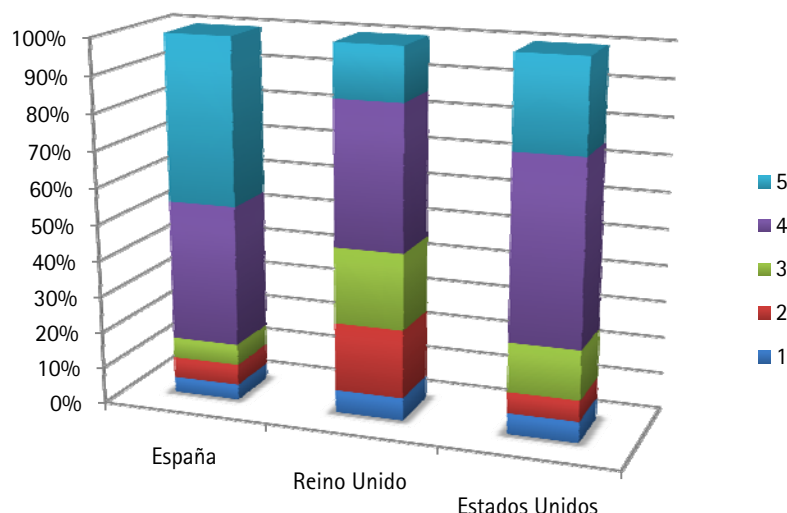


Figura 130. Utilizar los resultados intermedios para reajustar el programa. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

Aunque las opciones favorables a la afirmación son amplias en ambos grupos, cabe destacar matices en cada uno de ellos (Tabla 95, Figura 131). El desacuerdo del grupo público pasa totalmente inadvertido con un acumulado del 3,8% (4 casos); siendo la opción positiva 'muy de acuerdo' la más destacada (50%). En el grupo no público, los casos negativos ascienden hasta un 27%, pero es también la opción 'muy de acuerdo' la que se lleva el máximo número de casos con 22 (37%).

Utilizar los resultados intermedios para reajustar el programa		
	Pública	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	2	5
2 <i>Poco de acuerdo</i>	2	11
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	11	10
4 <i>Muy de acuerdo</i>	50	22
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	38	11
<i>Total</i>	103	59

Tabla 95. Utilizar los resultados intermedios para reajustar el programa. Resultados en valores absolutos por titularidad.

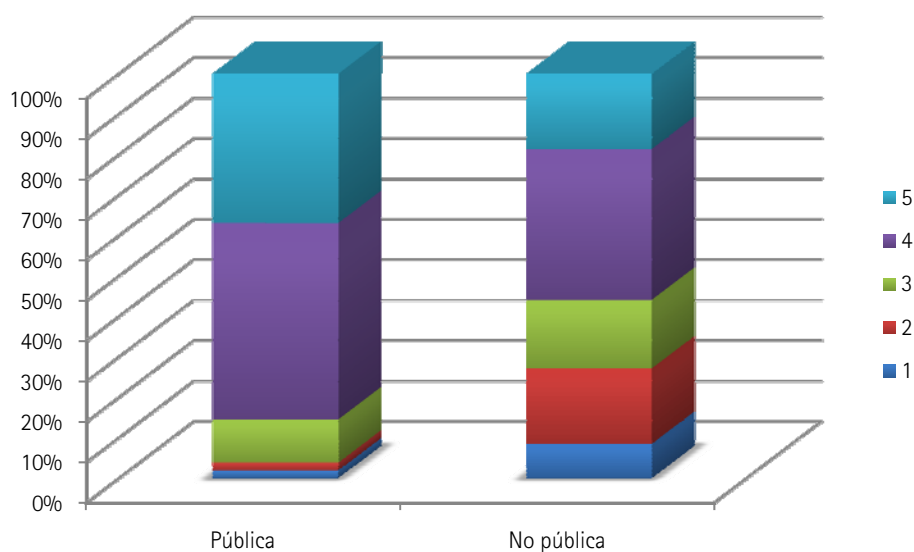


Figura 131. Utilizar los resultados intermedios para reajustar el programa. Resultados en porcentajes por titularidad.

Utilizar los resultados finales para redefinir futuros programas

Resultados generales

Sobre la afirmación 8d 'utilizo resultados de evaluación finales para redefinir futuros programas', los encuestados se han pronunciado mayoritariamente a favor con un porcentaje positivo acumulado del 79%, en el que la opción 'muy de acuerdo' contribuye con un 36% (59 casos) (Tabla 96, Figura 132).

Utilizar los resultados finales para redefinir futuros programas			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 Nada de acuerdo	17	10%	10%
2 Poco de acuerdo	18	11%	21%
3 Bastante de acuerdo	38	23%	45%
4 Muy de acuerdo	59	36%	81%
5 Totalmente de acuerdo	32	19%	100%
Total	164	100%	-

Tabla 96. Utilizar los resultados finales para redefinir futuros programas. Resultados globales de la encuesta. Resultados en valores absolutos por países.

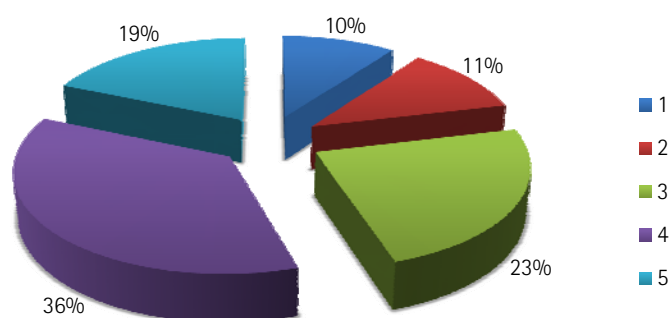


Figura 132. Utilizar los resultados finales para redefinir futuros programas. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Por países (Tabla 97, Figura 133), la respuesta mayoritaria también es de acuerdo, con acumulados del 90% en España, 61% en el Reino Unido y 80% en Estados Unidos. Destaca el peso de la opción 'muy de acuerdo' de los estadounidenses (52%), que casi equivale a la suma de las opciones 'totalmente de acuerdo' y 'muy de acuerdo' de los españoles (63%).

Utilizar los resultados finales para redefinir futuros programas			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	4	10	3
2 <i>Poco de acuerdo</i>	3	8	7
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	18	10	10
4 <i>Muy de acuerdo</i>	24	9	26
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	19	9	4
<i>Totales</i>	68	46	50

Tabla 97. Utilizar los resultados finales para redefinir futuros programas. Resultados en valores absolutos por países.

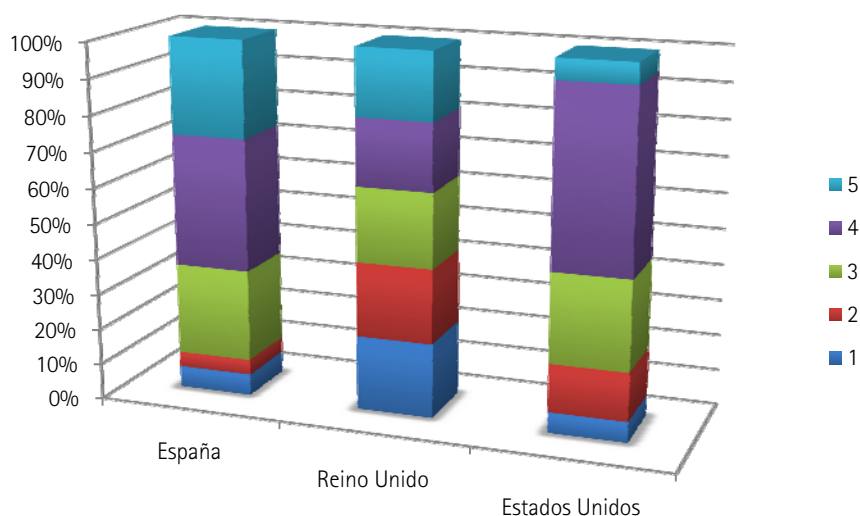


Figura 133. Utilizar los resultados finales para redefinir futuros programas. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

Los resultados de acuerdo con la afirmación se muestran positivos, pero sin un dominio de los extremos (Tabla 98, Figura 134), concentrándose en las opciones 'muy de acuerdo' (40% para el público y 30% para el no público) y 'bastante de acuerdo' (19% para el público y 32% para el no público) como los valores más representativos. El acumulado de desacuerdo repartido entre las dos opciones alcanza un 21% en el grupo público y un 23% en el no público.

Utilizar los resultados finales para redefinir futuros programas		
	Pública	No pública
1 Nada de acuerdo	10	7
2 Poco de acuerdo	12	6
3 Bastante de acuerdo	20	18
4 Muy de acuerdo	43	17
5 Totalmente de acuerdo	21	9
Totales	106	57

Tabla 98. Utilizar los resultados finales para redefinir futuros programas. Resultados en valores absolutos por titularidad.

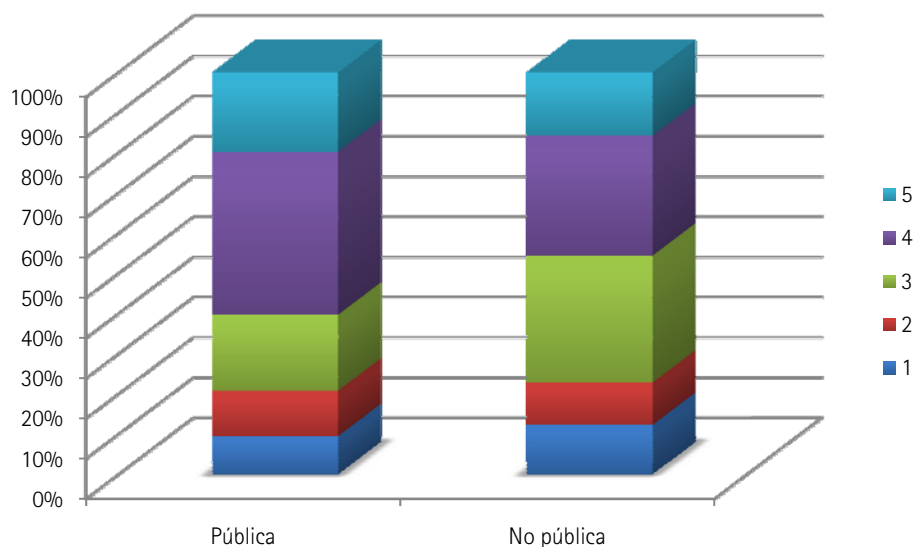


Figura 134. Utilizar los resultados finales para redefinir futuros programas. Resultados en porcentajes por titularidad.

Utilizar los resultados para intereses del departamento de Relaciones Públicas

Resultados generales

A la afirmación 8e, 'utilizo los resultados de evaluación por intereses del propio departamento de Relaciones Públicas', los encuestados se decantan en primer lugar por la opción 'muy de acuerdo' con 78 casos y un 48%, seguida de la opción 'totalmente de acuerdo' con 41 casos 25%. Ambas junto con la opción 'bastante de acuerdo' decantan la balanza hacia un acumulado positivo del 75% (Tabla 99, Figura 135).

Utilizar los resultados para intereses del departamento de Relaciones Públicas			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	9	6%	6%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	15	9%	15%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	20	12%	27%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	78	48%	75%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	41	25%	100%
<i>Totales</i>	163	100	100%

Tabla 99. Utilizar los resultados para intereses del departamento de Relaciones Públicas. Resultados globales de la encuesta.

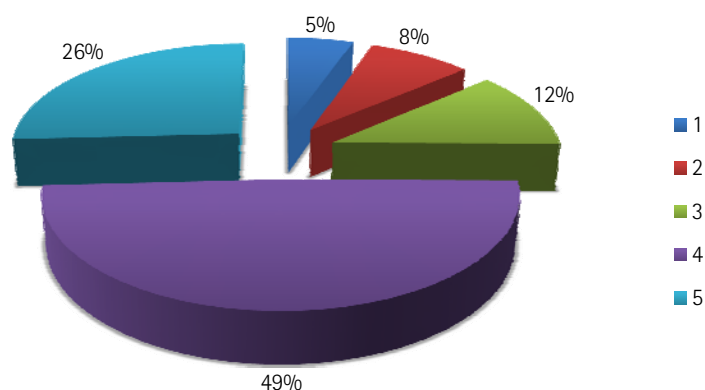


Figura 135. Utilizar los resultados para intereses del departamento de Relaciones Públicas. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

España (88%), el Reino Unido (87%) y Estados Unidos (80%) muestran un acumulado positivo que los posiciona claramente a favor de la afirmación. Cabe destacar el reparto muy similar de los valores 'totalmente de acuerdo' y 'muy de acuerdo' en el caso español, con un 42% cada uno, frente a la preponderancia de la opción muy de acuerdo británica (59%) y estadounidense (47%) (Tabla 100, Figura 136).

Utilizar los resultados para intereses del departamento de Relaciones Públicas			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	3	3	3
2 <i>Poco de acuerdo</i>	5	3	7
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	3	4	13
4 <i>Muy de acuerdo</i>	28	27	23
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	29	9	3
<i>Totales</i>	68	46	49

Tabla 100. Utilizar los resultados para intereses del departamento de Relaciones Públicas. Resultados en valores absolutos por países.

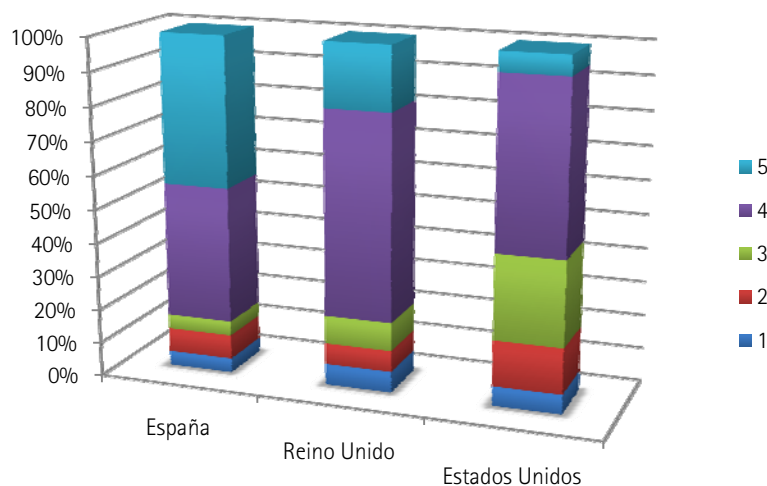


Figura 136. Utilizar los resultados para intereses del departamento de Relaciones Públicas. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

También nos encontramos con un dominio de los resultados acordes con la afirmación, alrededor del 85% en ambos grupos. Vemos en el gráfico (Tabla 101, Figura 137) que predomina el 'muy de acuerdo' con 48% en los centros públicos y con 50% en los no públicos. En estos últimos, la opción positiva intermedia 'bastante de acuerdo' casi desaparece, alcanzando únicamente un 3%.

Utilizar los resultados para intereses del departamento de Relaciones Públicas		
	Pública	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	3	5
2 <i>Poco de acuerdo</i>	11	4
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	18	2
4 <i>Muy de acuerdo</i>	49	30
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	22	19
<i>Total</i>	103	60

Tabla 101. Utilizar los resultados para intereses del departamento de Relaciones Públicas. Resultados en valores absolutos por titularidad.

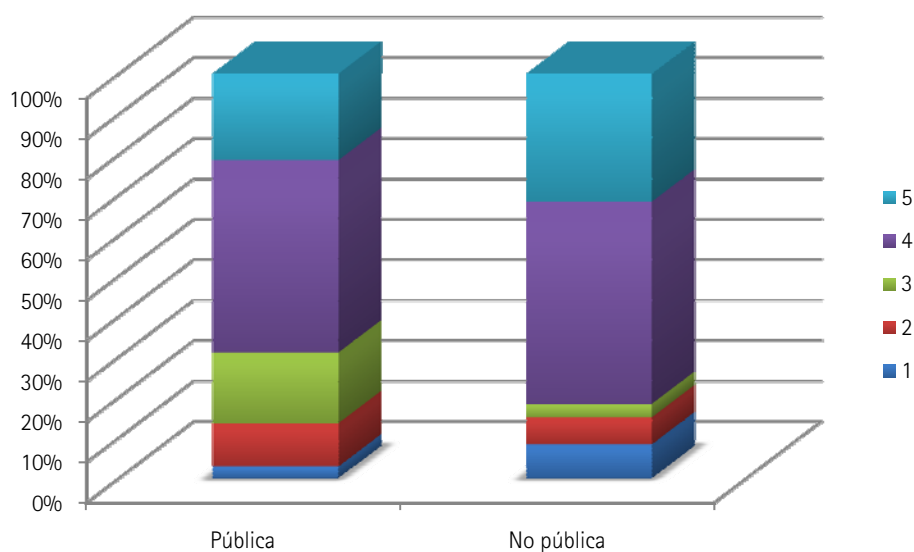


Figura 137. Utilizar los resultados para intereses del departamento de Relaciones Públicas. Resultados en porcentajes por titularidad.

Utilizar los resultados para redefinir las acciones

Resultados generales

Sobre la afirmación 8f, 'utilizo resultados de evaluación para redefinir las acciones de comunicación y Relaciones Públicas' se muestran también claramente de acuerdo la mayoría de los casos con un acumulado positivo del 87%, 137 casos (Tabla 102, Figura 138).

Utilizar los resultados para redefinir las acciones			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	11	7%	7%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	11	7%	14%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	37	23%	37%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	50	31%	69%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	50	31%	100%
<i>Totales</i>	159	100%	100%

Tabla 102. Utilizar los resultados para redefinir las acciones. Resultados globales de la encuesta.

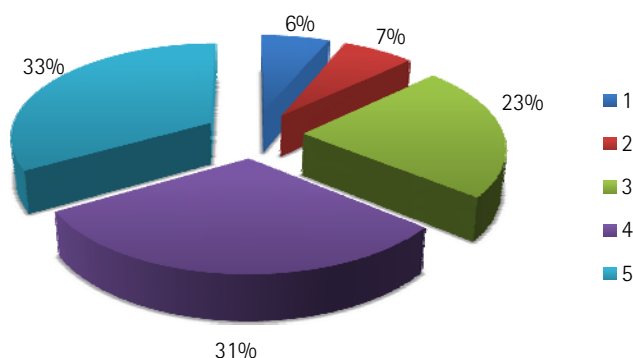


Figura 138. Utilizar los resultados para redefinir las acciones. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

El acumulado positivo también lo encontramos por países (Tabla 1003, Figura 139), destacando la rotundidad británica con un acumulado del 95% (España 90%, Estados Unidos 74%), en el que la opción 'totalmente de acuerdo' engloba un 68% de los casos.

Utilizar los resultados para redefinir las acciones			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	3	1	7
2 <i>Poco de acuerdo</i>	4	1	6
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	22	2	13
4 <i>Muy de acuerdo</i>	20	10	20
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	17	30	3
<i>Totales</i>	66	44	49

Tabla 103. Utilizar los resultados para redefinir las acciones. Resultados en valores absolutos por países.

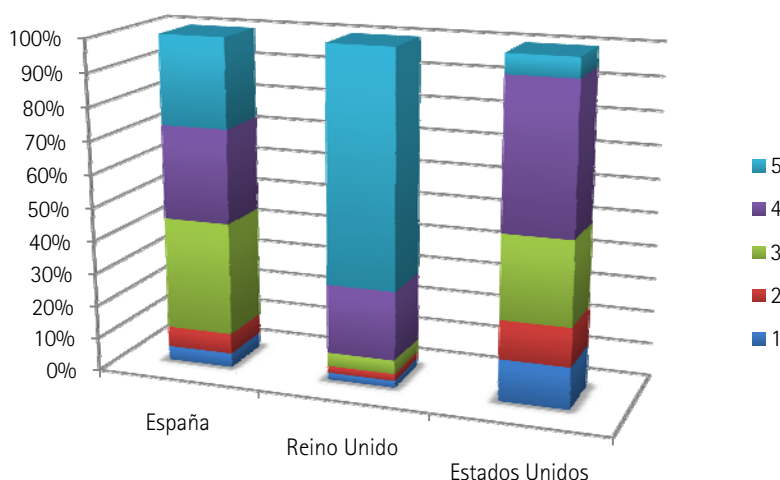


Figura 139. Utilizar los resultados para redefinir las acciones. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

En esta afirmación encontramos un reparto casi idéntico de los grados de acuerdo entre ambos grupos en los que domina el grado de acuerdo alrededor del 85%. La única diferencia algo significativa radica en las opciones 'totalmente de acuerdo' y 'muy de acuerdo' que en el caso de los hospitales públicos tienen un 29% y un 34% respectivamente, mientras que estos porcentajes se invierten en el grupo no público, siendo un 35% para la opción 'totalmente de acuerdo' y un 27% para la opción 'muy de acuerdo' (Tabla 104, Figura 140).

Utilizar los resultados para redefinir las acciones		
	Pública	No pública
1 Nada de acuerdo	5	5
2 Poco de acuerdo	7	4
3 Bastante de acuerdo	25	12
4 Muy de acuerdo	35	15
5 Totalmente de acuerdo	30	20
Total	102	56

Tabla 104. Utilizar los resultados para redefinir las acciones. Resultados en valores absolutos por titularidad.

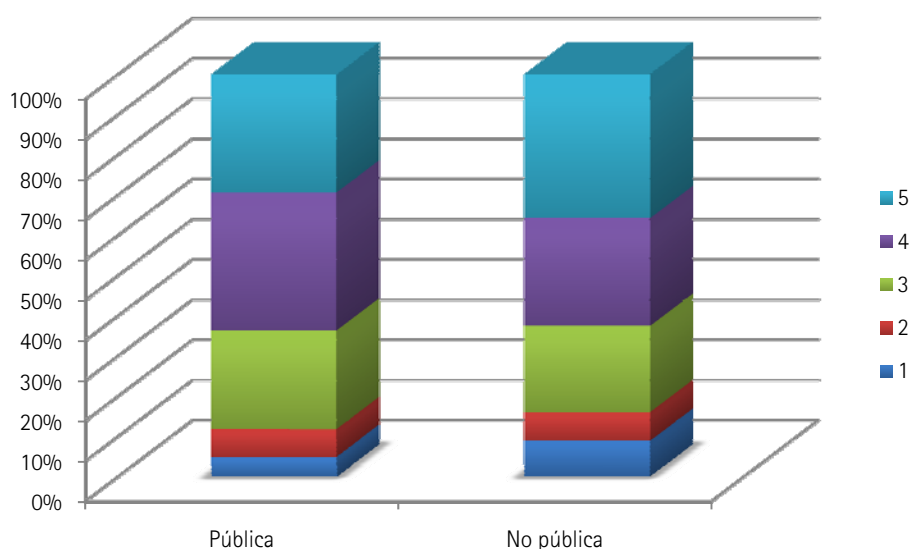


Figura 140. Utilizar los resultados para redefinir las acciones. Resultados en porcentajes por titularidad.

10.9. RESULTADOS Y DESARROLLO DEL PROGRAMA

En la pregunta 9 se proponen al encuestado cinco afirmaciones, cuatro relacionadas con los resultados y una con el desarrollo del programa de comunicación. Las afirmaciones son:

- Interés por los resultados de cambios de actitudes de los públicos.
- Interés por los resultados de contactos establecidos.
- Interés por los resultados del análisis de contenidos de los medios.
- Obtención sistemática de los resultados para aplicar correcciones en la implementación.
- Planteamiento de los objetivos teniendo en cuenta su futura forma de evaluación.

Las valoraciones a estas cinco opciones se muestran a continuación de forma individual.

Interés por los resultados de cambios de actitudes de los públicos.

Resultados generales

A la afirmación 9a, 'los resultados que nos interesan son los cambios de actitudes de los públicos clave', el acumulado positivo asciende a los 138 casos (84%) dominados por la opción 'muy de acuerdo' con un 48% (78 casos) (Tabla 105, Figura 141).

Los cambios de actitud de los públicos clave son resultados de interés			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	11	7%	7%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	13	8%	15%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	14	8%	23%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	78	48%	72%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	46	28%	100%
<i>Totales</i>	162	100%	100%

Tabla 105. Los cambios de actitud de los públicos clave son resultados de interés. Resultados globales de la encuesta.

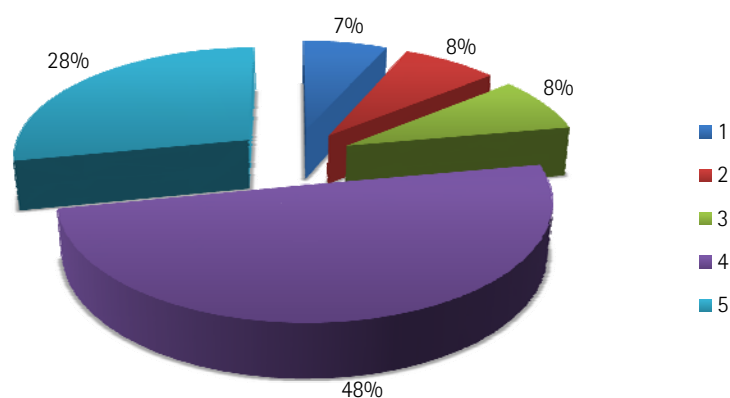


Figura 141. Los cambios de actitud de los públicos clave son resultados de interés. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

La distribución de los casos por países no es muy homogénea. La afirmación tiene mejores resultados en los españoles con 32% de 'totalmente de acuerdo' y 54% de 'muy de acuerdo', seguidos de los británicos ('totalmente de acuerdo' 36%, 'muy de acuerdo' 36%) y los norteamericanos ('totalmente de acuerdo' 16%, 'muy de acuerdo' 50%) (Tabla 106, Figura 142).

Los cambios de actitud de los públicos clave son resultados de interés			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	1	9	1
2 <i>Poco de acuerdo</i>	4	1	8
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	4	2	8
4 <i>Muy de acuerdo</i>	37	16	25
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	22	16	8
<i>Totales</i>	68	44	50

Tabla 106. Los cambios de actitud de los públicos clave son resultados de interés. Resultados en valores absolutos por países.

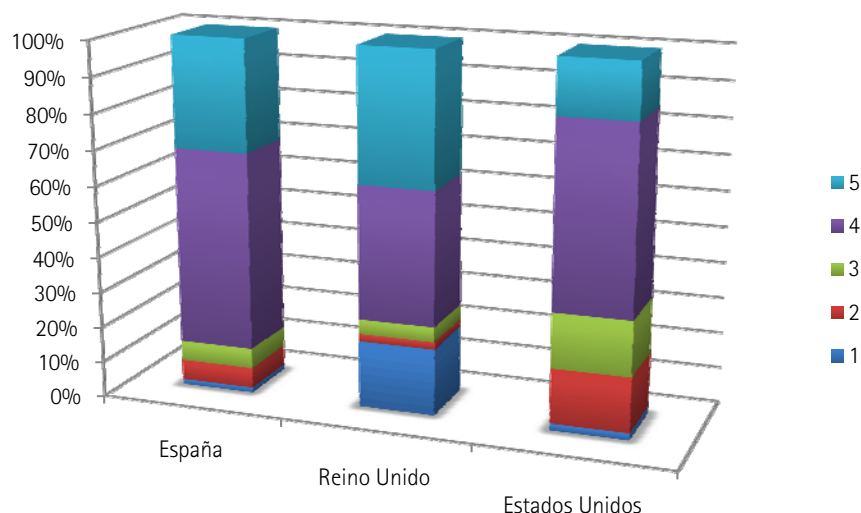


Figura 142. Los cambios de actitud de los públicos clave son resultados de interés. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

La tendencia de ambos grupos es de un acuerdo sólido con la afirmación, en la que sumando únicamente los dos grados más positivos se alcanza un 79% en el grupo público y un 74% en el no público (Tabla 107, Figura 143).

Los cambios de actitud de los públicos clave son resultados de interés		
	Pública	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	8	3
2 <i>Poco de acuerdo</i>	8	5
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	7	7
4 <i>Muy de acuerdo</i>	50	28
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	30	16
<i>Totales</i>	103	59

Tabla 107. Los cambios de actitud de los públicos clave son resultados de interés. Resultados en valores absolutos por titularidad.

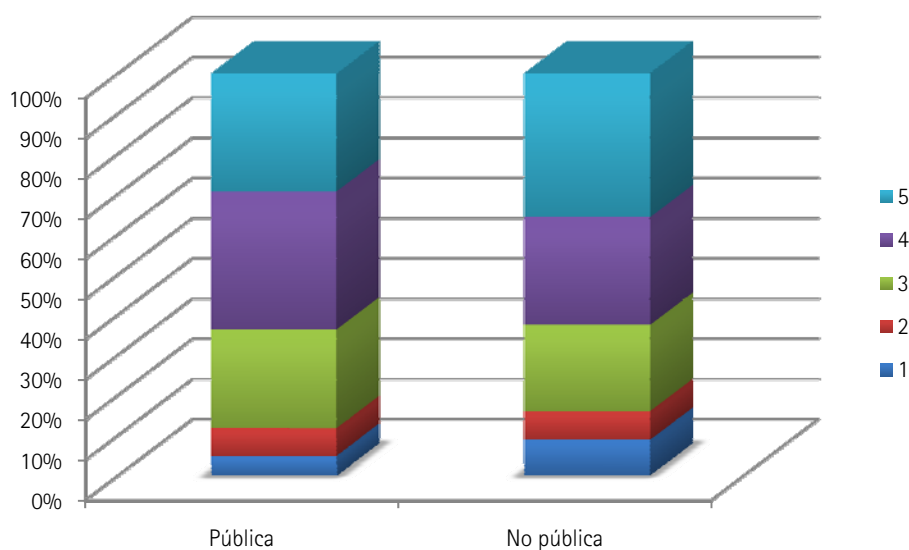


Figura 143. Los cambios de actitud de los públicos clave son resultados de interés. Resultados en porcentajes por titularidad.

Interés por los resultados de contactos establecidos

Resultados generales

A la opción 9b, 'los resultados que nos interesan son los contactos establecidos: personas asistentes a un evento, impactos en presencia de medios, etc.' se muestran favorables la mayoría de los encuestados, presentándose únicamente en desacuerdo un 10% (Tabla 108, Figura 144). La opción 'muy de acuerdo' es la que más casos acumula: 61 casos, 38%.

Los contactos establecidos son resultados de interés			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	8	5%	5%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	8	5%	10%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	34	21%	31%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	61	38%	69%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	50	31%	100%
<i>Totales</i>	162	100%	-

Tabla 108. Los contactos establecidos son resultados de interés. Resultados globales de la encuesta.

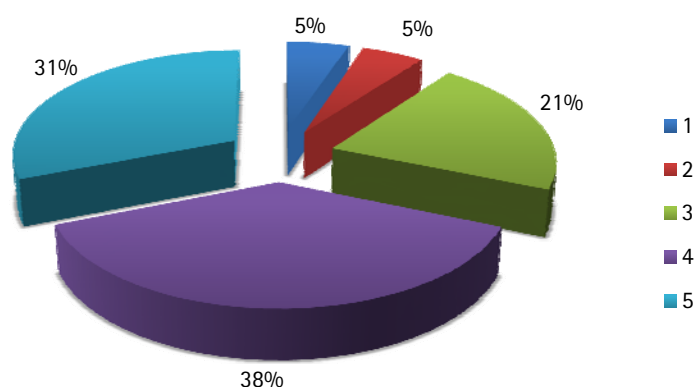


Figura 144. Los contactos establecidos son resultados de interés. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Por países el acumulado de grado de acuerdo también es similar, pero varían considerablemente los grados específicos que más casos acumulan (Tabla 109, Figura 145). En el caso español prevalece la opción 'muy de acuerdo' con 39 casos que son un 59% de las respuestas, en el caso británico el grado mayoritario es el 'totalmente de acuerdo' con 25 casos que son un 55% de las respuestas y en los norteamericanos prevalece la opción 'bastante de acuerdo' con 17 casos, que son un 35% de las respuestas.

Los contactos establecidos son resultados de interés			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	1	1	6
2 <i>Poco de acuerdo</i>	1	1	6
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	8	9	17
4 <i>Muy de acuerdo</i>	39	9	13
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	18	25	7
<i>Totales</i>	67	45	49

Tabla 109. Los contactos establecidos son resultados de interés. Resultados en valores absolutos por países.

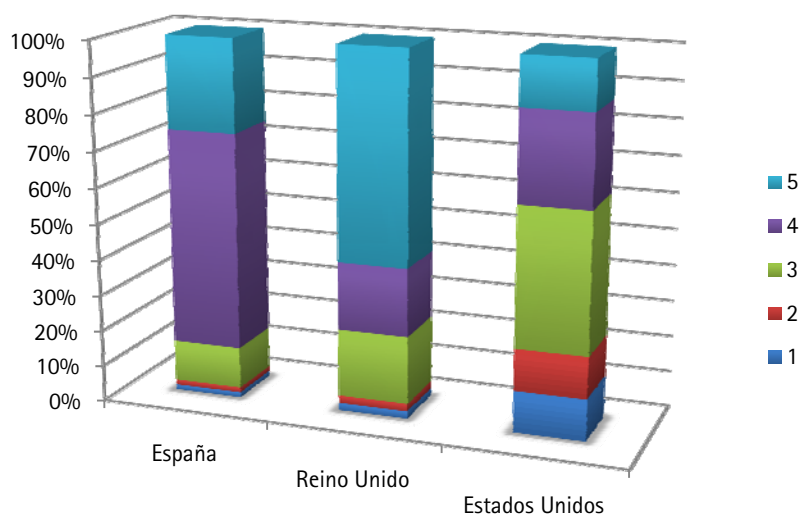


Figura 145. Los contactos establecidos son resultados de interés. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

El grado de acuerdo con la afirmación es positiva en ambos grupos, matizando el desglose de los grados de acuerdo, en los que se encuentran diferencias significativas (Tabla 110, Figura 146). En el grupo de hospitales públicos la opción más extrema 'totalmente de acuerdo' concentra un 24% de los casos y la intermedia 'bastante de acuerdo' un 15% de los casos; llevándose el valor más amplio la opción 'muy de acuerdo' con un 51% (54 casos). Por otra parte el reparto es distinto en el grupo no público, dominando la opción 'totalmente de acuerdo' con un 45% de los casos, seguida de la intermedia 'bastante de acuerdo' con 32% y dejando a la opción 'muy de acuerdo' con un 12%.

Los contactos establecidos son resultados de interés		
	Pública	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	5	3
2 <i>Poco de acuerdo</i>	5	3
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	16	18
4 <i>Muy de acuerdo</i>	54	7
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	25	25
<i>Totales</i>	105	56

Tabla 110. Los contactos establecidos son resultados de interés. Resultados en valores absolutos por titularidad.

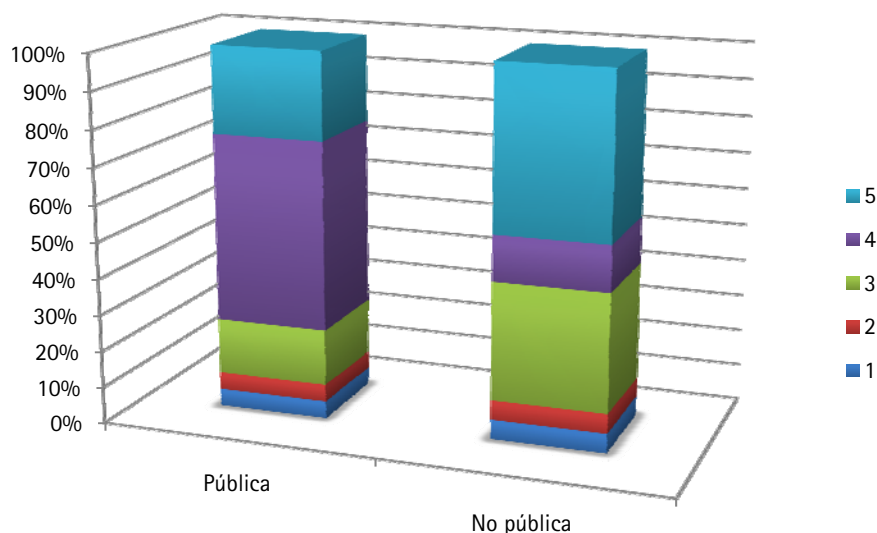


Figura 146. Los contactos establecidos son resultados de interés. Resultados en porcentajes por titularidad.

Interés por los resultados del análisis de contenidos de los medios.

Resultados generales

En la afirmación 9c, 'los resultados que nos interesa evaluar son los contenidos de los medios' se presenta también de forma clara el acumulado positivo, pero de una forma menos rotunda que en afirmaciones anteriores (Tabla 111, Figura 147). Aparece un acumulado del 72%, pero la opción 'bastante de acuerdo' acumula un 27% de los casos mientras 'totalmente de acuerdo' sólo acumula un 10%. El nivel de desacuerdo se concentra en la opción 'poco de acuerdo' descartando casi la opción extremista de 'nada de acuerdo'.

Los contenidos de los medios son resultados de interés			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	8	5%	5%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	37	24%	29%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	42	27%	55%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	55	35%	90%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	15	10%	100%
Totales	157	100%	-

Tabla 111. Los contenidos de los medios son resultados de interés. Resultados globales de la encuesta.

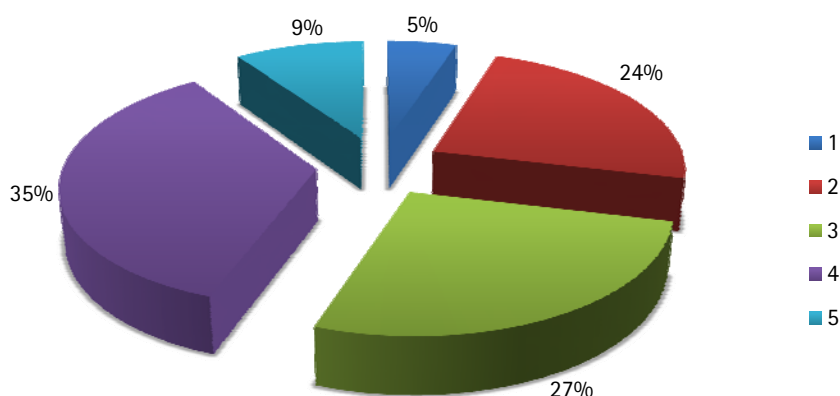


Figura 147. Los contenidos de los medios son resultados de interés. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Analizando las respuestas por países, podemos observar una clara diferencia entre los españoles y los angloparlantes (Tabla 112, Figura 148). Los primeros acumulan un grado de acuerdo del 93%, repartidos casi a partes iguales entre las tres opciones positivas, y con un 20% en la opción 'totalmente de acuerdo'. En el caso británico el acumulado del grado de acuerdo disminuye hasta el 61% y en el de Estados Unidos hasta el 54%. En ambos casos la opción 'totalmente de acuerdo' casi desaparece, y en el caso estadounidense la opción 'nada de acuerdo' concentra un 12% de los casos.

Los contenidos de los medios son resultados de interés			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	1	1	6
2 <i>Poco de acuerdo</i>	4	16	17
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	20	9	13
4 <i>Muy de acuerdo</i>	25	17	13
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	13	1	1
Totales	63	44	50

Tabla 112. Los contenidos de los medios son resultados de interés. Resultados en valores absolutos por países.

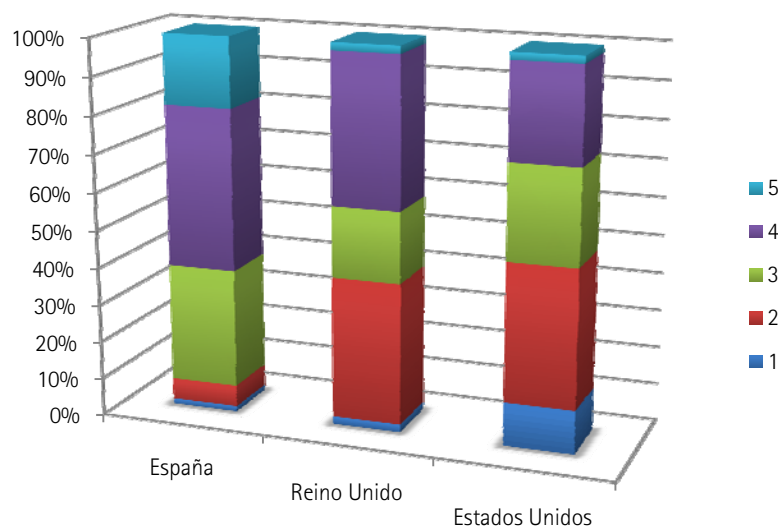


Figura 148. Los contenidos de los medios son resultados de interés. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

Los grados de acuerdo sobre esta afirmación dominan en ambos casos (70% público y 74% no público) huyendo de extremismos. Cobra interés respecto a preguntas anteriores la opción 'poco de acuerdo' (24% público y 23% no público) (Tabla 1103, Figura 149).

Los contenidos de los medios son resultados de interés		
	Pública	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	6	2
2 <i>Poco de acuerdo</i>	24	13
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	28	14
4 <i>Muy de acuerdo</i>	28	27
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	13	2
<i>Total</i>	99	58

Tabla 113. Los contenidos de los medios son resultados de interés. Resultados en valores absolutos por titularidad.

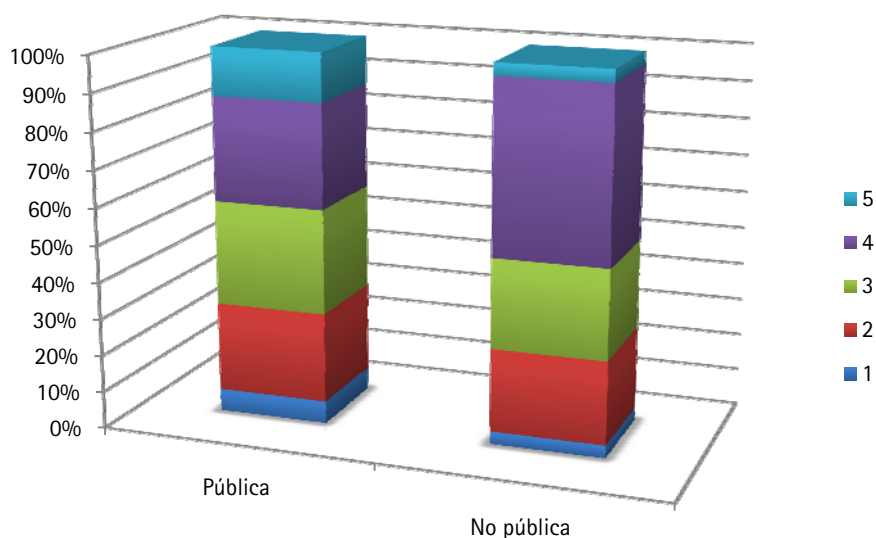


Figura 149. Los contenidos de los medios son resultados de interés. Resultados en porcentajes por titularidad.

Obtención sistemática de los resultados para aplicar correcciones en la implementación

Resultados generales

A la afirmación 9d, 'los resultados los obtenemos de forma sistemática para aplicar correcciones en la implementación del programa', el acumulado de acuerdo alcanza 86%, pero debemos destacar que la opción 'bastante de acuerdo' obtiene un 34% con 53 casos y la opción 'muy de acuerdo' un 37% con 58 casos, siendo esta respuesta positiva menos rotunda que muchas de las anteriores (Tabla 114, Figura 150).

Obtención sistemática de los resultados para aplicar correcciones en la implementación			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	10	6%	6%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	14	9%	15%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	53	34%	49%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	58	37%	85%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	23	15%	100%
Totales	158	100%	-

Tabla 114. Obtención sistemática de los resultados para aplicar correcciones en la implementación. Resultados globales de la encuesta.

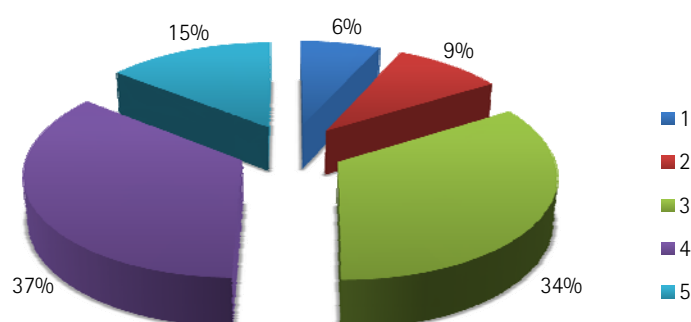


Figura 150. Obtención sistemática de los resultados para aplicar correcciones en la implementación. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Los resultados por países, presentan también la tendencia acumulativa positiva, repartiéndose de forma muy distinta los grados de acuerdo (Tabla 115, Figura 151). Mientras en España dominan a partes iguales las opciones 'muy de acuerdo' (43%) y 'bastante de acuerdo' (43%), en el Reino Unido se reparten entre 'totalmente de acuerdo' (39%) y 'muy de acuerdo' (36%). El caso norteamericano es similar al español, pero con un dominio de la opción 'muy de acuerdo' (52%) frente a la 'bastante de acuerdo' (27%).

Obtención sistemática de los resultados para aplicar correcciones en la implementación			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	4	1	5
2 <i>Poco de acuerdo</i>	9	1	4
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	24	16	13
4 <i>Muy de acuerdo</i>	24	9	25
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	5	17	1
Totales	66	44	48

Tabla 115. Obtención sistemática de los resultados para aplicar correcciones en la implementación. Resultados en valores absolutos por países.

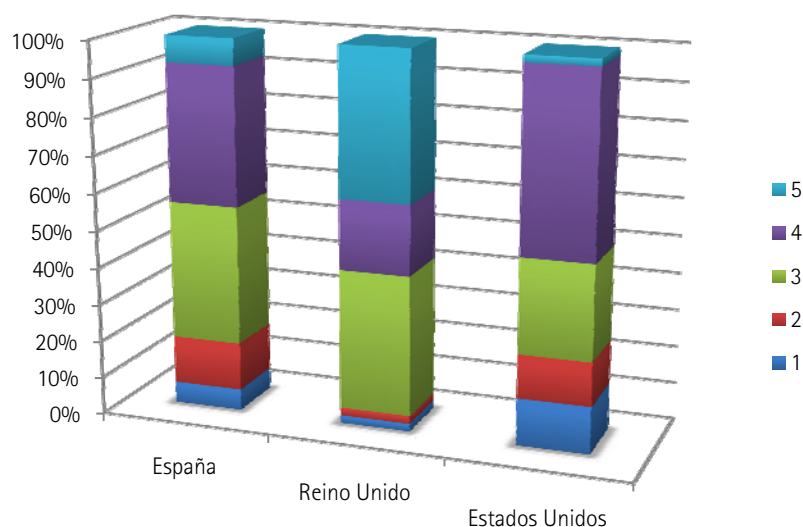


Figura 151. Obtención sistemática de los resultados para aplicar correcciones en la implementación. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

El dominio del grado de acuerdo lo encontramos en ambos casos (87% público y 81% no público), cobrando una dimensión considerable la opción 'bastante de acuerdo' en el caso de los hospitales públicos con un 43%, y la opción 'muy de acuerdo' en el caso de los no públicos con un 57% (Tabla 116, Figura 152).

Obtención sistemática de los resultados para aplicar correcciones en la implementación		
	Pública	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	3	7
2 <i>Poco de acuerdo</i>	10	4
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	43	10
4 <i>Muy de acuerdo</i>	25	33
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	19	4
<i>Total</i>	100	58

Tabla 116. Obtención sistemática de los resultados para aplicar correcciones en la implementación. Resultados en valores absolutos por titularidad.

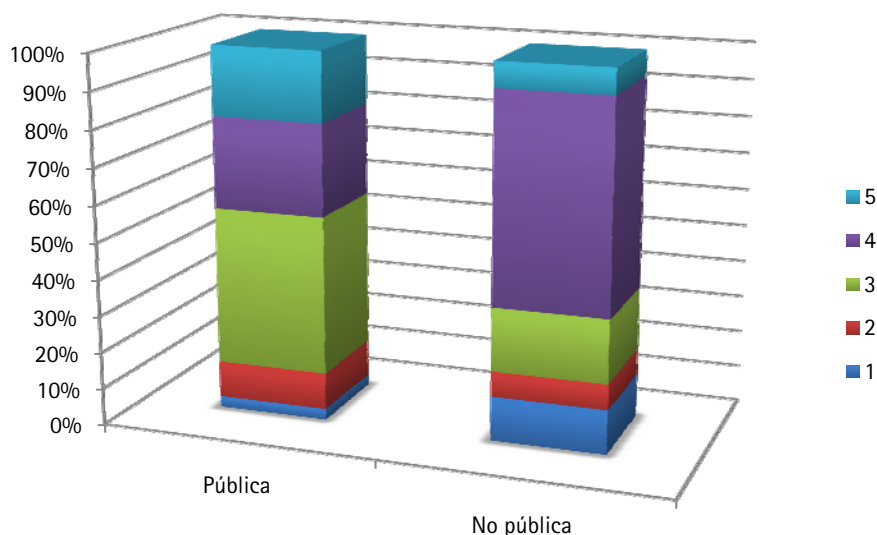


Figura 152. Obtención sistemática de los resultados para aplicar correcciones en la implementación. Resultados en porcentajes por titularidad.

Planteamiento de los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación

Resultados generales

La afirmación 9e específicamente dice 'cuando desarrollo el programa de comunicación me planteo los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación'. Los grados de acuerdo sobre esta afirmación están muy repartidos y no alineados con la afirmación (Tabla 117, Figura 153). El porcentaje acumulado negativo es del 63%, teniendo la valoración 'nada de acuerdo' 40 casos (25%) y la 'poco de acuerdo' 63 casos (39%). La valoración 'bastante de acuerdo' acumula 38 casos (23%) y la valoración positiva únicamente acumula un 13%.

Planteamiento de los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación			
	Frecuencia	%	% acumulado
1 <i>Nada de acuerdo</i>	40	25%	25%
2 <i>Poco de acuerdo</i>	63	39%	63%
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	38	23%	87%
4 <i>Muy de acuerdo</i>	12	7%	94%
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	10	6%	100%
Totales	162	100%	-

Tabla 117. Planteamiento de los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación. Resultados globales de la encuesta.

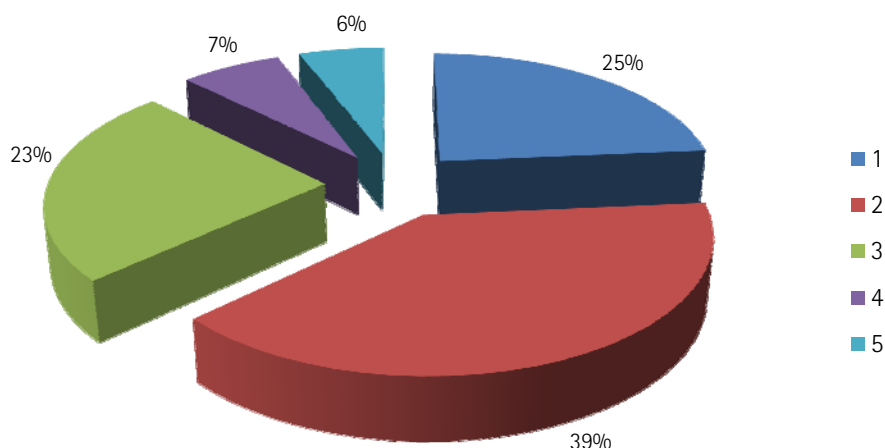


Figura 153. Planteamiento de los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Por países el acumulado de casos que realizan valoraciones negativas va en paralelo con la respuesta global, pero con variaciones sustanciales entre las respuestas 'poco de acuerdo' y 'bastante de acuerdo' (Tabla 118, Figura 154). En el caso español la valoración poco de acuerdo representa un 32% del 'total' y la de 'bastante de acuerdo' un 28%. Los británicos, por su parte, reparten los porcentajes entre 63% 'poco de acuerdo' y 11% 'bastante de acuerdo'. Por último, los norteamericanos consideran que están 'poco de acuerdo' con la afirmación un 29% y 'bastante de acuerdo' un 29%.

Planteamiento de los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
1 <i>Nada de acuerdo</i>	18	10	13
2 <i>Poco de acuerdo</i>	21	27	15
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	18	5	15
4 <i>Muy de acuerdo</i>	5	2	4
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	4	2	4
<i>Totales</i>	65	46	51

Tabla 118. Planteamiento de los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación. Resultados en valores absolutos por países.

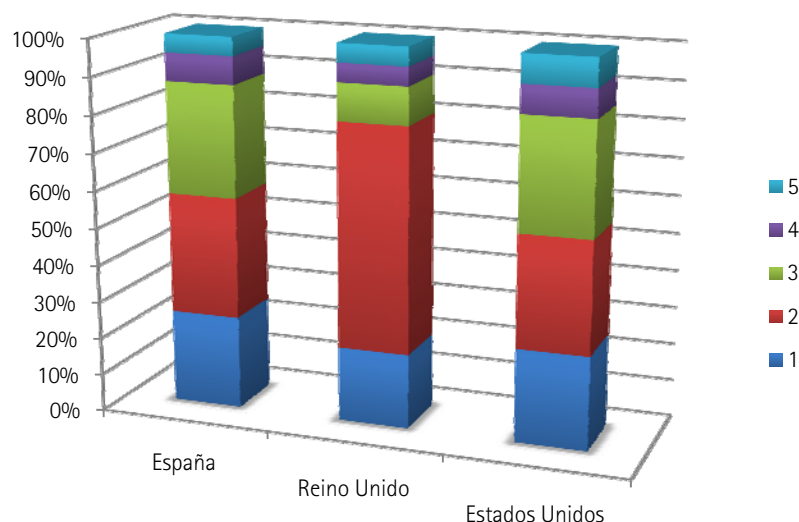


Figura 154. Planteamiento de los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

Domina en ambos grupos el acumulado negativo (59% público y 72% no público), dejando el peso del acumulado positivo restante en la opción más neutra 'bastante de acuerdo' con un 30% el el grupo público y un 14% en el no público (Tabla 119, Figura 155).

Planteamiento de los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación		
	Pública	No pública
1 <i>Nada de acuerdo</i>	19	21
2 <i>Poco de acuerdo</i>	42	21
3 <i>Bastante de acuerdo</i>	30	8
4 <i>Muy de acuerdo</i>	9	3
5 <i>Totalmente de acuerdo</i>	4	5
<i>Total</i>	103	58

Tabla 119. Planteamiento de los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación. Resultados en valores absolutos por titularidad.

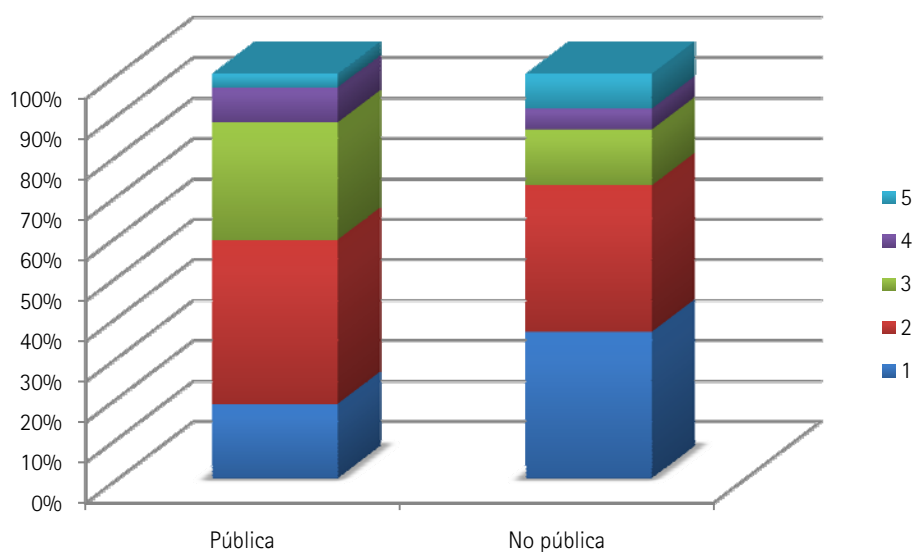


Figura 155. Planteamiento de los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación. Resultados en porcentajes por titularidad.

10.10. MOMENTO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN QUE SE PLANTEA LA EVALUACIÓN

La pregunta 10 que se le realiza al encuestado es 'indique la respuesta que más se acerca a su forma habitual de actuar en el momento en el que se plantea la evaluación' y se le dan a escoger una de cuatro opciones. Estas son:

- Me planteo la evaluación en el momento que finaliza el programa de comunicación.
- Me planteo la evaluación en el momento que se fijan los objetivos del programa de comunicación.
- Me planteo la evaluación cuando ya estoy implementando el programa de comunicación.
- No me planteo la evaluación.

Las respuestas obtenidas han sido las siguientes:

Resultados generales

El 85% de los casos (140 casos) se plantean la evaluación del programa cuando este finaliza, solamente 7 casos, un 4% lo hace en el momento de redactar los objetivos y 13 casos, un 8% durante la fase de implementación. Un 2% no evalúa (Tabla 120, Figura 156).

Momento del proceso de planificación en el que se plantea la evaluación			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Cuando finaliza el programa</i>	140	85%	85%
<i>Cuando se fijan los objetivos</i>	7	4%	90%
<i>Cuando se implementa el programa</i>	13	8%	98%
<i>No evaluación</i>	4	2%	100%
<i>Totales</i>	164	100%	-

Tabla 120. Momento del proceso de planificación en el que se plantea la evaluación. Resultados globales de la encuesta.

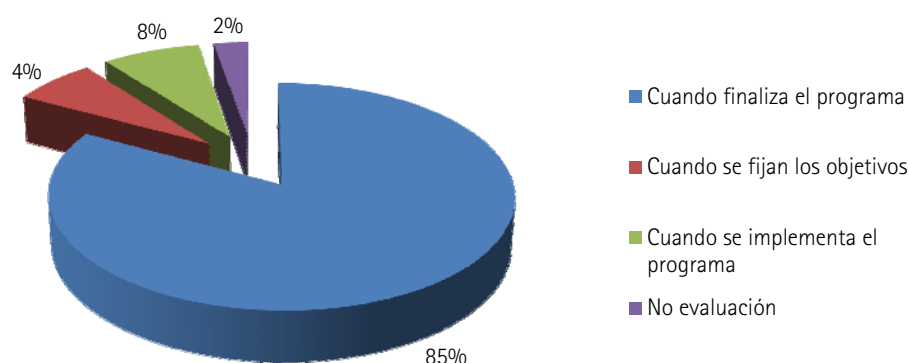


Figura 156. Momento del proceso de planificación en el que se plantea la evaluación. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Analizando los datos por países (Tabla 121, Figura 157), el planteamiento de la evaluación en todos ellos se realiza al finalizar el programa; en el caso español un 83%, en el caso británico un 89% y el estadounidense un 85%. Se plantean la evaluación en el momento de la fijación de los objetivos un 6% de los casos españoles, un 4% de casos británicos y un 6% de casos estadounidenses. Hasta un 13% de los españoles se plantean la evaluación durante la implementación del programa, mientras que en los casos británico y norteamericano son un 4% y un 6% respectivamente. Los casos que no evalúan suponen un 4% para el Reino Unido y un 6% para Estados Unidos.

Momento del proceso de planificación en el que se plantea la evaluación			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Cuando finaliza el programa</i>	57	41	42
<i>Cuando se fijan los objetivos</i>	3	1	3
<i>Cuando se implementa el programa</i>	9	2	2
<i>No evaluación</i>	0	2	2
<i>Totales</i>	69	46	49

Tabla 121. Momento del proceso de planificación en el que se plantea la evaluación. Resultados en valores absolutos por países.

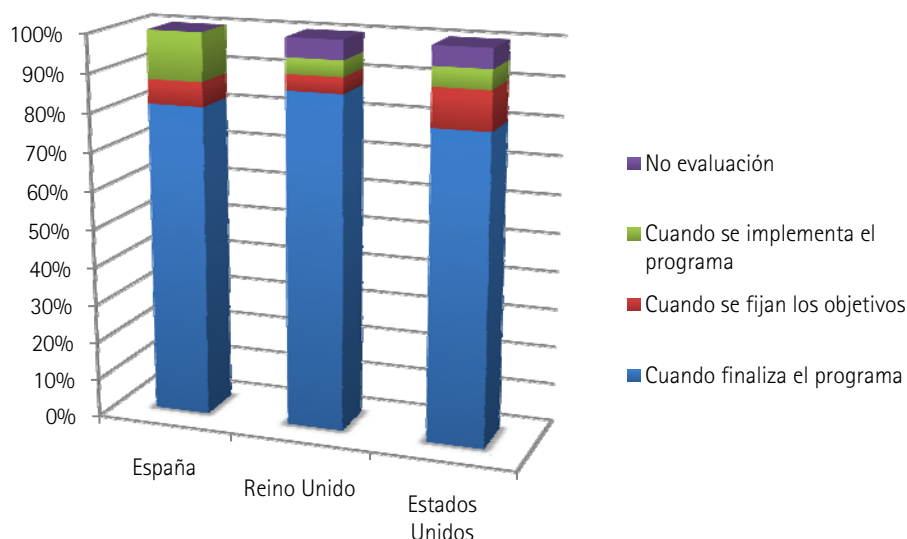


Figura 157. Momento del proceso de planificación en el que se plantea la evaluación. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

Así como el resultado por países quedaba similar a la respuesta general (Tabla 122, Figura 158), en esta reagrupación de respuestas entre público y no público, se rompe la estabilidad. Todos los casos de opción 'no evaluación' se acumulan en el grupo no público alcanzando un 7% y desapareciendo del grupo público. En el grupo público se reparten los resultados las opciones 'cuando se finaliza el programa' con un 84% y 'cuando se implementa el programa' con un 10%. En el grupo de centros no públicos la opción 'cuando finaliza el programa' también es la más prevalente con un 87%. La opción 'cuando se fijan los objetivos' pasa casi desapercibida con un 5% de los casos en el grupo público y con un 3% de los casos en el grupo no público.

Momento del proceso de planificación en el que se plantea la evaluación		
	Pública	No pública
<i>Cuando finaliza el programa</i>	87	53
<i>Cuando se fijan los objetivos</i>	5	2
<i>Cuando se implementa el programa</i>	11	2
<i>No evaluación</i>	0	4
Total	103	61

Tabla 122. Momento del proceso de planificación en el que se plantea la evaluación. Resultados en valores absolutos por titularidad.

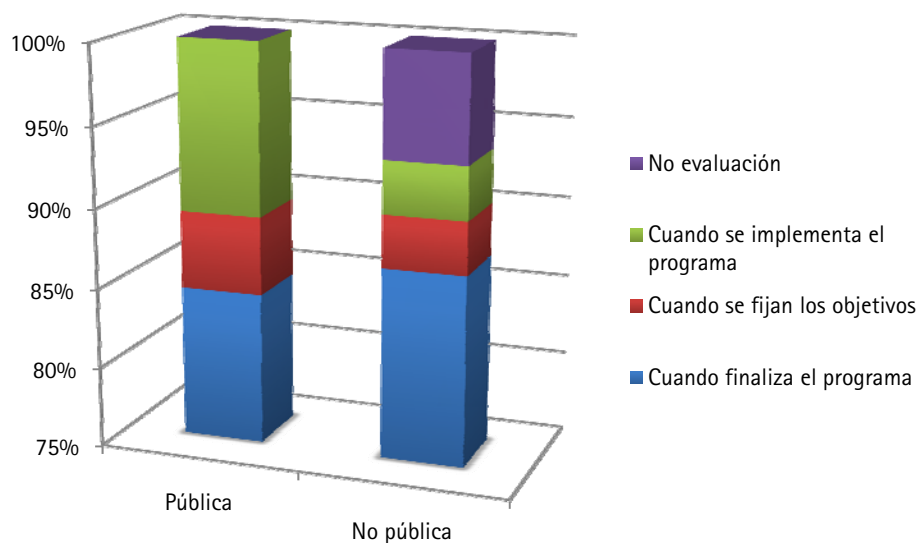


Figura 158. Momento del proceso de planificación en el que se plantea la evaluación. Resultados en porcentajes por titularidad.

10.11. INICIATIVAS PARA LA EVALUACIÓN

En la pregunta 11 se invita al encuestado a indicar la respuesta que más se acerca a su forma habitual de actuar sobre la iniciativa de evaluación en el departamento de Relaciones Públicas. Las opciones con las que se encuentra son:

- Evalúo el programa de comunicación por iniciativa propia.
- Evalúo el programa de comunicación por iniciativa de otros departamentos del hospital.
- Evalúo el programa de comunicación por demanda de la dirección.
- No evalúo.

Resultados generales

Observamos en el gráfico (Tabla 123, Figura 159) que la mayoría de los encuestados (80%) evalúan por iniciativa propia y no por demanda de otros departamentos (9%) o de la dirección del hospital (5%).

La iniciativa de la evaluación en el departamento de Relaciones Públicas			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Iniciativa propia</i>	129	80%	80%
<i>Iniciativa de otros departamentos</i>	14	9%	89%
<i>Demanda de la dirección</i>	8	5%	94%
<i>No evaluación</i>	10	6%	100%
<i>Totales</i>	161	100%	-

Tabla 123. La iniciativa de la evaluación en el departamento de Relaciones Públicas. Resultados globales de la encuesta.

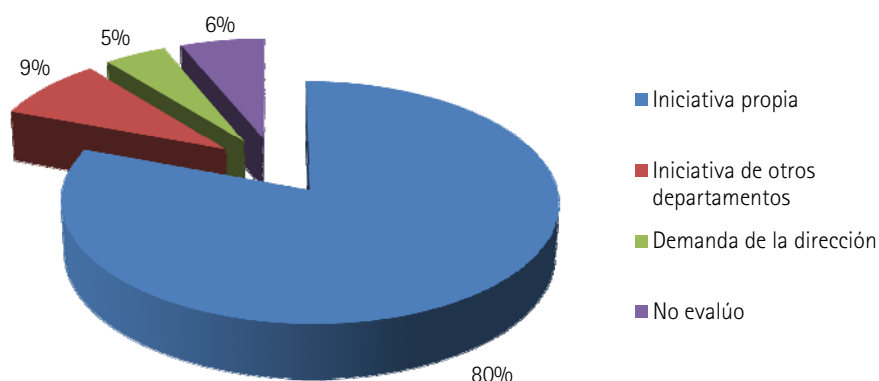


Figura 159. La iniciativa de la evaluación en el departamento de Relaciones Públicas. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

En los datos por países observamos que la iniciativa propia para llevar a cabo la evaluación en comunicación y Relaciones Públicas es el elemento dominante en los tres países, con un 85% en España, un 80% en Estados Unidos y un 78% el Reino Unido (Tabla 124, Figura 160). Por otra parte, aunque estemos hablando de porcentajes muy bajos, la demanda de evaluación por parte de otros departamentos es de un 10% en el Reino Unido y en Estados Unidos, doblando en porcentajes el caso español que únicamente es de un 6%. La dirección del hospital demanda mediciones y evaluación en un 4% en España y en el Reino Unido, y un 5% Estados Unidos.

La iniciativa de la evaluación en el departamento de Relaciones Públicas			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Iniciativa propia</i>	55	36	38
<i>Iniciativa de otros departamentos</i>	4	5	5
<i>Demanda de la dirección</i>	3	2	3
<i>No evaluación</i>	5	2	3
Totales	67	46	48

Tabla 124. La iniciativa de la evaluación en el departamento de Relaciones Públicas. Resultados en valores absolutos por países.

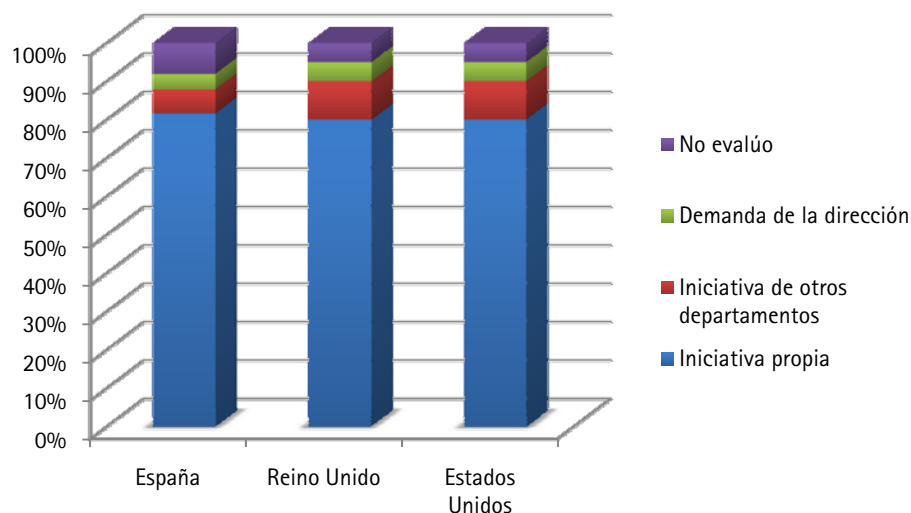


Figura 160. La iniciativa de la evaluación en el departamento de Relaciones Públicas. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

El reparto entre las distintas opciones se alinea con los resultados generales y con los resultados por países, dominando la opción de iniciativa propia con un 79% en el grupo pública y un 83% en el no pública. El resto de opciones se reparten de forma similar el porcentaje restante (Tabla 125, Figura 161).

La iniciativa de la evaluación en el departamento de Relaciones Públicas		
	Pública	No pública
<i>Iniciativa propia</i>	81	48
<i>Iniciativa de otros departamentos</i>	9	5
<i>Demanda de la dirección</i>	6	2
<i>No evaluación</i>	7	2
<i>Total</i>	103	58

Tabla 125. La iniciativa de la evaluación en el departamento de Relaciones Públicas. Resultados por titularidad en valores absolutos.

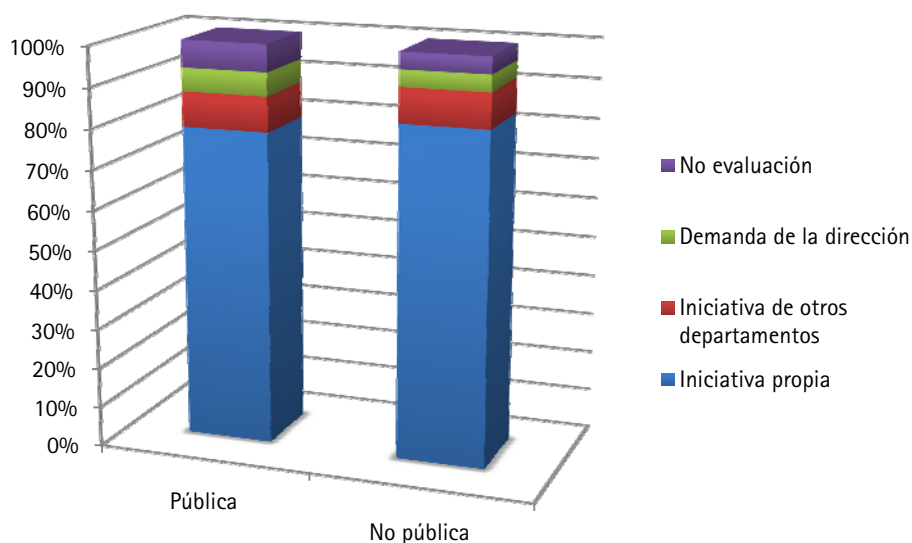


Figura 161. La iniciativa de la evaluación en el departamento de Relaciones Públicas. Resultados en porcentajes por titularidad.

10.12. FONDOS PARA LA INVESTIGACIÓN O EVALUACIÓN EN COMUNICACIÓN

En la pregunta 12 se pide al encuestado un sí o un no a la interrogación '¿destina su hospital o departamento fondos para la investigación, la medición o evaluación de forma regular como parte de su presupuesto anual total para los programas de comunicación?'

Resultados generales

La respuesta en la mayoría de los casos (113) es negativa, suponiendo un 71% frente al 24% que responden afirmativamente (39 casos). Son ocho (5%) los casos que demuestran desconocimiento sobre los datos (Tabla 126, Figura 162).

Destina fondos para la investigación o la evaluación en comunicación de forma regular			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Si</i>	39	24%	24%
<i>No</i>	113	71%	95%
<i>No lo sé</i>	8	5%	100%
<i>Total</i>	160	100%	-

Tabla 126. Destina fondos para la investigación o la evaluación en comunicación de forma regular. Resultados globales de la encuesta.

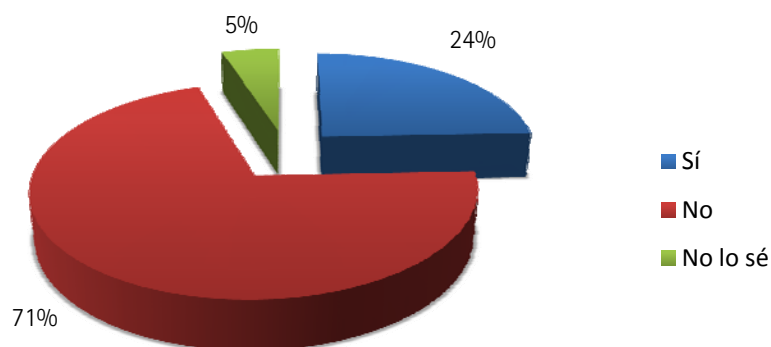


Figura 162. Destina fondos para la investigación o la evaluación en comunicación de forma regular. Resultados globales en porcentajes.

Respuestas por países

Los resultados de la pregunta por países (Tabla 127, Figura 163) muestran que el Reino Unido responde afirmativamente sobre la destinación de fondos para la investigación y la evaluación de la comunicación con 15 casos frente a los 12 de España y los 12 de Estados Unidos. En valores porcentuales los 12 casos afirmativos españoles suponen un 18%, los 12 casos afirmativos norteamericanos suponen un 24% y los 15 casos afirmativos británicos suponen un 34%, siendo España quien se queda en la cola de la inversión en evaluación.

Como puede observarse en color azul en el gráfico por países, únicamente en España existen casos que responden 'no lo sé' a la destinación de una parte del presupuesto a investigación o evaluación de la comunicación. Son un total de ocho casos que suponían el 5% de los casos totales pero que suponen el 13% de los casos españoles.

Destina fondos para la investigación o la evaluación en comunicación de forma regular			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Sí</i>	12	15	12
<i>No</i>	47	29	37
<i>No lo sé</i>	8	0	0
<i>Totales</i>	67	44	49

Tabla 127. Destina fondos para la investigación o la evaluación en comunicación de forma regular. Resultados en valores absolutos por países.

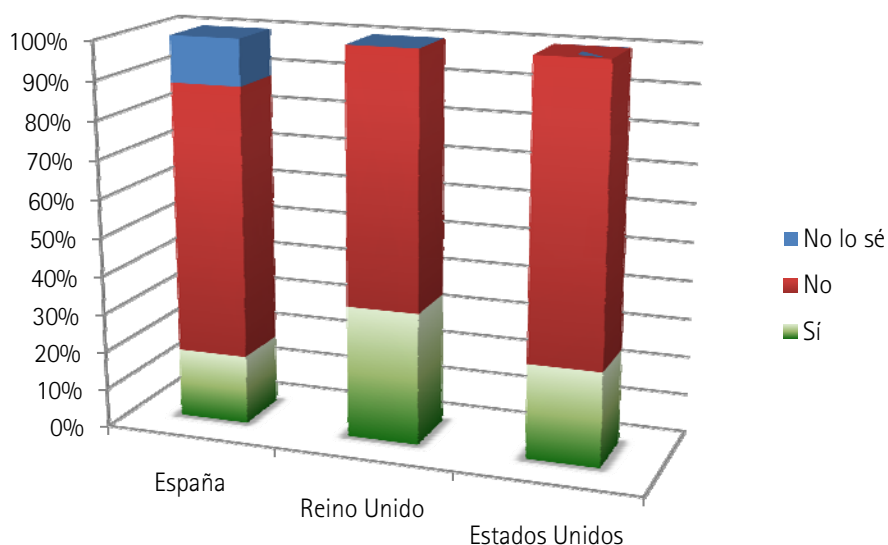


Figura 163. Destina fondos para la investigación o la evaluación en comunicación de forma regular. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

En ambos casos (Tabla 128, Figura 164), la opción negativa es la dominante, con un 70% en el grupo público y un 73% en el no público. Destinan fondos un 27% de los encuestados del grupo público y un 20% de los encuestados del no público.

Destina fondos para la investigación o la evaluación en comunicación de forma regular		
	Pública	No pública
<i>Si</i>	28	11
<i>No</i>	73	40
<i>No lo sé</i>	4	4
<i>Total</i>	105	55

Tabla 128. Destina fondos para la investigación o la evaluación en comunicación de forma regular. Resultados en valores absolutos por titularidad.

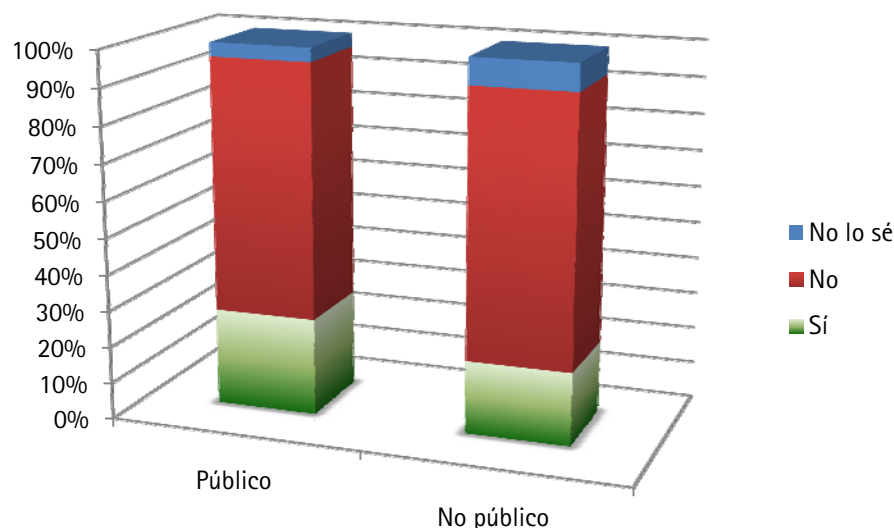


Figura 164. Destina fondos para la investigación o la evaluación en comunicación de forma regular. Resultados en porcentajes por titularidad.

10.13. FONDOS PARA LA INVESTIGACIÓN O EVALUACIÓN EN COMUNICACIÓN (CANTIDADES)

En la pregunta 13, ¿qué porcentaje del presupuesto del departamento de Relaciones Públicas destina a la evaluación de sus actividades?, se proponen cinco opciones de respuesta:

- Menos del 1%
- Entre el 1% y el 5%
- Entre el 6% y el 10%
- Entre el 11% y el 15%
- Más del 15%

Resultados generales

El 100% del porcentaje acumulado se encuentra entre el 1% y el 10% del presupuesto del departamento de comunicación. En ninguno de los casos se ha respondido 'entre el 11% y el 15%' ni 'más del 15%'. La mayoría de los casos (92) afirman invertir 'menos del 1%' del presupuesto suponiendo un porcentaje del 56%. 45 casos afirman invertir 'entre el 1% y el 5%', suponiendo el 27% del total y únicamente 28 casos afirman invertir en evaluación 'entre el 6% y el 10%', siendo estos el 17% de los encuestados (Tabla 129, Figura 165).

Porcentaje del presupuesto anual del departamento se destina a la evaluación			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Menos del 1%</i>	92	56%	56%
<i>Entre el 1% y el 5%</i>	45	27%	83%
<i>Entre el 6% y el 10%</i>	28	17%	100%
<i>Entre el 11% y el 15%</i>	0	0%	100%
<i>Más del 15%</i>	0	0%	100%
<i>Totales</i>	165	100%	-

Tabla 129. Porcentaje del presupuesto anual del departamento se destina a la evaluación. Resultados globales de la encuesta.

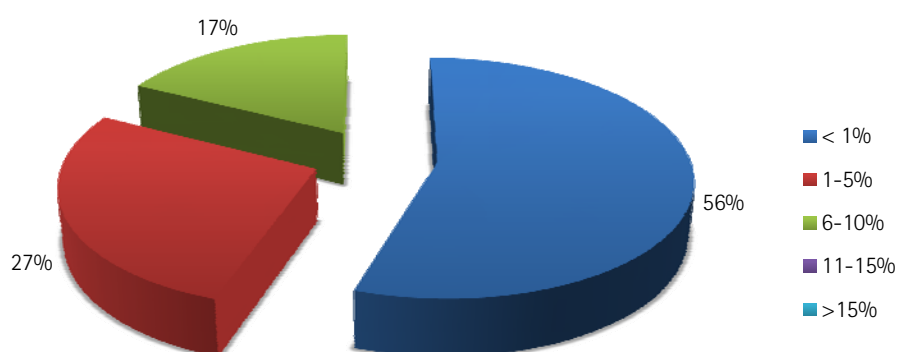


Figura 165. Porcentaje del presupuesto anual del departamento se destina a la evaluación. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Los datos de la encuesta por países nos muestran en el caso español que 38 hospitales (un 56%) afirman invertir 'menos del 1%' en evaluación, 17 casos (un 25%) 'entre el 1% y el 5%' y 12 casos (un 18%) 'entre el 6% y el 10%'. En el caso británico 33 (72%) afirman invertir 'menos del 1%' en evaluación, 7 casos (15%) afirman 'entre el 1% y el 5%' y 6 casos (13%) lo hacen entre el 6% y el 10%. Por último, el número de casos para las inversiones de 'menos del 1%' y 'entre el 1% y el 5%' es el mismo para los norteamericanos, 21 para cada opción (40%). Los que afirman invertir 'entre el 6% y el 10%' son 10 y representan el 20% (Tabla 130, Figura 166).

Porcentaje del presupuesto anual del departamento se destina a la evaluación			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Menos del 1%</i>	38	33	21
<i>Entre el 1% y el 5%</i>	17	7	21

<i>Entre el 6% y el10%</i>	12	6	10
<i>Entre el 11% y el15%</i>	0	0	0
<i>Más del15%</i>	0	0	0
<i>Totales</i>	67	46	52

Tabla 130. Porcentaje del presupuesto anual del departamento se destina a la evaluación. Resultados en valores absolutos por países.

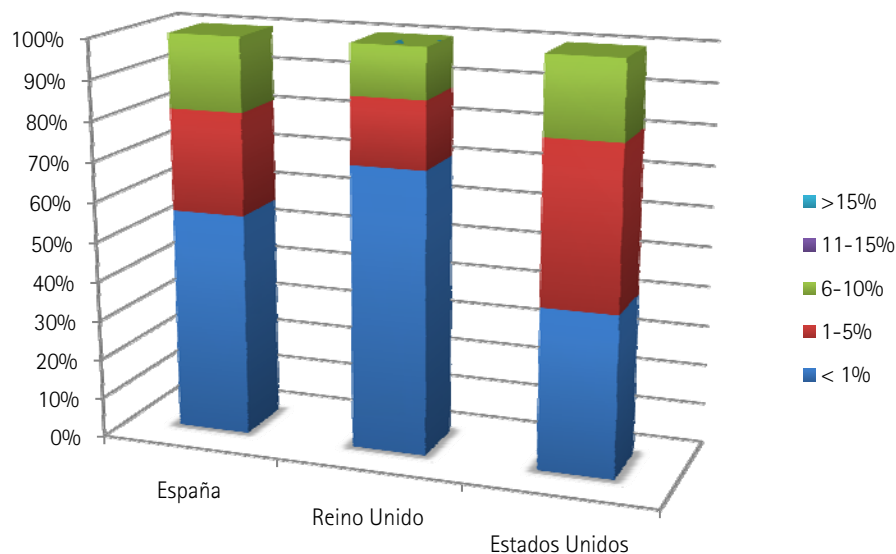


Figura 166. Porcentaje del presupuesto anual del departamento se destina a la evaluación. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

Los hospitales de titularidad pública destinan menos fondos que los de titularidad no pública, ya que los encuestados del primer grupo reparten su inversión en evaluación en un 67% destinando 'menos del 1%' del presupuesto, 18% 'entre el 1% y el 5%' del presupuesto y el 16% restante entre el 'entre el 6 y el 10%'. En el segundo grupo (titularidad privada/mixta), un 35% destinan 'menos del 1%' del presupuesto, un 46% 'entre un 1% y un 5%', y casi un 20% 'entre un 6% y un 10%' (Tabla 131, Figura 167).

Porcentaje del presupuesto anual del departamento se destina a la evaluación		
	Pública	No pública
<i>Menos del 1%</i>	72	20
<i>Entre el 1% y el 5%</i>	19	26
<i>Entre el 6% y el10%</i>	17	11
<i>Entre el 11% y el15%</i>	0	0
<i>Más del15%</i>	0	0
<i>Total</i>	108	57

Tabla 131. Porcentaje del presupuesto anual del departamento se destina a la evaluación. Resultados en valores absolutos por titularidad.

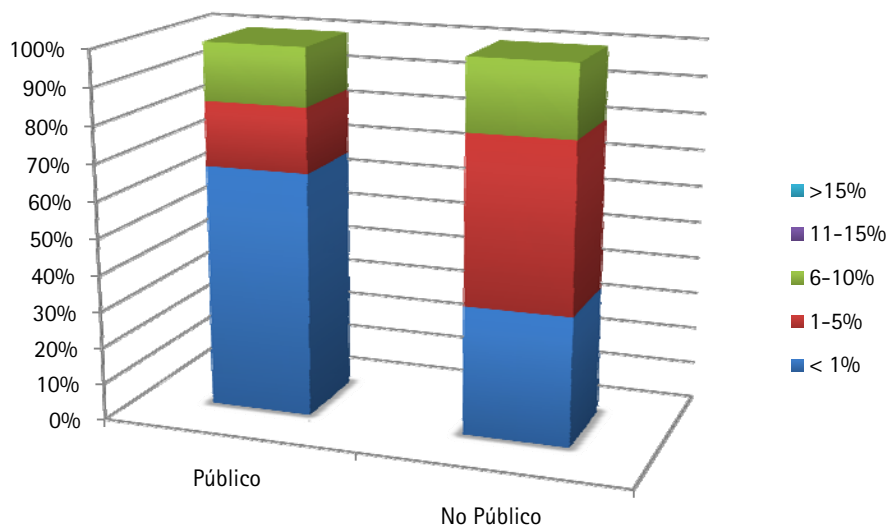


Figura 167. Porcentaje del presupuesto anual del departamento se destina a la evaluación. Resultados en porcentajes por titularidad.

10.14. FRECUENCIA CON LA QUE SE INFORMA DE LOS RESULTADOS

La pregunta 14 dice: 'indique una opción para cada una de las afirmaciones siguientes sobre la frecuencia con la que informa de la evaluación de los programas de comunicación'. Cada afirmación incluye un público clave para el departamento de comunicación y Relaciones Públicas o para el hospital. Estos son:

- Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección.
- Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital.
- Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital.
- Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública.

Para cada una de las afirmaciones se ofrecen cuatro opciones:

- Nunca
- Cada mes
- Cada trimestre
- Anualmente

Las respuestas a cada opción se presentan de forma separada.

Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección

Resultados generales

Las respuestas a la pregunta 14a, 'informo de los resultados de la evaluación a la alta dirección' están muy repartidos. Domina la opción mensual (37%) frente a las demás. La opción 'nunca' acumula 24 casos que representan el 14% del total de los resultados (Tabla 132, Figura 168).

Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Nunca</i>	24	14%	14%
<i>Cada mes</i>	64	37%	52%
<i>Cada trimestre</i>	38	23%	74%
<i>Anualmente</i>	44	26%	100%
<i>Totales</i>	170	100%	-

Tabla 132. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados globales de la encuesta.

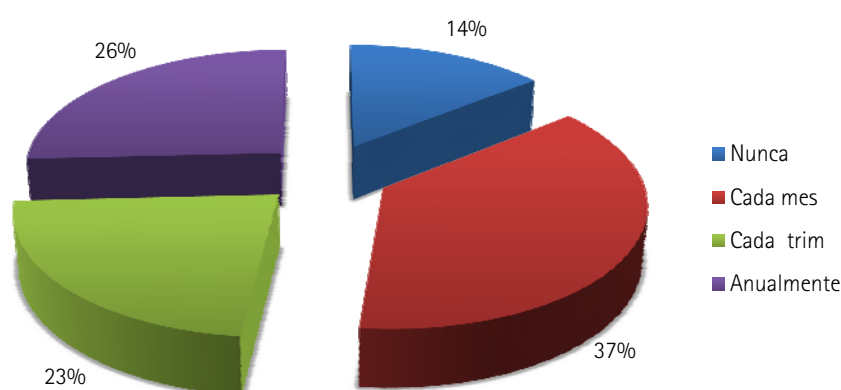


Figura 168. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Por países (Tabla 133, Figura 169) debemos destacar que en España es donde se acumulan la mayoría de casos que afirman no informar 'nunca' a la alta dirección de los resultados de la evaluación (31%) y cuando lo hacen lo hacen mayoritariamente de forma anual (52%). Los británicos informan a la alta dirección principalmente cada mes (69%) o 'trimestralmente' (27%); y de forma similar actúan los estadounidenses que informan 'mensualmente' (48%), 'trimestralmente' (36%) y en algunos casos 'anualmente' (14%).

Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Nunca</i>	22	1	1
<i>Cada mes</i>	6	33	25
<i>Cada trimestre</i>	6	13	19
<i>Anualmente</i>	36	1	7
<i>Totales</i>	70	48	52

Tabla 133. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados en valores absolutos por países.

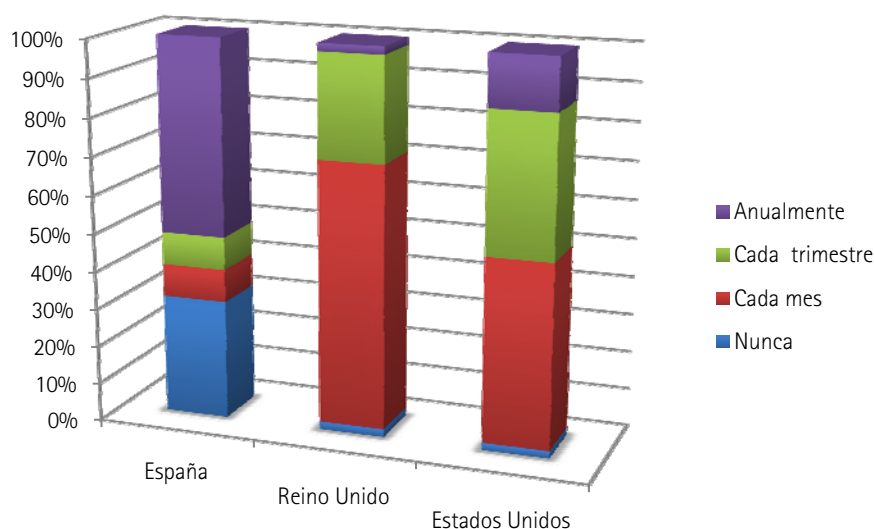


Figura 169. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

La información sobre los resultados de la evaluación a la alta dirección se encuentra muy repartida en ambos grupos de titularidad (Tabla 134, Figura 170). En el grupo público se informa 'anualmente' en un 29% de casos, 'trimestralmente' en un 18% de casos, 'mensualmente' en un 36% de casos y 'nunca' en un 18% de casos. En el grupo no público las informaciones se reparten 'anualmente' en un 21% de casos, 'trimestralmente' en un 31% de casos, 'mensualmente' en un 41% de casos y 'nunca' en un 7% de casos.

Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección		
	Pública	No pública
<i>Nunca</i>	20	4
<i>Cada mes</i>	40	24
<i>Cada trimestre</i>	20	18
<i>Anualmente</i>	32	12
<i>Totales</i>	112	58

Tabla 134. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados en valores absolutos por titularidad.

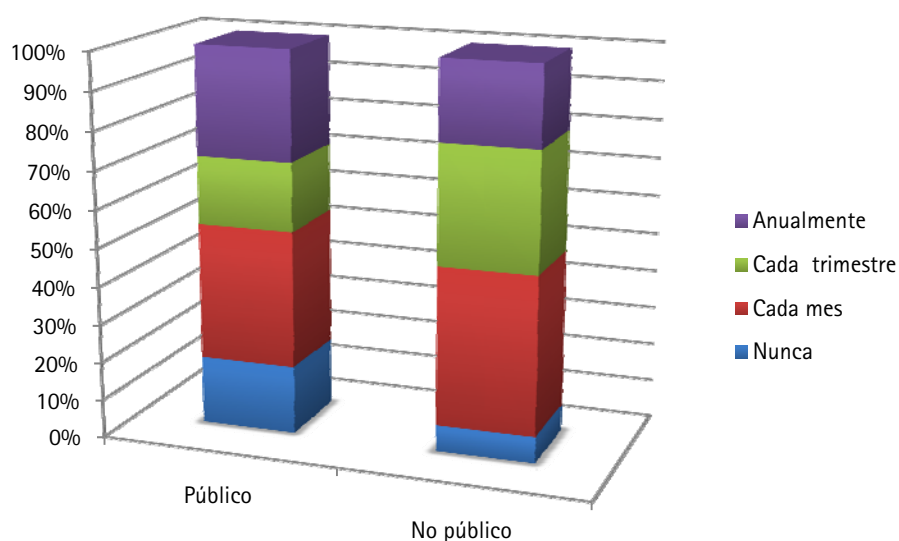


Figura 170. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados en porcentajes por titularidad.

Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos

Resultados generales

En la afirmación 14b, 'informo de los resultados de la evaluación a los demás departamentos de la evaluación' las distintas opciones se reparten en partes iguales en torno al 25% (Tabla 135, Figura 171).

Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Nunca</i>	41	25%	25%
<i>Cada mes</i>	44	27%	53%
<i>Cada trimestre</i>	33	20%	73%
<i>Anualmente</i>	43	27%	100%
<i>Totales</i>	161	100%	-

Tabla 135. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos. Resultados globales de la encuesta.

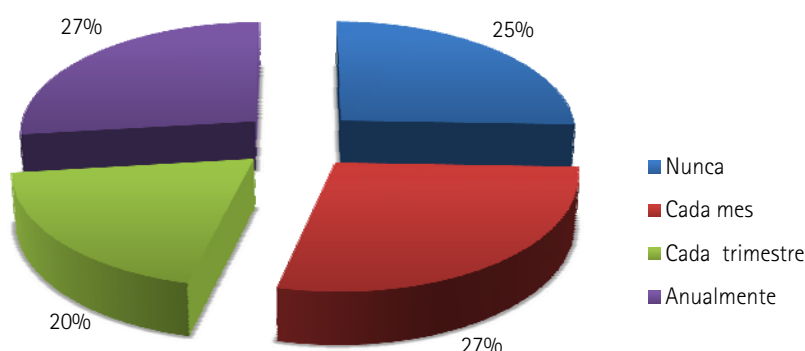


Figura 171. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

En el caso español, igual que en la afirmación anterior se opta mayoritariamente por informar 'anualmente' (51%) o 'no informar' (33%). En los británicos predomina la información mensual (44%), y en los estadounidenses se reparte entre 'mensualmente' (38%) y 'trimestralmente' (30%). Cabe destacar la aparición de la opción 'nunca' tanto en británicos como en norteamericanos (Tabla 136, Figura 172).

Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Nunca</i>	21	12	8
<i>Cada mes</i>	5	20	19
<i>Cada trimestre</i>	6	12	15
<i>Anualmente</i>	33	2	8
<i>Totales</i>	65	46	50

Tabla 136. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos. Resultados en valores absolutos por países.

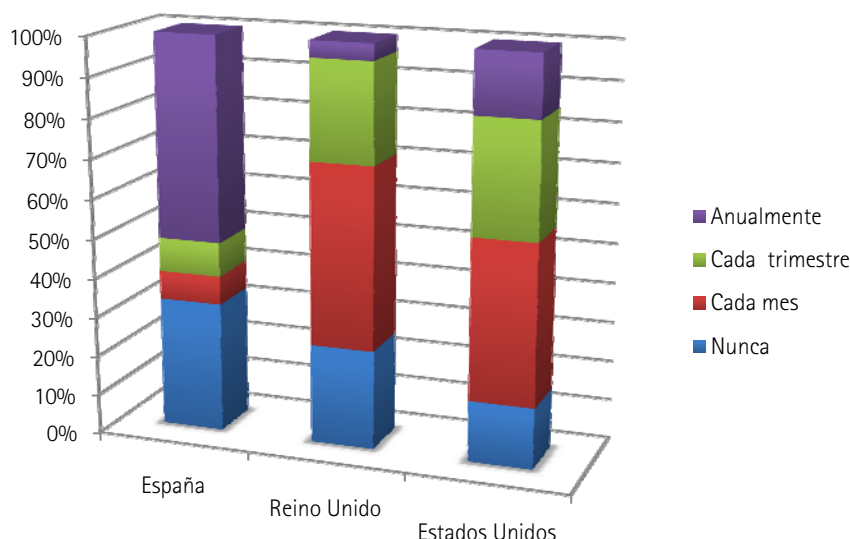


Figura 172. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

La información de las evaluaciones se transmite al resto de los departamentos en el grupo de hospitales públicos 'anualmente' en un 24% de los casos, 'trimestralmente' en un 17% de los casos, 'mensualmente' en el 30% de los casos y en el 30% de los casos no se informa 'nunca' al resto de departamentos de los resultados de las evaluaciones. En el grupo de hospitales no públicos la información se facilita 'anualmente' en el 32% de los casos, 'trimestralmente' en el 25% de los casos y en el 25% de casos 'mensualmente', y no se informa 'nunca' en el 19% de los casos (Tabla 137, Figura 173).

Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos		
	Pública	No pública
<i>Nunca</i>	30	11
<i>Cada mes</i>	30	14
<i>Cada trimestre</i>	18	14
<i>Anualmente</i>	25	18
<i>Totales</i>	103	57

Tabla 137. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos. Resultados en valores absolutos por titularidad.

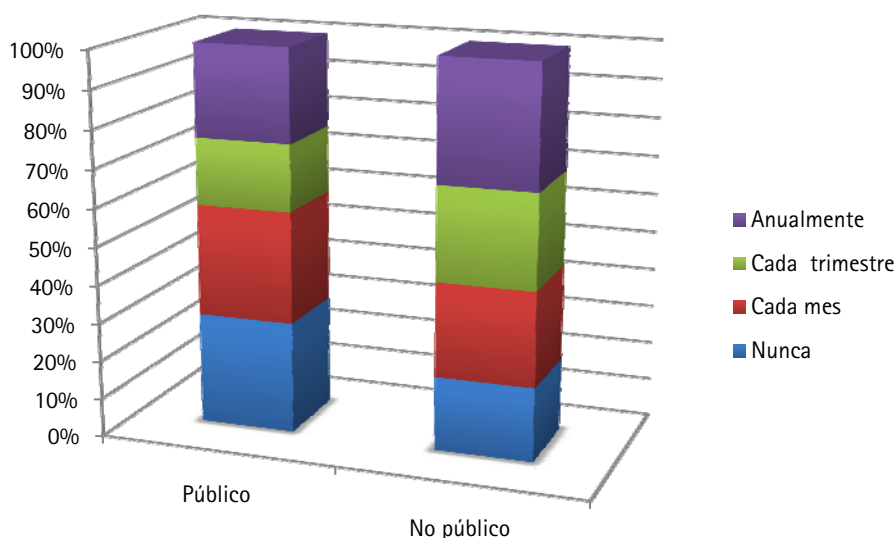


Figura 173. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos. Resultados en porcentajes por titularidad.

Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados

Resultados generales

Los resultados a la pregunta 14c, 'informo de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital' también están bastante repartidos, no obstante debemos destacar que la opción 'nunca' es la que más casos acumula (56 casos, 35%) (Tabla 138, Figura 174).

Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Nunca</i>	56	35%	35%
<i>Cada mes</i>	27	17%	52%
<i>Cada trimestre</i>	31	19%	72%
<i>Anualmente</i>	45	28%	100%
<i>Totales</i>	159	100%	-

Tabla 138. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados. Resultados globales de la encuesta.

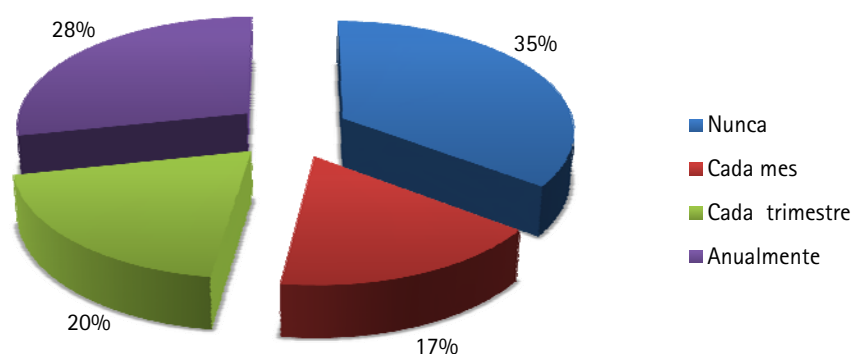


Figura 174. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

La opción 'nunca' se presenta únicamente en España (46%) y Estados Unidos (53%). Por otra parte, la opción 'mensual' sólo es representativa en el caso británico con un 45% de los casos. En el caso español la opción 'anual' (38%) es la que predomina después de la de 'no informar'. En el Reino Unido y en Estados Unidos las opciones 'anual' (27% y 17%) y 'trimestral' (29% y 27%) se reparten los casos restantes (Tabla 139, Figura 175).

Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Nunca</i>	30	1	25
<i>Cada mes</i>	6	20	1
<i>Cada trimestre</i>	5	13	13
<i>Anualmente</i>	25	12	8
<i>Totales</i>	66	45	47

Tabla 139. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados. Resultados en valores absolutos por países.

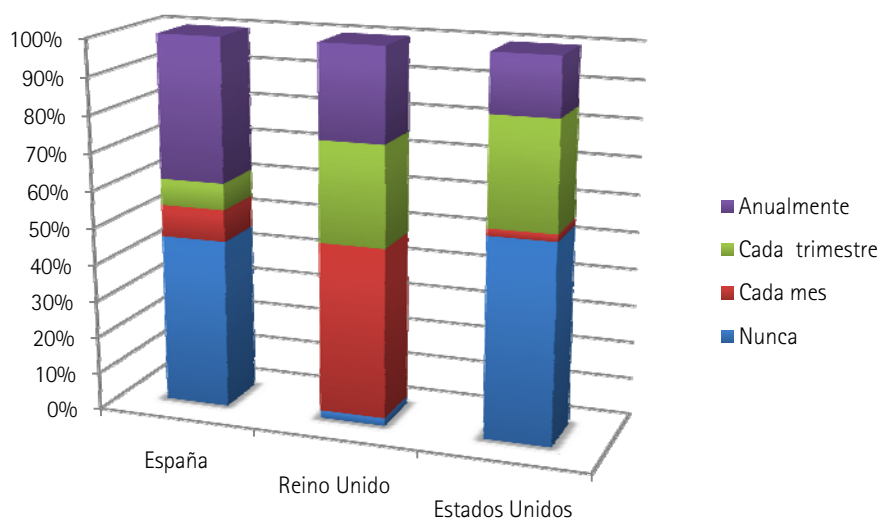


Figura 175. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

Destacamos del flujo de información a los empleados de la institución hospitalaria, el elevado porcentaje del 'nunca' en el grupo público 41% y la opción 'anualmente' como segunda con un 26% de casos; mientras que en el grupo no público dominan las opciones 'anualmente' con un 34% y 'trimestralmente' con un 30% dejando el 'nunca' con 27%. La opción 'mensual' acumula porcentajes bajos en ambos grupos (Tabla 140, Figura 176).

Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados		
	Pública	No pública
<i>Nunca</i>	45	11
<i>Cada mes</i>	20	7
<i>Cada trimestre</i>	16	15
<i>Anualmente</i>	28	17
<i>Total</i>	109	50

Tabla 140. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados. Resultados en valores absolutos por titularidad.

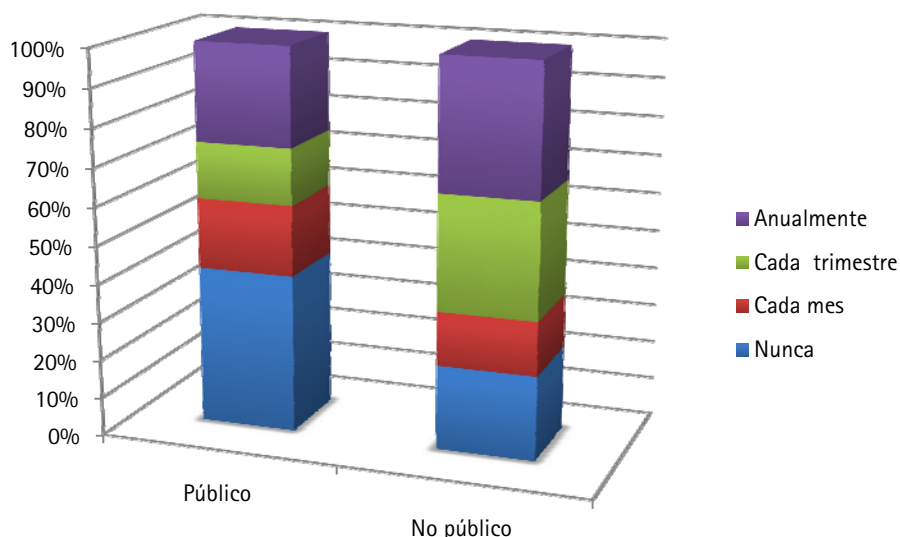


Figura 176. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados. Resultados en porcentajes por titularidad.

Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública

Resultados generales

La afirmación 14d, 'informo de los resultados de la evaluación a la opinión pública' muestra un dominio claro de la opción 'nunca' con 127 casos y el 79%, y 'ocasionalmente' (25 casos, 16%) se informa 'anualmente' (Tabla 141, Figura 177).

Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Nunca</i>	127	79%	79%
<i>Cada mes</i>	4	2%	81%
<i>Cada trimestre</i>	5	3%	84%
<i>Anualmente</i>	25	16%	100%
<i>Totales</i>	161	100%	-

Tabla 141. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados globales de la encuesta.

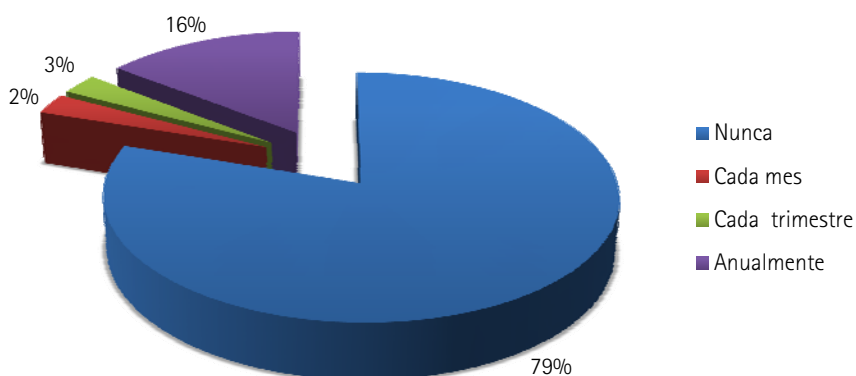


Figura 177. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Analizando los resultados por países, la opción de 'no informar' a la Opinión Pública se extiende en los tres países, siendo en el Reino Unido donde toma más envergadura. La opción 'anual' se presenta de forma ocasional en España (13%) y más ampliamente en Estados Unidos (31%) (Tabla 142, Figura 178).

Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Nunca</i>	55	42	30
<i>Cada mes</i>	1	2	1
<i>Cada trimestre</i>	2	1	2
<i>Anualmente</i>	9	1	15
<i>Totales</i>	67	46	48

Tabla 142. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados en valores absolutos por países.

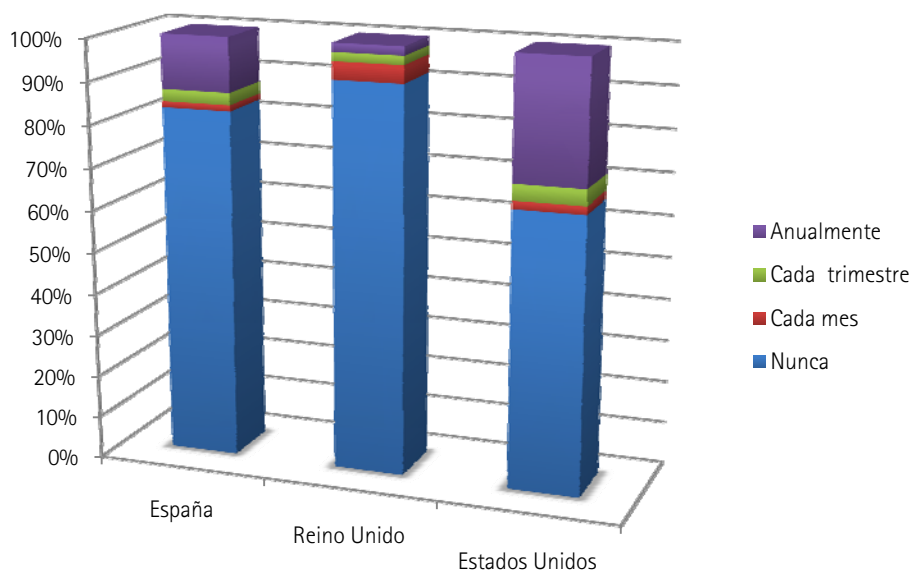


Figura 178. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

La respuesta 'nunca' se informa de los resultados a la Opinión Pública es la que domina ambos grupos de titularidad con un 82% en el grupo público y un 73% en el grupo no público. Los pocos que informan a la opinión pública lo hacen 'anualmente' con un 13% de casos el grupo público y un 21% en el grupo no público (Tabla 143, Figura 179).

Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública		
	Pública	No pública
<i>Nunca</i>	85	42
<i>Cada mes</i>	2	2
<i>Cada trimestre</i>	4	1
<i>Anualmente</i>	13	12
<i>Totales</i>	104	57

Tabla 143. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados en valores absolutos por titularidad.

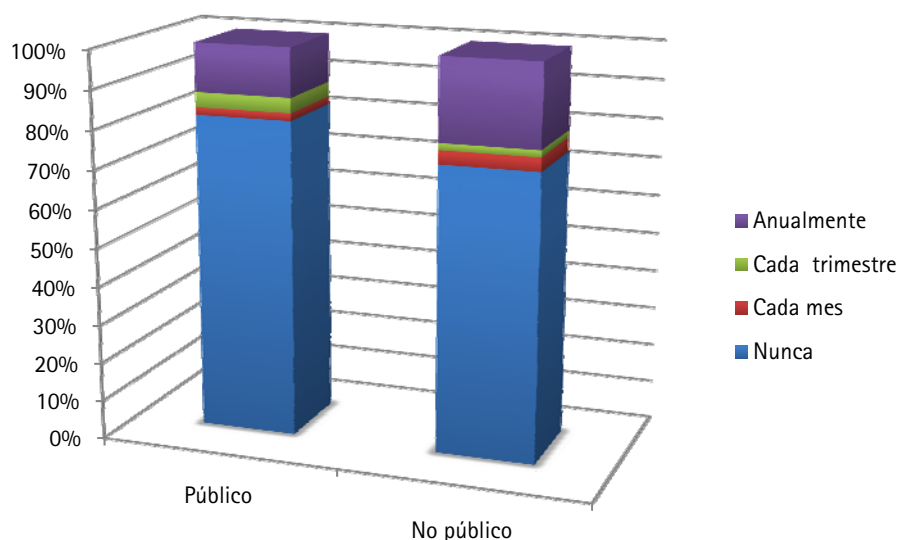


Figura 179. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados en porcentajes por titularidad.

10.15. FORMAS COMO SE INFORMA DE LOS RESULTADOS

La pregunta 15 se refiere a la 'forma en la que se facilita la información de la evaluación de los programas de comunicación' por parte del departamento de comunicación y Relaciones Públicas a distintos públicos. Estos son (los mismos que en la pregunta anterior):

- Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección.
- Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital.
- Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital.
- Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública.

Para cada uno de los indicadores se ofrecen seis opciones:

- Por escrito
- Reuniones
- Intranet
- Boletín
- Memoria anual
- No informo

Las respuestas a cada opción se presentan de forma separada.

Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección

Resultados generales

Sobre la forma de informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección, como pregunta la opción 15a, dominan claramente las opciones 'por escrito' con un 47% y en 'reuniones' con un 39% siendo el resto de opciones anecdóticas (Tabla 144, Figura 180).

Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Por escrito</i>	77	47%	47%
<i>Reuniones</i>	64	39%	87%
<i>Intranet</i>	5	3%	90%
<i>Boletín</i>	4	2%	93%
<i>Memoria anual</i>	6	4%	96%
<i>No informo</i>	6	4%	100%
<i>Totales</i>	162	100%	

Tabla 144. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados globales de la encuesta.

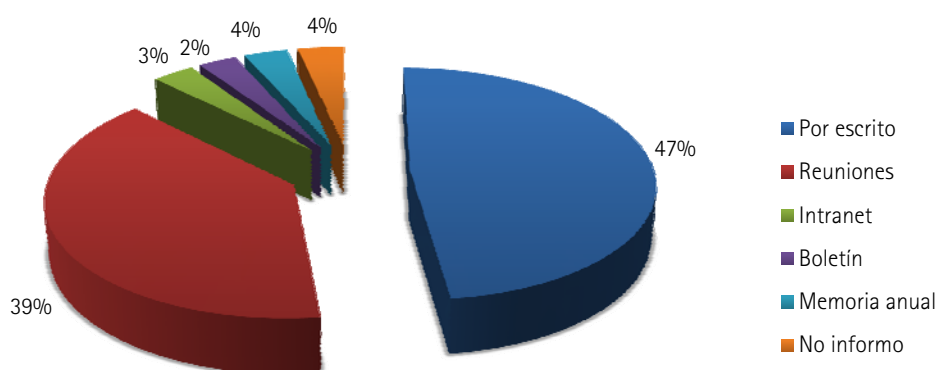


Figura 180. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Por países el formato de 'reuniones' predomina en España (50%) y el Reino Unido (43%), frente a Estados Unidos (22%), donde predomina el uso de 'informes escritos' (70%). Los 'informes escritos' en España acumulan el 35% de los casos y en el Reino Unido el 41% de los casos (Tabla 145, Figura 181).

Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Por escrito</i>	23	19	35
<i>Reuniones</i>	33	20	11
<i>Intranet</i>	1	3	1
<i>Boletín</i>	1	2	1
<i>Memoria anual</i>	4	1	1
<i>No informo</i>	4	1	1
Totales	66	46	50

Tabla 145. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados en valores absolutos por países.

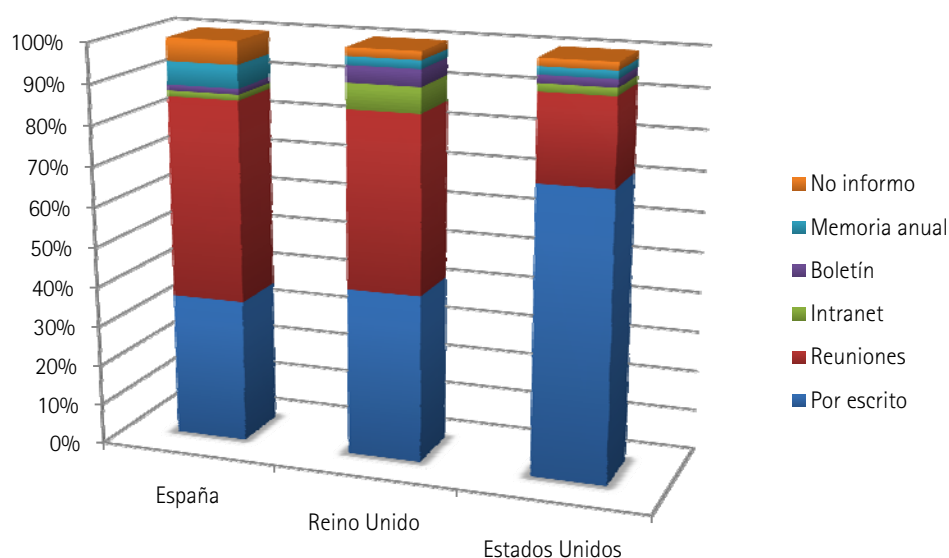


Figura 181. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

La información a la alta dirección sobre los resultados de la evaluación se facilita en ambos grupos de titularidad 'por escrito' o en 'reuniones'. En el grupo de centros públicos la opción del papel supone un 37% de los casos frente al 50% de información en 'reuniones', mientras que en el grupo de centros no públicos los 'informes escritos' ascienden a un 65% mientras que las reuniones se reducen hasta un 24% (Tabla 146, Figura 182).

Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección		
	Pública	No pública
<i>Por escrito</i>	38	38
<i>Reuniones</i>	51	14
<i>Intranet</i>	2	3
<i>Boletín</i>	2	2
<i>Memoria anual</i>	5	1
<i>No informo</i>	5	1
<i>Totales</i>	103	59

Tabla 146. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados en valores absolutos por titularidad.

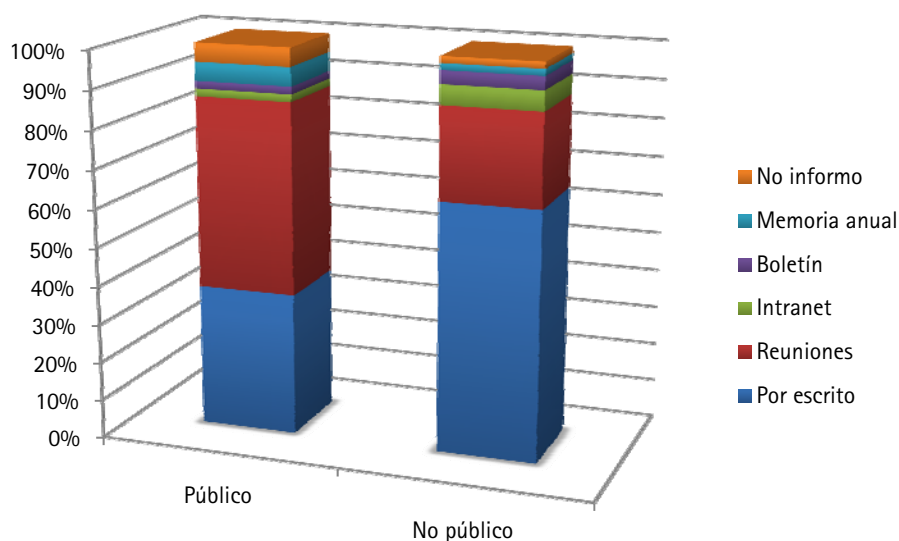


Figura 182. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados en porcentajes por titularidad.

Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital

Resultados generales

Los resultados sobre la forma de informar de la evaluación a los demás departamentos (opción 15b), se presentan ampliamente atomizados con un dominio de la opción 'reuniones' (29%) seguido de la opción de 'no informar' (17%) (Tabla 147, Figura 183).

Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Por escrito</i>	22	14%	14%
<i>Reuniones</i>	45	29%	43%
<i>Intranet</i>	20	13%	56%
<i>Boletín</i>	23	15%	71%
<i>Memoria anual</i>	18	12%	83%
<i>No informo</i>	27	17%	100%
<i>Totales</i>	155	100%	-

Tabla 147. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital. Resultados globales de la encuesta.

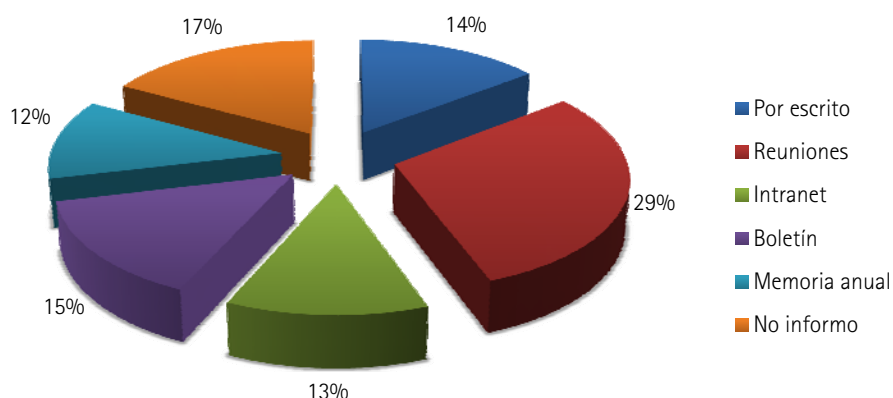


Figura 183. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

En esta afirmación, la opción de no informar se presenta sobre todo en España (32%) y en Estados Unidos (13%). La 'memoria anual' (24%) y las 'reuniones' (24%) son las herramientas más utilizadas por parte de los españoles; los 'boletines' (29%), 'Intranet' (31%) y las 'reuniones' (31%) son las más usadas por los británicos, y las 'reuniones' (33%) y los 'informes escritos' (33%) los preferidos por los estadounidenses (Tabla 148, Figura 184).

Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Por escrito</i>	4	2	16
<i>Reuniones</i>	15	14	16
<i>Intranet</i>	4	14	2
<i>Boletín</i>	4	13	6
<i>Memoria anual</i>	15	1	2
<i>No informo</i>	20	1	6
<i>Totales</i>	62	45	48

Tabla 148. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital. Resultados en valores absolutos por países.

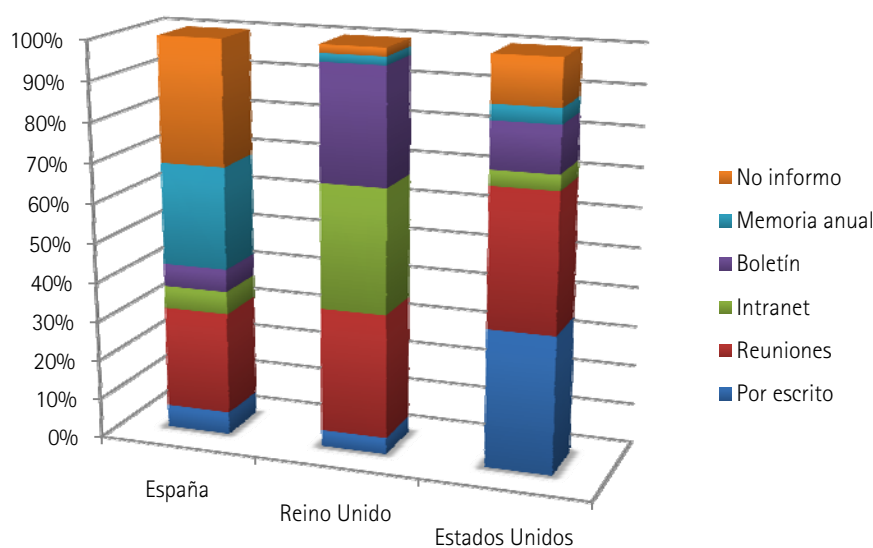


Figura 184. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

La forma de facilitar la información a los demás departamentos del hospital se reparte de forma bastante similar en todas las opciones destacando únicamente el uso de 'reuniones' en el grupo no público que asciende hasta el 40% de los casos (Tabla 149, Figura 185).

Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital		
	Pública	No pública
<i>Por escrito</i>	12	10
<i>Reuniones</i>	23	22
<i>Intranet</i>	15	5
<i>Boletín</i>	16	7
<i>Memoria anual</i>	15	3
<i>No informo</i>	20	7
<i>Totales</i>	101	54

Tabla 149. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital. Resultados en porcentajes por titularidad.

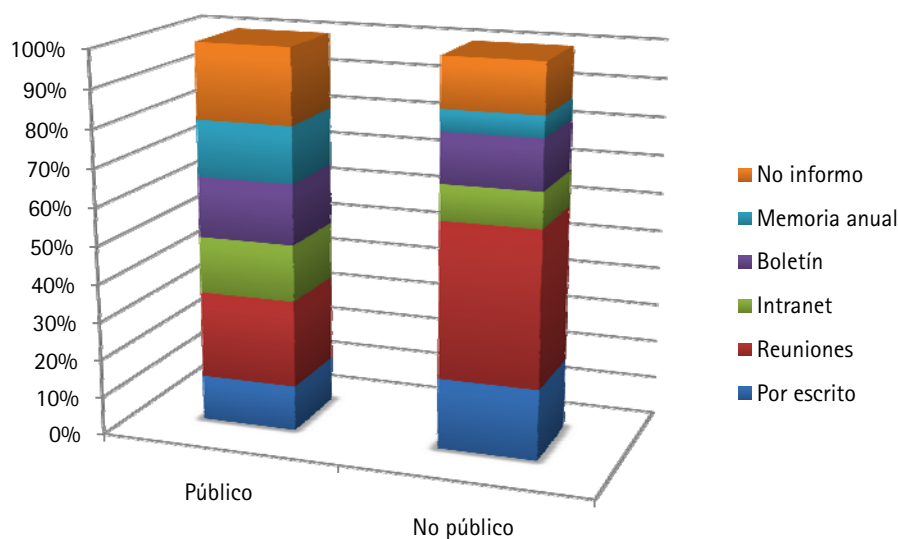


Figura 185. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital. Resultados en porcentajes por titularidad.

Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital

Resultados generales

Los resultados sobre la forma de informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital (15c) también se presentan de forma muy atomizada, donde la 'no información' es la opción que acumula más casos (31%) seguida del 'boletín' (22%) (Tabla 150, Figura 186).

Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Por escrito</i>	10	6%	6%
<i>Reuniones</i>	13	8%	14%
<i>Intranet</i>	31	19%	34%
<i>Boletín</i>	35	22%	55%
<i>Memoria anual</i>	22	14%	69%
<i>No informo</i>	50	31%	100%
<i>Totales</i>	161	100	-

Tabla 150. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital. Resultados globales de la encuesta.

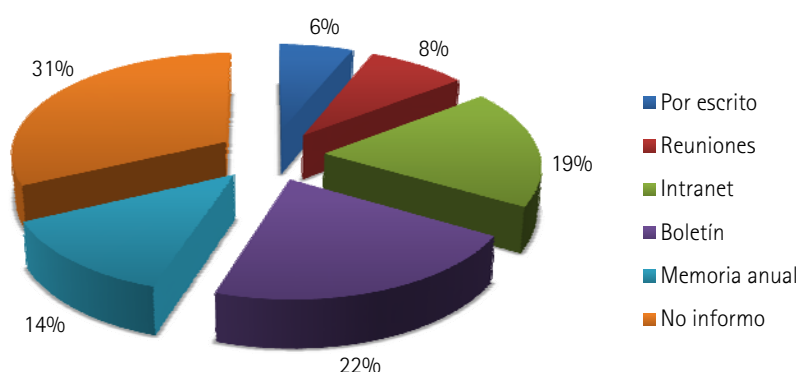


Figura 186. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Respecto a la información transmitida a los empleados, la opción de 'no informar' (47%) barre en España, seguida del uso de 'memoria anual' (19%) y las 'reuniones' (16%) con resultados muy distanciados. En el Reino Unido los resultados se bipolarizan entre el uso del 'boletín' (45%) y la 'Intranet' (45%) y por último, en Estados Unidos los datos se reparten de forma más equitativa destacando la opción de 'no informar' (34%) y la opción del uso del 'boletín' (28%) para ello (Tabla 151, Figura 187).

Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Por escrito</i>	1	1	8
<i>Reuniones</i>	11	1	1
<i>Intranet</i>	9	20	2
<i>Boletín</i>	1	20	14
<i>Memoria anual</i>	13	1	8
<i>No informo</i>	32	1	17
<i>Totales</i>	67	44	50

Tabla 151. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital. Resultados en valores absolutos por países.

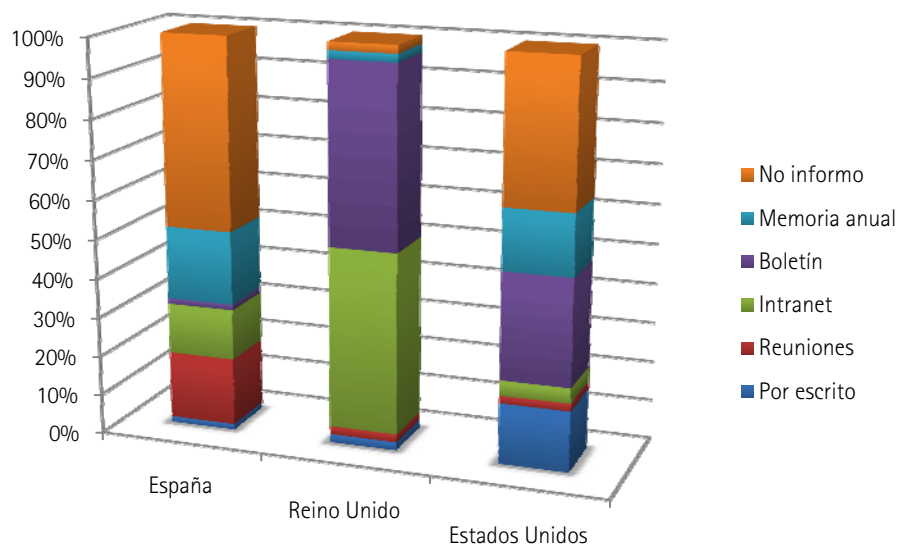


Figura 187. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

A los empleados del hospital, en el grupo de hospitales públicos no se les informa en un 42% de los casos, en el 58% de los casos que sí se les informa se hace principalmente utilizando el 'boletín informativo' (en 19% de casos) o el 'Intranet' o la 'memoria anual' con 15% de los casos para cada soporte. En el grupo de hospitales no públicos, se les informa en un 90% de los casos, y se realiza principalmente utilizando la 'Intranet' o el 'boletín informativo' con un 28% de los casos para cada soporte (Tabla 152, Figura 188).

Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital		
	Pública	No pública
<i>Por escrito</i>	3	7
<i>Reuniones</i>	8	5
<i>Intranet</i>	16	15
<i>Boletín</i>	20	15
<i>Memoria anual</i>	16	6
<i>No informo</i>	45	5
<i>Totales</i>	108	53

Tabla 152. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital. Resultados en valores absolutos por titularidad.

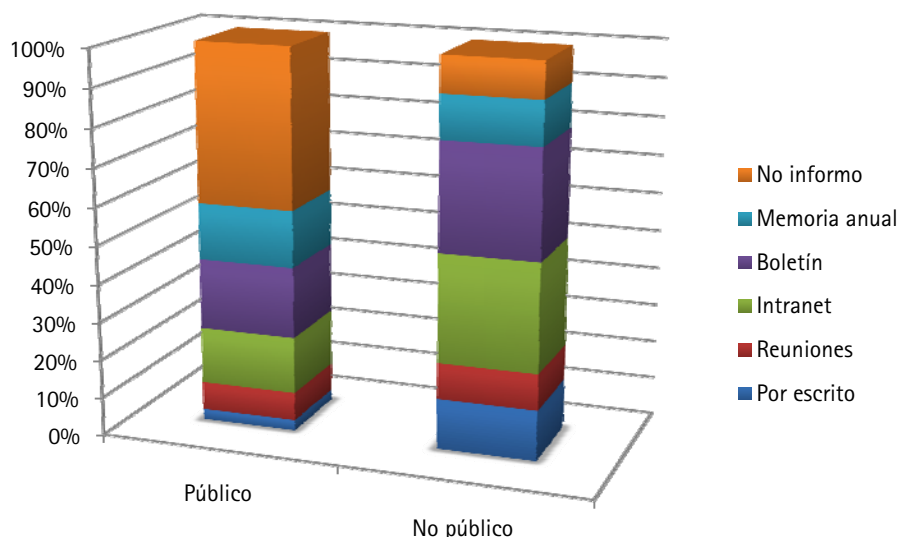


Figura 188. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital. Resultados en porcentajes por titularidad.

Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública

Resultados generales

El consenso es amplio entre los resultados a la pregunta 15d sobre como se informa de los 'resultados de la evaluación a la Opinión Pública', coincidiendo con un 80% de las respuestas en la opción 'no informo'. El resto de opciones se reparten el 20% restante. El 'boletín' y la 'memoria anual' se llevan un 14% (Tabla 153, Figura 189).

Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Por escrito</i>	3	2%	2%
<i>Reuniones</i>	3	2%	4%
<i>Intranet</i>	5	3%	7%
<i>Boletín</i>	9	6%	13%
<i>Memoria anual</i>	13	8%	20%
<i>No informo</i>	130	80%	100%
<i>Totales</i>	163	100%	-

Tabla 153. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados globales de la encuesta.

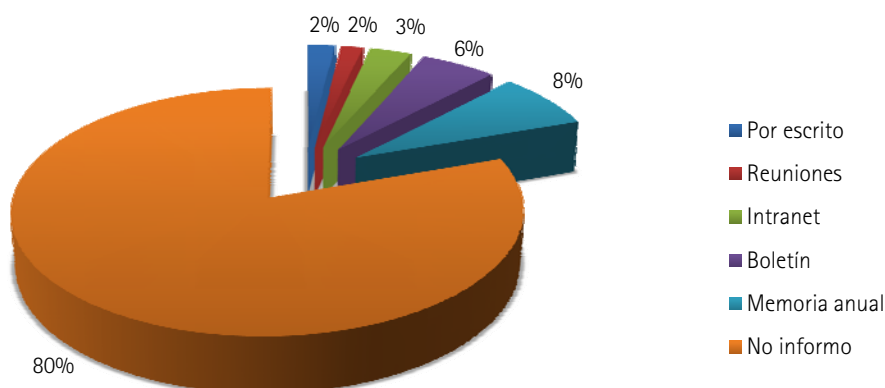


Figura 189. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

El dato que destaca en todos los países es la 'no información' de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública con un 87% en el caso español, un 89% en el británico y un 76% en el estadounidense. En este último, la 'memoria anual' y el 'boletín' acumulan algunos puntos (Tabla 154, Figura 190).

Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Por escrito</i>	1	1	1
<i>Reuniones</i>	1	1	1
<i>Intranet</i>	2	1	2
<i>Boletín</i>	1	1	7
<i>Memoria anual</i>	4	1	8
<i>No informo</i>	59	41	30
<i>Totales</i>	68	46	49

Tabla 154. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados en valores absolutos por países.

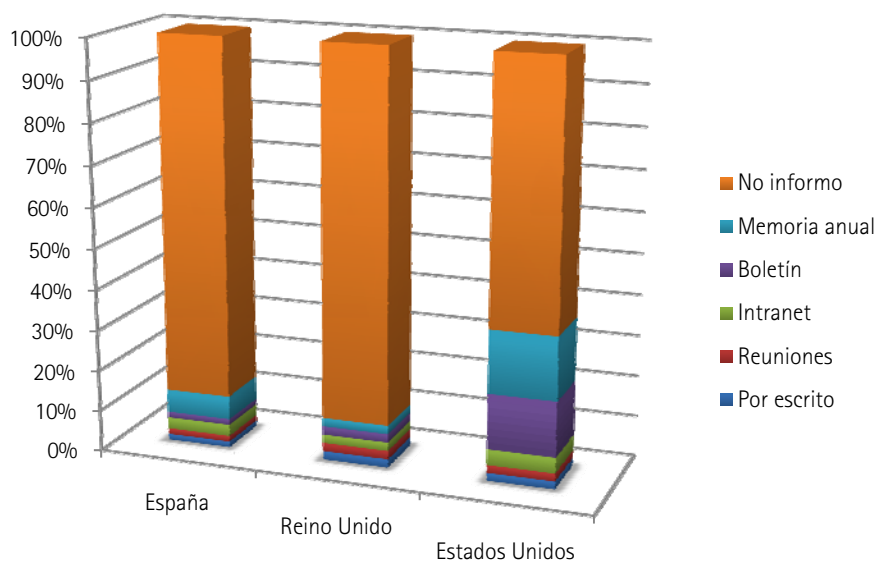


Figura 190. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

La desinformación a la Opinión Pública sobre los resultados de la evaluación domina ambos grupos de titularidad situándose la respuesta alrededor del 80% en los dos grupos. Las herramientas que se utilizan para informarla son la 'memoria' o el 'boletín' en el grupo público con 8% ambos soportes, y la 'memoria' también con un 8% en el grupo no público (Tabla 155, Figura 191).

Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública		
	Pública	No pública
<i>Por escrito</i>	2	1
<i>Reuniones</i>	2	1
<i>Intranet</i>	3	2
<i>Boletín</i>	8	1
<i>Memoria anual</i>	8	5
<i>No informo</i>	83	47
<i>Totales</i>	106	57

Tabla 155. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados en valores absolutos por titularidad.

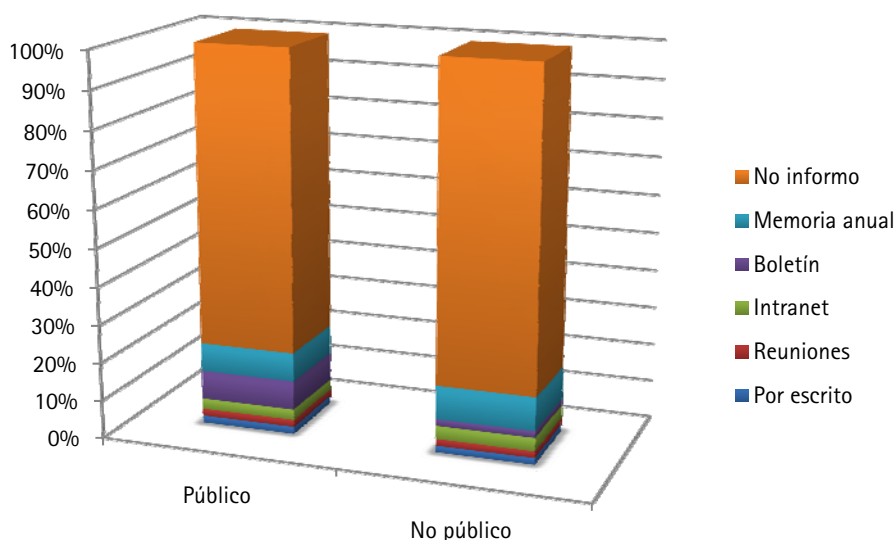


Figura 191. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados en porcentajes por titularidad.

10.16. REDACCIÓN DE OBJETIVOS

La pregunta 16 plantea expresar 'sí' o 'no' sobre cinco afirmaciones que definen la forma como se redactan los objetivos en el departamento de comunicación del hospital. Las afirmaciones establecidas son:

- Redacto los objetivos de forma genérica y global.
- Redacto los objetivos definiendo específicamente el tipo de resultados.
- Redacto los objetivos definiendo el porcentaje de público a alcanzar.
- Redacto los objetivos señalando los plazos que deben cumplirse.
- Los objetivos los redactan estamentos superiores.

Redacción de objetivos de forma genérica y global.

Resultados generales

A la afirmación concreta sobre la redacción de los objetivos del plan de comunicación de la pregunta 16a, 'los redacto de forma genérica y global', la respuesta general está en una situación de empate técnico, en el que la opción negativa saca una ventaja de seis puntos a la afirmativa con una diferencia numérica de ocho casos (Tabla 156, Figura 192).

Redacción de objetivos de forma genérica y global			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Sí</i>	76	47%	47%
<i>No</i>	84	53%	100%
<i>Totales</i>	160	100%	-

Tabla 156. Redacción de objetivos de forma genérica y global. Resultados globales de la encuesta.

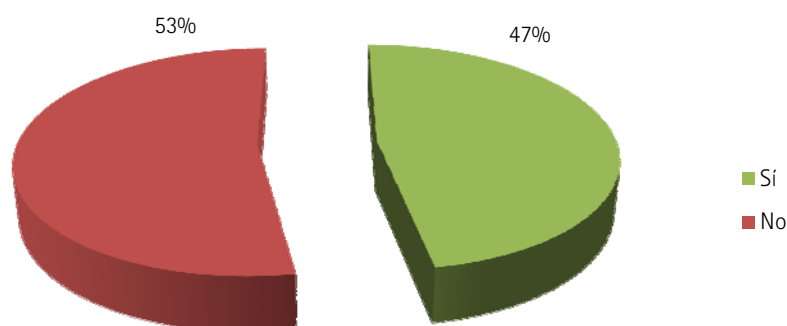


Figura 192. Redacción de objetivos de forma genérica y global. Resultados globales de la encuesta en porcentajes. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

El empate se rompe claramente analizando los datos por países. En el caso español la respuesta afirmativa saca una ventaja de 40 puntos quedando el 'sí' con un 70% ante el 30% del 'no'. En el caso británico, el 'no' (63%) se antepone al 'sí' (37%); y esta ventaja aumenta en Estados Unidos donde el 'no' llega al 73% frente al 27% de 'sí' (Tabla 157, Figura 193).

Redacción de objetivos de forma genérica y global			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Sí</i>	46	17	13
<i>No</i>	20	29	35
<i>Totales</i>	66	46	48

Tabla 157. Redacción de objetivos de forma genérica y global. Resultados en valores absolutos por países.

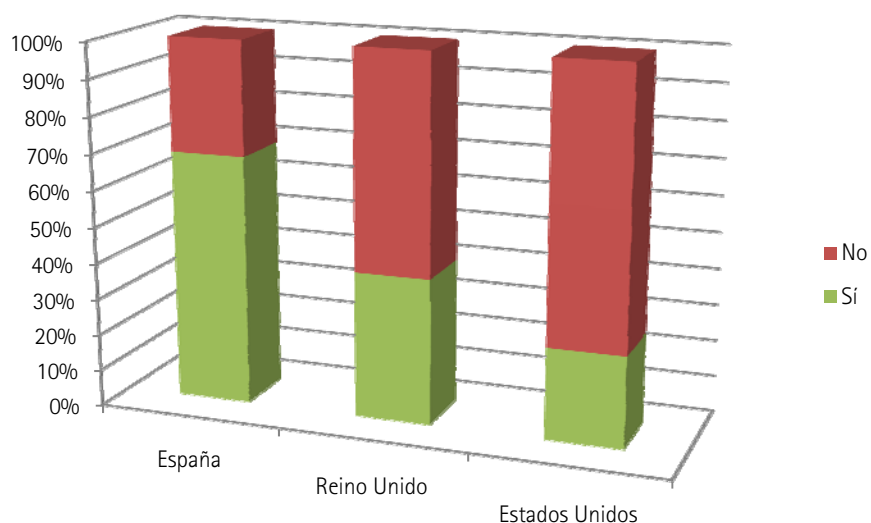


Figura 193. Redacción de objetivos de forma genérica y global. Resultados por países en porcentajes. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

En esta afirmación se muestra una forma distinta de proceder entre ambos grupos (Tabla 158, Figura 194). Los hospitales de titularidad pública responden afirmativamente a la pregunta con un 64% mientras que los hospitales no públicos rechazan la pregunta con un 78%.

Redacción de objetivos de forma genérica y global		
	Pública	No pública
<i>Sí</i>	65	12
<i>No</i>	41	42
<i>Total</i>	106	54

Tabla 158. Redacción de objetivos de forma genérica y global. Resultados en valores absolutos por titularidad.

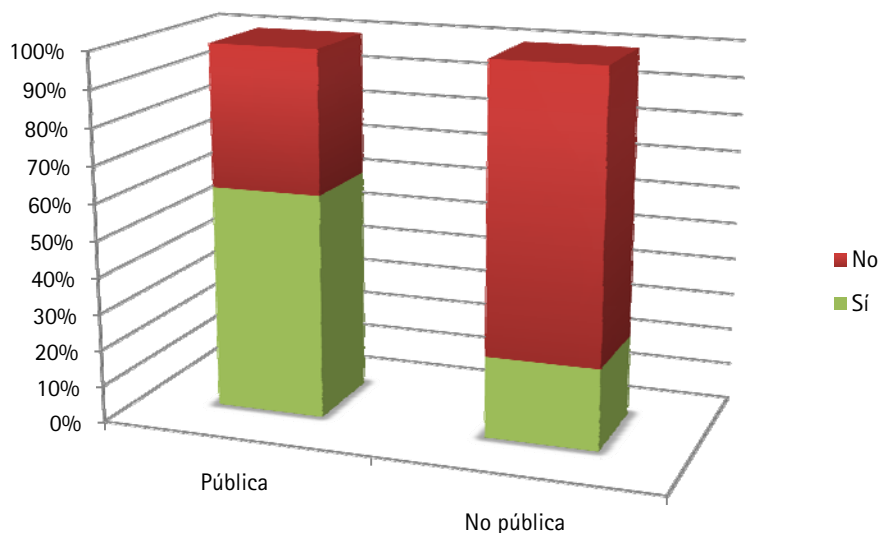


Figura 194. Redacción de objetivos de forma genérica y global. Resultados en porcentajes por titularidad.

Redacción de objetivos definiendo específicamente el tipo de resultados

Resultados generales

La afirmación 16b refiriéndose a los objetivos señala: 'los redacto definiendo específicamente el tipo de resultados que pretende conseguir el programa de comunicación'. Los casos afirmativos del cómputo global son 105 (67%) mientras que los negativos 52 (33%). Podemos establecer una ligera concordancia con los resultados del apartado anterior en el que se preguntaba sobre si la redacción de los objetivos se realizaba de forma genérica y la respuesta ha sido positiva en un 48% de los casos y negativa en el 52% restante (Tabla 159, Figura 195).

Redacción de objetivos definiendo específicamente el tipo de resultados			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Sí</i>	105	67%	67%
<i>No</i>	52	33%	100%
<i>Totales</i>	157	100%	-

Tabla 159. Redacción de objetivos definiendo específicamente el tipo de resultados. Resultados globales de la encuesta.

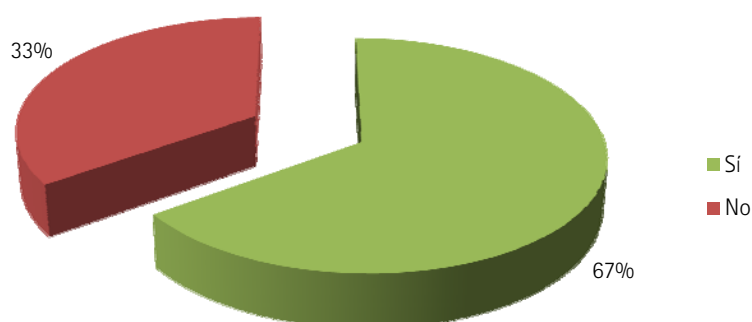


Figura 195. Redacción de objetivos definiendo específicamente el tipo de resultados. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Visualizando la tabla de resultados por países se da una situación contradictoria. España y Estados Unidos se ven reflejados con la afirmación en un 75% en ambos casos. El Reino Unido por su parte no comparte la afirmación con un 60% de respuestas negativas (Tabla 160, Figura 196).

Redacción de objetivos definiendo específicamente el tipo de resultados			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Sí</i>	50	19	36
<i>No</i>	16	23	13
<i>Totales</i>	66	42	49

Tabla 160. Redacción de objetivos definiendo específicamente el tipo de resultados. Resultados en valores absolutos por países.

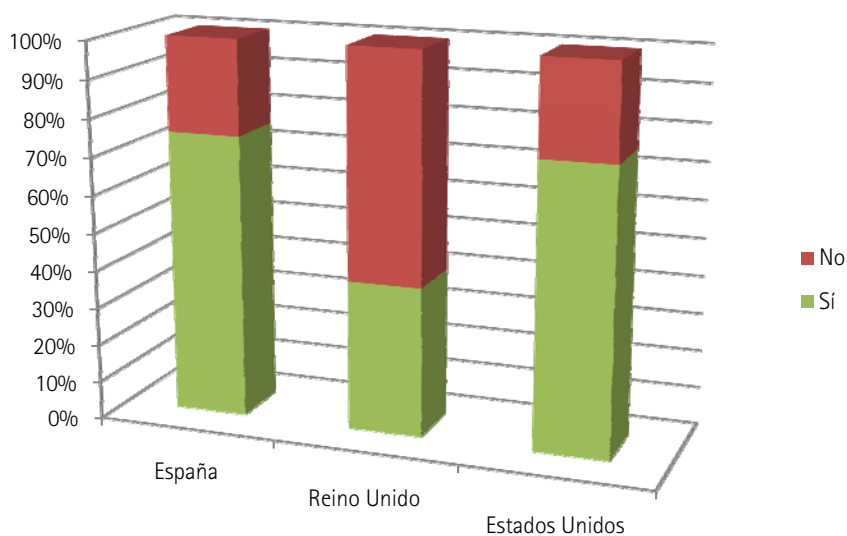


Figura 196. Redacción de objetivos definiendo específicamente el tipo de resultados. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

Aunque se generan algunas contradicciones con la pregunta anterior, esta vez se alinean ambos grupos con respuestas afirmativas del 65% en el caso público y el 73% en el no público (Tabla 161, Figura 197).

Redacción de objetivos definiendo específicamente el tipo de resultados		
	Pública	No pública
<i>Sí</i>	65	40
<i>No</i>	37	15
<i>Total</i>	102	55

Tabla 161. Redacción de objetivos definiendo específicamente el tipo de resultados. Resultados en valores absolutos por titularidad.

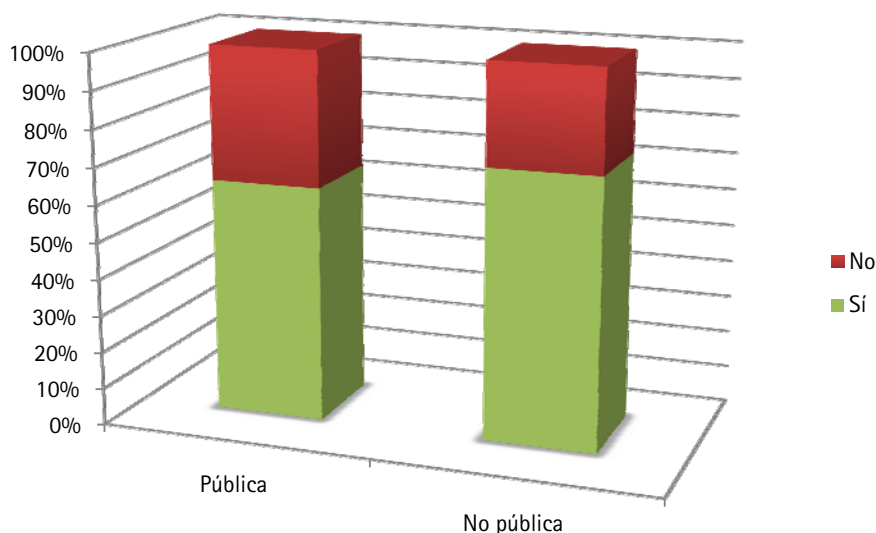


Figura 197. Redacción de objetivos definiendo específicamente el tipo de resultados. Resultados en porcentajes por titularidad.

Redactar los objetivos definiendo el porcentaje de público a alcanzar

Resultados generales

A la afirmación 16c referido a los objetivos 'los redacto definiendo el porcentaje de público a alcanzar con el programa de comunicación', un 85% de los encuestados (140 casos) admite no definir datos porcentuales del público a alcanzar en la redacción de los objetivos del programa de Relaciones Públicas (Tabla 162, Figura 198).

Redactar los objetivos definiendo el porcentaje de público a alcanzar			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Sí</i>	24	15%	15%
<i>No</i>	140	85%	100%
<i>Totales</i>	164	100%	-

Tabla 162. Redactar los objetivos definiendo el porcentaje de público a alcanzar. Resultados globales de la encuesta.

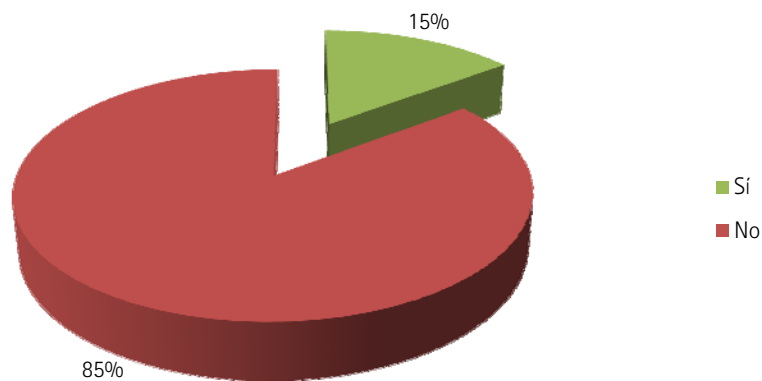


Figura 198. Redactar los objetivos definiendo el porcentaje de público a alcanzar. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Las respuestas positivas provenientes de España son únicamente un 13% y el mismo porcentaje es en Estados Unidos. En el caso del Reino Unido estas ascienden a un 17% (Tabla 163, Figura 199).

Redactar los objetivos definiendo el porcentaje de público a alcanzar			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Sí</i>	9	8	7
<i>No</i>	59	38	43
<i>Totales</i>	68	46	50

Tabla 163. Redactar los objetivos definiendo el porcentaje de público a alcanzar. Resultados en valores absolutos por países.

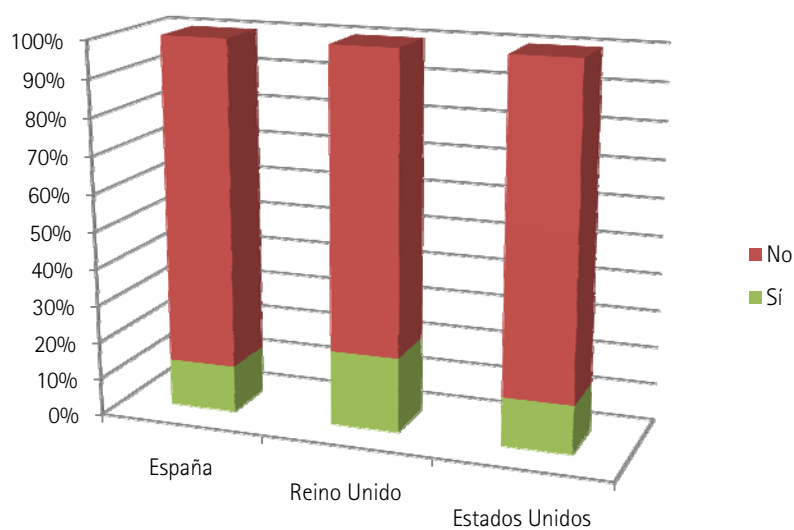


Figura 199. Redactar los objetivos definiendo el porcentaje de público a alcanzar. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

Ambos grupos de titularidad se presentan con una respuesta negativa similar a la pregunta (Tabla 164, Figura 200). Los centros públicos niegan la afirmación con un 88% y los no públicos con un 81%.

Redactar los objetivos definiendo el porcentaje de público a alcanzar		
	Pública	No pública
<i>Sí</i>	13	11
<i>No</i>	94	46
<i>Total</i>	107	57

Tabla 164. Redactar los objetivos definiendo el porcentaje de público a alcanzar. Resultados en valores absolutos por titularidad.

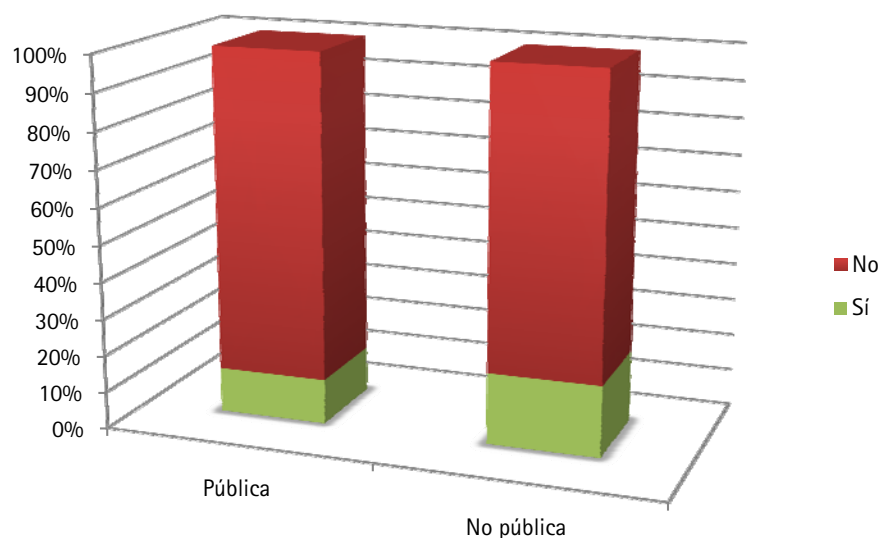


Figura 200. Redactar los objetivos definiendo el porcentaje de público a alcanzar. Resultados en porcentajes por titularidad.

Redactar los objetivos señalando los plazos a cumplir

Resultados generales

Siguiendo en la línea de afirmaciones que intentan definir la forma como se redactan los objetivos, la 16d especifica 'los redacto señalando los plazos que deben cumplirse en la implementación del programa de comunicación'. A esta afirmación, la mayoría de casos, un 65%, asumen establecer plazos para el cumplimiento de los objetivos de Relaciones Públicas en el momento de su redacción, frente a un 35% que no los establecen (Tabla 165, Figura 201).

Redactar los objetivos señalando los plazos a cumplir			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Sí</i>	105	65%	65%
<i>No</i>	57	35%	100%
<i>Totales</i>	162	100%	-

Tabla 165. Redactar los objetivos señalando los plazos a cumplir. Resultados globales de la encuesta.

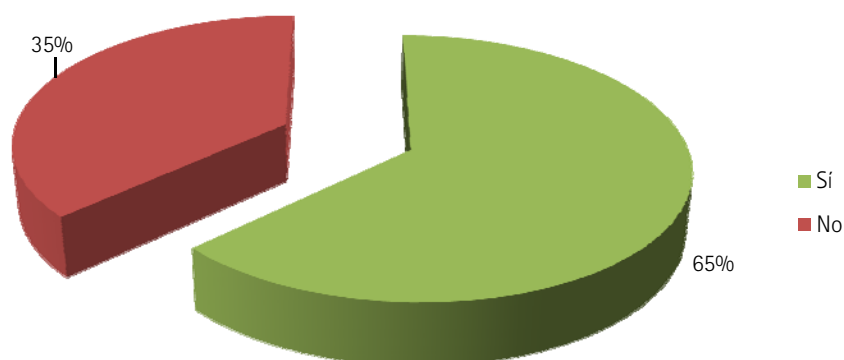


Figura 201. Redactar los objetivos señalando los plazos a cumplir. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Analizando los datos por países los porcentajes afirmativos son de un 77% para España, un 63% para el Reino Unido y un 50% para Estados Unidos (Tabla 166, Figura 202).

Redactar los objetivos señalando los plazos a cumplir			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Sí</i>	53	29	24
<i>No</i>	16	17	24
<i>Totales</i>	69	46	48

Tabla 166. Redactar los objetivos señalando los plazos a cumplir. Resultados en valores absolutos por países.

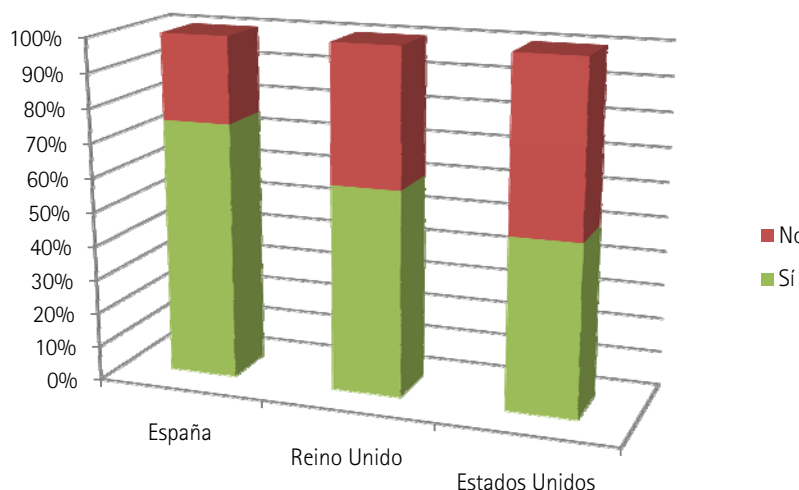


Figura 202. Redactar los objetivos señalando los plazos a cumplir. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

También se muestran de acuerdo en el establecimiento de plazos los hospitales públicos y no públicos. Los primeros responden afirmativamente en un 71% y los segundos responden afirmativamente de forma algo más moderada con un 52% (Tabla 167, Figura 203).

Redactar los objetivos señalando los plazos a cumplir		
	Pública	Privada/Mixta
<i>Sí</i>	75	30
<i>No</i>	30	27
<i>Total</i>	105	57

Tabla 167. Redactar los objetivos señalando los plazos a cumplir. Resultados en valores absolutos por titularidad.

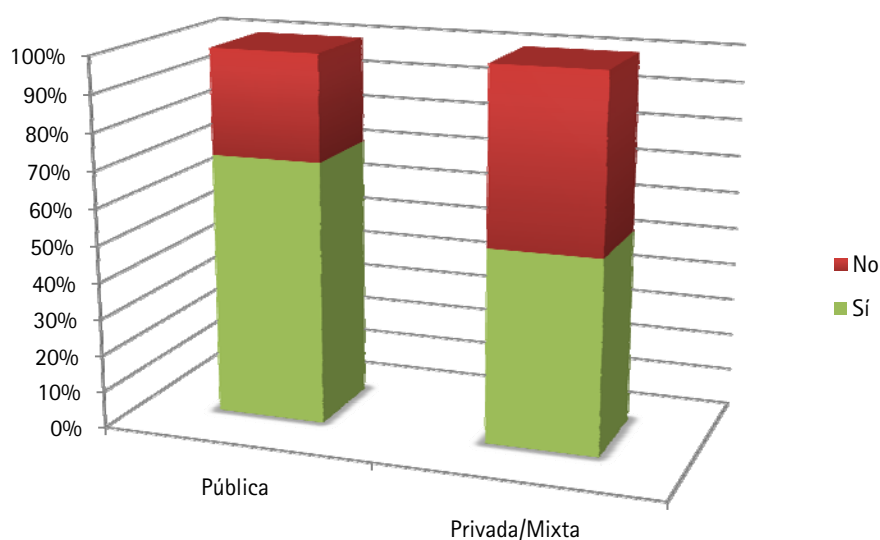


Figura 203. Redactar los objetivos señalando los plazos a cumplir. Resultados en porcentajes por titularidad.

Los objetivos de Relaciones Públicas los redacta la dirección general o la gerencia

Resultados generales

La afirmación 16e señala específicamente 'no los redacta yo', los determinan desde gerencia o desde otros estamentos superiores', desvinculando la tarea de redacción de objetivos del departamento de Relaciones Públicas o comunicación del hospital. En un 76% de los casos la respuesta a esta opción es negativa (Tabla 168, Figura 204).

Los objetivos de Relaciones Públicas los redacta la dirección general o la gerencia			
	Frecuencia	%	% acumulado
<i>Sí</i>	40	24%	24%
<i>No</i>	124	76%	100%
<i>Totales</i>	164	100%	-

Tabla 168. Los objetivos de Relaciones Públicas los redacta la dirección general o la gerencia. Resultados globales de la encuesta.

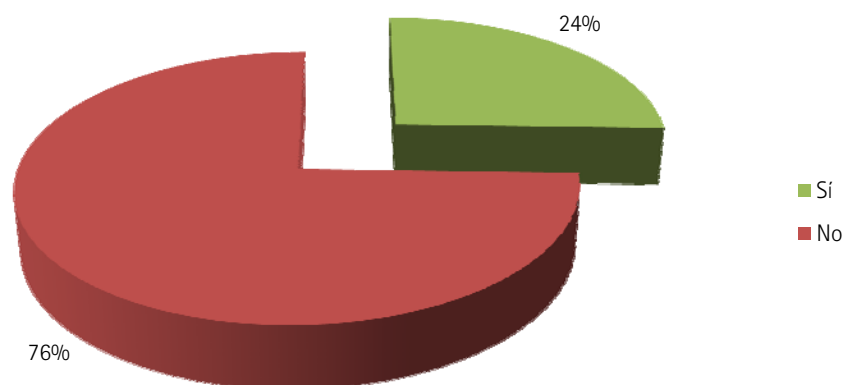


Figura 204. Los objetivos de Relaciones Públicas los redacta la dirección general o la gerencia. Resultados globales en porcentajes.

Resultados por países

Por países, los datos se mantienen muy similares, traspasando la tarea de redacción de objetivos a otras instancias que no son el departamento de Relaciones Públicas el Reino Unido en primer lugar con el 63% de los casos, después España con el 77% de los casos y finalmente Estados Unidos con sólo un 86% de los casos (Tabla 169, Figura 205).

Los objetivos de Relaciones Públicas los redacta la dirección general o la gerencia			
	España	Reino Unido	Estados Unidos
<i>Sí</i>	16	17	7
<i>No</i>	53	29	43
<i>Totales</i>	69	46	50

Tabla 169. Los objetivos de Relaciones Públicas los redacta la dirección general o la gerencia. Resultados en valores absolutos por países.

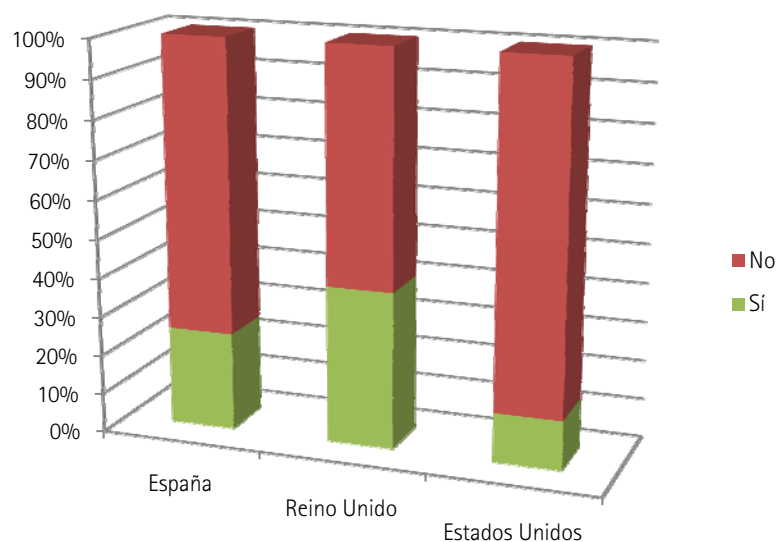


Figura 205. Los objetivos de Relaciones Públicas los redacta la dirección general o la gerencia. Resultados en porcentajes por países.

Resultados por titularidad

También se muestran de acuerdo ambos grupos ante esta propuesta. Responden 'no' un 79% de los casos de titularidad pública y un 72% de los casos de titularidad privada (Tabla 170, Figura 206).

Los objetivos de Relaciones Públicas los redacta la dirección general o la gerencia		
	Pública	No pública
<i>Sí</i>	22	17
<i>No</i>	80	44
<i>Total</i>	102	61

Tabla 170. Los objetivos de Relaciones Públicas los redacta la dirección general o la gerencia. Resultados en valores absolutos por titularidad.

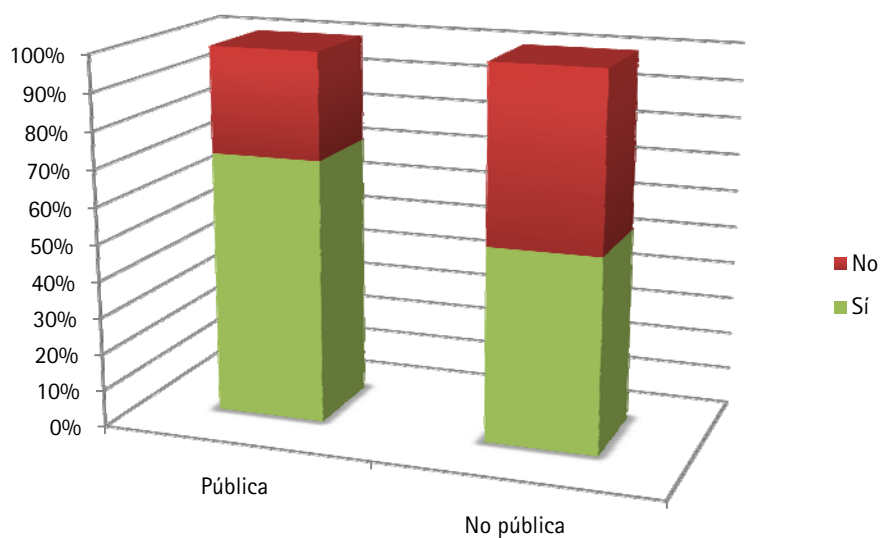


Figura 206. Los objetivos de Relaciones Públicas los redacta la dirección general o la gerencia. Resultados en porcentajes por titularidad.

Con los resultados de las distintas preguntas del cuestionario expuestos en este capítulo procederemos en el capítulo siguiente a la discusión de los mismos relacionándolos con los objetivos y subobjetivos de nuestra investigación.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

11. Discusión de los resultados

Pensamos demasiado, sentimos muy poco.

CHARLES CHAPLIN (EL GRAN DICTADOR, 1940)

Presentamos en este capítulo la discusión de los resultados relacionando las distintas preguntas del cuestionario con los objetivos y subobjetivos presentados en el capítulo 10 de hipótesis y objetivos de esta investigación.

Objetivo 1. Establecer si la evaluación es un elemento básico del programa.

Como ya hemos comentado en otro apartado previo de este estudio, la mayoría de trabajos de investigación realizados hasta la fecha se han ocupado de los departamentos de Relaciones Públicas y comunicación en general, esencialmente vinculados al mundo empresarial, fuera del subsector asistencial.

Los resultados encontrados en nuestro estudio son consistentes con la literatura previa. En este sentido, en los tres países hay un predominio claro de los hospitales que evalúan (76%) respecto a los que no evalúan (21%). Si analizamos los resultados por países, estos son parecidos a los globales en los tres casos.

Otra forma de obtener información sobre si la evaluación es un elemento básico del programa es saber qué presupuesto se le destina. Cuando preguntamos sobre el porcentaje del presupuesto del hospital, sólo el 27% de todos los encuestados respondieron afirmativamente a esta cuestión. Si analizamos los resultados por países, observamos diferencias destacables ya que mientras España es el país con un porcentaje mayor de negativas (con un 69% de casos que no disponían de un apartado de evaluación de las actividades de comunicación en el presupuesto general del hospital) en el Reino Unido hay un 40% de los casos donde sí había una partida destinada a estos fines.

A pesar de que no existan partidas específicas en el presupuesto global del hospital, pueden existir partidas destinadas a la evaluación dentro del presupuesto del departamento de comunicación y Relaciones Públicas, dejando la decisión de evaluar o no al responsable de esta unidad. Globalmente,

la respuesta mayoritaria fue la de destinar a actividades de evaluación un porcentaje del presupuesto del departamento menor al 1% con un 55% de las respuestas. En segundo lugar, el 27% de los encuestados respondieron que el porcentaje del departamento destinado a evaluar era entre el 1 y el 5%. El único país que se diferencia respecto a los resultados globales es Estados Unidos, donde encontramos que el 40% de las respuestas están en un porcentaje del presupuesto inferior al 1% y otro 40% eligieron entre el 1 y el 5%.

Globalmente, podemos afirmar que la evaluación es un elemento que tienen en consideración los departamentos de Relaciones Públicas, ya que la inmensa mayoría afirma que evalúa, pero esta actividad no tiene una partida específica en los presupuestos generales del hospital. En este sentido, parece lógico que sea el propio departamento quien le destine recursos. Estos recursos son escasos, ya que en la mayoría de los casos el presupuesto del departamento destinado a la evaluación es inferior al 1%.

El hecho de que sea Estados Unidos el país que mayores recursos destina a la evaluación puede deberse a la vertiente más empresarial que tiene la asistencia sanitaria en este país. En este sentido, detrás de los hospitales hay una propiedad con ánimo de lucro al que hay que rendir cuentas de los resultados de la actividad.

No obstante, si analizamos la prevalencia de actividades de evaluación en función de la titularidad de los centros, se observa que la evaluación está presente en la mayoría de los centros públicos y en una parte importante de los centros no públicos, es decir, de titularidad privada o mixta. En el mismo sentido, los resultados sobre si el centro hospitalario destina fondos para la investigación, los encuestados vinculados a centros públicos respondieron afirmativamente en un porcentaje bajo, aunque ligeramente superior a los centros no públicos.

Sin embargo, el porcentaje de presupuesto del departamento de Relaciones Públicas destinado a la evaluación es mayor en centros privados o mixtos que en los públicos. Esto puede suponer que cuando se evalúa, se hace con un mayor presupuesto y con más recursos. Alrededor del 50% de los centros no públicos destinan entre el 1 y el 5%, mientras que en el 67% de los centros públicos el porcentaje destinado a este fin es inferior al 1%.

Objetivo 2. Determinar quién realiza la evaluación.

La evaluación puede hacerse con personal del mismo departamento/organización (con personal interno), a través de la contratación de una empresa de servicios especializada en investigación (*outsourcing*), o de forma mixta, como por ejemplo elaborar el proyecto de la evaluación en el propio departamento y externalizar su ejecución.

Globalmente, los resultados obtenidos en este estudio han sido que en el 40% de los casos la evaluación es llevada a cabo por personal interno del departamento/organización y otro 40% eligieron que estas actividades se hacen a través de fórmulas mixtas, en las que participan profesionales internos y subcontractados.

Si analizamos los resultados por países, observamos que en España, el 62% de las respuestas fueron para el personal interno y sólo en un 15% de los casos los equipos de evaluación eran mixtos. En cambio, en Estados Unidos, el 63% de los encuestados respondieron que la evaluación la llevaban a cabo equipos mixtos y sólo en un 12% de los casos el profesional era sólo interno. En una posición intermedia, entre España y Estados Unidos, se sitúa el Reino Unido. En este país, el 40% de los equipos que realizan actividades de evaluación están constituidos sólo con personal interno, y el 35% son equipos mixtos.

Estos resultados diferentes entre países son relevantes porque generalmente una mayor profesionalización se asocia a la participación de profesionales subcontratados específicamente para la evaluación. Por ello, podemos afirmar que Estados Unidos principalmente, y seguido del Reino Unido, disponen de una mayor profesionalización de la evaluación. No obstante, predominan los equipos mixtos. Este elemento es positivo para el departamento, ya que supone una mayor implicación del personal del departamento y añade garantías de que los resultados que se obtengan de esta evaluación se comunicarán al departamento y se tendrán en cuenta. La excesiva profesionalización de la evaluación puede conllevar una alienación en el departamento de comunicación del equipo de evaluación y de sus hallazgos.

En la misma línea, también existen diferencias entre la titularidad y los profesionales que realizan la evaluación. En el caso de centros públicos, es mayoritariamente el personal interno el encargado de realizar la evaluación. En segundo lugar, predomina el equipo evaluador integrado por personal interno y externo. En cambio, en el caso de centros de tipo no público, observamos que la categoría de evaluadores dominante es la del equipo mixto. Este resultado es consistente con lo hallado en el objetivo 1, cuando hablábamos del porcentaje del presupuesto del departamento de Relaciones Públicas destinado a la evaluación, que era superior al de los centros públicos. La contratación de personal externo conlleva un incremento del gasto. En cambio, y también de forma consistente con el objetivo 1, se mantiene un porcentaje pequeño de no evaluadores en centros privados-mixtos, superior al de los centros públicos.

Objetivo 3. Describir las características del proceso de evaluación desarrollado por los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas.

Como ya hemos expresado en repetidas ocasiones en este documento, el objetivo 3 responde a la búsqueda de la alineación de la evaluación en los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas de los hospitales con las características que debe tener un proceso de evaluación. Estas plantean si el proceso de evaluación es considerado estratégico, integrado y flexible, a la vez que cuestionan el uso de los resultados, la documentación del proceso y su divulgación.

El proceso de evaluación debe ser estratégico, integrado, flexible, documentado, divulgado y generador de *feedback*. Hemos concretado cada una de estas características en uno o más subobjetivos.

Los resultados de este estudio que intentan determinar si el proceso es estratégico o no, los organizamos en forma de ocho subobjetivos:

Subobjetivo 3.1. Establecer cuáles son los usos y los fines de la evaluación.

Los resultados de la evaluación sobre actividades propias o no del pasado también dan información sobre el nivel de efectividad de las actividades de comunicación en relación a unos objetivos y sobre aciertos y errores que se cometieron entre la planificación y la ejecución final. Utilizar los resultados de la evaluación en el momento de la planificación permite tener en cuenta esta información de gran valor desde el primer momento. En nuestro estudio encontramos que globalmente sólo el 31% de las respuestas estaban bastante o muy de acuerdo con esta afirmación. Existen diferencias entre países, ya que este uso de la evaluación es más prevalente en Estados Unidos (63%) y el Reino Unido (75%). Si analizamos estos resultados en función de la titularidad del centro, observamos que los centros de titularidad no pública tienen un mayor grado de acuerdo en utilizar la medición y la evaluación para fines de planificación estratégica.

En cuanto a la finalidad de la evaluación, los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas de los hospitales compiten con otros departamentos por obtener una mayor partida presupuestaria y así ganar importancia dentro del hospital. A la vez, hay que rendir cuentas de los usos de estas partidas presupuestarias. La evaluación de las actividades de comunicación y Relaciones Públicas permite determinar el grado de consecución de unos objetivos o bien defender el buen o mal uso de este presupuesto. En general, un 69% de las respuestas afirman estar de acuerdo con utilizar la evaluación como herramienta para justificar un presupuesto. Si vemos estos resultados por países, este porcentaje es ascendente, empezando con un 50% de los casos españoles, un 78% de los casos británicos y un 84% de las respuestas norteamericanas. De forma consistente con estos resultados, vemos que los centros privados o mixtos están más de acuerdo en que se utilice la evaluación para justificar el presupuesto del departamento que en los centros de titularidad pública. Parece lógico que ello sea así ya que es en el entorno privado donde la rendición de cuentas es más prevalente. No obstante, en el ámbito de los centros públicos sigue habiendo un porcentaje importante de acuerdo en justificar este presupuesto.

En esta misma línea, asegurarse que la Dirección del hospital entienda la misión del departamento de Relaciones Públicas dentro del hospital es esencial, pues de ello dependerá la mayor asignación presupuestaria y la mayor consideración dentro del Comité de Dirección del hospital. Por países, tanto Estados Unidos (68%) como el Reino Unido (78%) estaban muy de acuerdo con esta afirmación, en España, lo estaban de forma más moderada (49%). Cuando analizamos este elemento en función de la titularidad del centro, observamos que tanto los centros públicos como los privados/mixtos, estaban de acuerdo por igual en asegurarse que la Dirección entienda las funciones del departamento de Relaciones Públicas. Esto es lo mismo que decir que la titularidad del centro no es una variable que se asocie a diferencias en cuanto a ser reconocido por la dirección.

Subobjetivo 3.2. Identificar si los objetivos del programa se definen en términos observables y cuantificables para que sean evaluables.

La redacción de los objetivos debe facilitar la evaluación, ya que los objetivos son los que deben señalar los resultados esperables en el caso que la actividad de comunicación y Relaciones Públicas funcione de forma óptima. Por lo tanto los niveles de concreción en la formulación de los objetivos son claves para el proceso evaluativo.

De esta forma, los objetivos pueden redactarse de forma genérica o específicamente definiendo los resultados que se quieren alcanzar. En el caso de España, existe un predominio de la redacción de objetivos de forma global, con un 75% de las respuestas, aunque también afirma que se determinan los resultados específicos en su enunciado (75%). En el Reino Unido, los objetivos se redactan de forma genérica en un 40% de los casos, y se exponen con resultados específicos también en un 40% de los casos. Finalmente, en Estados Unidos, sólo el 25% de las respuestas se identificaban con una redacción de objetivos genérica y en un 75% de los casos, establecían específicamente el tipo de resultados esperados de la campaña. Si analizamos el comportamiento de estas variables en función de la titularidad del centro, vemos que los centros públicos tienen una mayor frecuencia en la redacción de objetivos de forma global, aunque estas diferencias no son muy relevantes cuando específicamente preguntamos sobre si los objetivos concretan los resultados esperados por la actividad de Relaciones Públicas, ya que ambos responden afirmativamente en un porcentaje similar, alrededor del 60%.

En ningún caso los objetivos se redactaban en función del porcentaje de público a alcanzar. Tampoco existen diferencias cuando analizamos este resultado en función de la titularidad, tanto en centros públicos como en no públicos este porcentaje es muy bajo, alrededor del 14%. No obstante, los plazos temporales en los que se debían conseguir los objetivos sí que estaban incluidos en los objetivos en los tres países, con un 50% de respuestas afirmativas en el peor de los casos. En esta variable, existen diferencias destacables en función de la titularidad del centro hospitalario. En el caso de los centros públicos, estos redactan los objetivos con plazos temporales en un 75% de los casos. Por otro lado, el porcentaje de los centros no públicos que así lo hacen se sitúa alrededor del 55%. También se observa que la gerencia del centro determina en mayor medida los objetivos del departamento en el caso de los centros no públicos, aunque en todos los casos este porcentaje es muy bajo, alrededor del 15-20%.

De todo ello podemos decir que predominan los objetivos genéricos a excepción de Estado Unidos. En la mayoría de casos el marco temporal para la consecución del objetivo está incluido en la redacción y, por el contrario, ocasionalmente se incluye el porcentaje del tipo de público al que nos dirigimos.

Subobjetivo 3.3. Establecer en qué momento del programa de Relaciones Públicas se realiza la planificación de la evaluación.

Los programas de comunicación o Relaciones Públicas se evalúan en su mayoría (80%) cuando su implementación ha llegado a su fin. Si tenemos en cuenta que cuanto más al inicio del programa se realice la planificación de la evaluación, más maduro, estratégico y profesional es el ejercicio de las Relaciones Públicas, observamos que en los tres países, se planifica la evaluación al final del programa.

Si por otro lado, preguntamos si se plantean los objetivos de evaluación mientras se está planificando el programa de comunicación o Relaciones Públicas, en los tres países se obtuvieron respuestas negativas y moderadamente negativas. Sólo en un 11% de los casos de forma global estaban de acuerdo con la afirmación. Si analizamos los resultados en función de la titularidad del centro, no existen diferencias significativas en cuanto a esta afirmación. Sólo destacar que los centros no públicos hay un mayor porcentaje de respuestas negativas en relación al establecimiento de los objetivos en el momento de planificar las campañas para su futura evaluación.

Con todo, podemos afirmar que la evaluación de las campañas de comunicación y Relaciones Públicas en el contexto hospitalario es un acto poco maduro y estratégico dentro de su actividad y de forma homogénea entre países, pues su planificación queda relegada al final, cuando la campaña ya ha llegado a su fin. Esta forma de practicar la evaluación no permite reajustes del programa en caso de que los resultados preliminares no sean satisfactorios, a la vez que la evaluación no se integra en el programa o campaña desde el principio, sino que es un proceso que se inicia cuando todo ya ha terminado.

Subobjetivo 3.4. Identificar la existencia de compromiso de la organización y del departamento con el proceso de evaluación.

La iniciativa de evaluar sale de los propios departamentos de comunicación y Relaciones Públicas en el 80% de las respuestas y de forma homogénea en todos los países. Esta distribución de respuestas sigue siendo homogénea en función de la titularidad del centro, pues no existen diferencias y la respuesta predominante es por iniciativa propia.

Otro nivel de compromiso con el proceso de evaluación es a partir del presupuesto que se le destina. Globalmente, en el presupuesto del hospital no se identifica una partida destinada a la evaluación de las actividades del departamento de comunicación y Relaciones Públicas en el 70% de las respuestas. Por otro lado, desde el presupuesto del departamento de comunicación y Relaciones Públicas, se destina un presupuesto alrededor del 1% de forma predominante. Tal y como se ha mencionado anteriormente, el país que más recursos destina a la evaluación en el contexto hospitalario es Estados Unidos, con un 80% de respuestas entre más de 0 y 5% del presupuesto del departamento. Si analizamos la distribución de las respuestas en función de la titularidad del centro, vemos que los centros no públicos destinan menos fondos para la investigación. Parece lógico que destinar fondos para la investigación sin especificar nada más no sea voluntad de cualquier institución no pública.

Por el contrario, cuando miramos el presupuesto del departamento destinado a la evaluación, es en los centros no públicos donde más porcentaje del presupuesto del departamento se destina a estos fines. Es decir, quizás se destinan menos fondos de forma genérica desde la Dirección, pero sí desde el propio departamento existe una necesidad básica de evaluar por cuestiones de *accountability* y de defender el departamento respecto a otros departamentos dentro de la organización.

Subobjetivo 3.5. Identificar si la evaluación tiene en cuenta los objetivos del programa para establecer los estándares o niveles de cambio esperados.

Para que la evaluación se centre en los objetivos del programa, estos tiene que redactarse de forma que concrete los resultados esperados de forma específica, facilitando así su medición y evaluación. En el contexto hospitalario de los tres países evaluados, en un 55% de los casos están poco de acuerdo en que se planteen los objetivos de programa teniendo en cuenta su futura evaluación.

De esta forma, no podemos afirmar que la evaluación no tenga en cuenta los objetivos del programa, pero sí que podemos afirmar una vez más que la evaluación es un proceso que no se integra como una fase más dentro de un programa o campaña de comunicación/Relaciones Públicas. Por ello, los estándares y los niveles de resultado que deben alcanzarse con el programa no estarán especificados y no se evaluarán correctamente.

Subobjetivo 3.6. Determinar si se elaboran informes ejecutivos del programa y de su proceso de evaluación.

Globalmente, en el 78% de los casos los resultados de la evaluación se plasman en forma de memorias o informes según los hallazgos de esta investigación. Más allá de un objetivo de rendición de cuentas de tipo presupuestario, lo más importante es el uso de la información que se obtiene de la evaluación. En el 75% de las respuestas y de forma global en todos los países, los resultados de la evaluación se utilizan por intereses del propio departamento de Relaciones Públicas. Si miramos la titularidad, los centros públicos son los que tienen mayor porcentaje de respuestas que afirman estar de acuerdo en utilizar los resultados para elaborar informes y memorias, en un 81% respecto a un 74% en los centros no públicos.

También de forma homogénea entre las respuestas obtenidas, el 70% de los casos afirman que esta información se utilizará para planificaciones futuras así como redefinir futuros programas. También en el 70% de los casos, las respuestas coinciden en que los resultados intermedios de la evaluación se utilizarán para redefinir el mismo programa. Existen diferencias en cuanto al uso de la información obtenida en la evaluación, en función de la titularidad. Se observa que en los centros no públicos existe un menor acuerdo en utilizar y documentar los resultados de la evaluación para mejorar futuras planificaciones, un 59% versus un 80% en los centros públicos. En la misma línea se distribuyen las respuestas en relación al uso de los resultados intermedios para mejorar el programa. El grado de acuerdo con esta afirmación es superior en los centros públicos, con un 85% respecto al 56% de los no públicos.

En resumen, podemos decir que los resultados de la evaluación se utilizan para el rediseño del programa de comunicación y Relaciones Públicas, así como para planificaciones de futuros programas del departamento, especialmente en los centros de titularidad pública. También estos resultados se documentarán en forma de memorias e informes por interés del propio departamento.

Subobjetivo 3.7. Describir si existen receptores para los informes de evaluación del programa.

Los resultados de la evaluación se plasman en memorias e informes del departamento de comunicación y Relaciones Públicas en un 77% de los casos de forma global. En la inmensa mayoría de los casos esta información aparecerá publicada. De forma global, estos resultados se utilizarán para planificaciones futuras. En el caso británico y español, alrededor del 80% de esta información fruto de la evaluación será utilizada en el futuro. En cambio, esto sucederá en el 50% de los casos americanos. Se observa que en los centros no públicos, existe un menor acuerdo en utilizar y documentar los resultados de la evaluación para mejorar futuras planificaciones, un 59% versus un 80% en los centros públicos.

En relación a la periodicidad en que se informa a la alta dirección del hospital, existen diferencias entre países. Mientras las respuestas españolas informan anualmente en un 52% de los casos, el resto de países informan trimestralmente o mensualmente en un 90% de las respuestas. A mayor seguimiento, mayor interés en el control de determinados resultados de las campañas y programas de comunicación. Cuando analizamos las respuestas a esta pregunta en función de la titularidad, se observa que existe un mayor seguimiento en los centros de titularidad no pública ya que el porcentaje de respuestas a la periodicidad trimestral y mensual es superior, de un 72% respecto a un 54% en los centros públicos.

Los resultados sobre la evaluación no se muestran a todos los empleados del hospital ni a la Opinión Pública. Estos resultados son pues de interés de la Dirección y de ciertos departamentos, pero no de los empleados ni de la opinión pública. No obstante, los empleados recibirán la información a través del boletín del hospital. La variable titularidad del centro hospitalario no influye en estos resultados.

En cuanto al formato en el que se muestra la información, a la alta dirección se le informa durante reuniones e informes por escrito. Por otro lado, al resto de departamentos se les informa en las reuniones y en la memoria anual del hospital. Estados Unidos también informa mediante documentos escritos en lugar de a través reuniones. Los centros no públicos informan mayoritariamente por escrito (64%) respecto a los centros públicos en los que un 37% de los casos lo harán de forma escrita, y la categoría dominante en este caso será el formato reunión, con un 50% de respuestas.

Subobjetivo 3.8. Determinar cuál es el uso de los resultados del proceso de evaluación.

Como ya comentamos en el objetivo 3.6, el 70% de las respuestas seleccionaron que estaban de acuerdo en que la información obtenida de la evaluación se utilizará para planificaciones

futuras así como redefinir futuros programas. También en el 70% de los casos, las respuestas afirmaban estar de acuerdo en que los resultados intermedios de la evaluación se utilizarán para redefinir el programa. Así, vemos que los resultados de la evaluación, sean intermedios o no, desencadenan un *feedback* intermedio o final.

En el mismo objetivo, vimos que si analizamos las respuestas obtenidas en función de la titularidad, los centros públicos son los que tienen mayor porcentaje de respuestas que afirman estar de acuerdo en utilizar los resultados para elaborar informes y memorias, en un 81% respecto a un 74% en los centros no públicos. También existen diferencias en cuanto al uso de la información obtenida en la evaluación, en función de la titularidad. Se observa que en los centros no públicos existe un menor acuerdo en utilizar y documentar los resultados de la evaluación para mejorar futuras planificaciones, un 59% versus un 80% en los centros públicos. En la misma línea se distribuyen las respuestas en relación al uso de los resultados intermedios para mejorar el programa, el grado de acuerdo con esta afirmación es superior en los centros públicos, con un 85% respecto al 56% de los centros no públicos.

En resumen, podemos decir que los resultados de la evaluación se utilizan para el rediseño del programa de comunicación y Relaciones Públicas, así como para planificaciones de futuros programas del departamento, con una mayor acuerdo entre los centros públicos respecto al resto. También estos resultados se documentarán en forma de memorias e informes, por interés del propio departamento, en este caso con un mayor predominio en los centros no públicos. En el caso de los centros de titularidad pública los resultados se presentarán preferiblemente en reuniones.

El último objetivo específico que se plantea en este estudio es:

Objetivo 4. Identificar los métodos de evaluación que se utilizan con mayor frecuencia.

Cuando analizamos los resultados obtenidos en las diferentes técnicas de recogida de información para la evaluación, vemos que en España los tipos más frecuentes son el uso del *clipping*, encuestas, bibliografía y estudio de casos. El caso americano es parecido al español. En el caso del Reino Unido, se añaden las técnicas de participación, de grupos y de experimentos. Observamos que en el Reino Unido las técnicas utilizadas para recoger información para la evaluación son más formales y menos cualitativas. Las técnicas de *clipping* y análisis de casos son los más utilizados con diferencia en los tres países, alrededor de un 50% de respuestas afirmativas. Las quejas de la Unidad de Atención al Usuario son poco utilizadas en todos los países.

Si ahora observamos los resultados obtenidos en función de la titularidad, vemos que en los hospitales públicos los tipos de técnicas más frecuentes para la recogida de información son el *clipping* de prensa, el análisis de contenido, las quejas-peticiones de la UAU, las encuestas, el análisis de contenido, la bibliografía y los estudios de participación. Si analizamos los resultados en los centros no públicos, observamos que las técnicas de recogida de información más frecuentes son en primer lugar el *clipping*, seguido del análisis de contenido, el estudio de casos, y en último lugar de las más frecuentes, el análisis de las quejas peticiones de la UAU.

Si miramos el nivel de vigilancia del departamento de comunicación y Relaciones Públicas sobre el entorno a través del *clipping*, vemos que se trata de una técnica muy utilizada entre los profesionales de la comunicación/Relaciones Públicas. Los resultados de la encuesta nos indican que en España, el 75% de los casos establece un sistema de monitorización a través de la contabilización de apariciones. El 82% de los casos del Reino Unido y el 49% de los americanos están de acuerdo con esta afirmación. No existen diferencias en cuanto a esta cuestión en función de la titularidad del centro.

En relación a la evaluación del *clipping* de prensa en forma de superficie en los medios, vemos que su uso es muy importante en España y el Reino Unido, con porcentajes alrededor del 70%. En cambio, en Estados Unidos el porcentaje de respuestas que afirman estar de acuerdo con esta información es sólo del 36%. No existen diferencias en cuanto a esta cuestión en función de la titularidad del centro.

Una última técnica que se utiliza con el *clipping* de prensa es el análisis de contenido. Esta técnica es utilizada en gran medida por todos los países, con porcentajes que llegan hasta el 80% de respuestas afirmativas. El contenido de los medios en general es de interés en un 57% de los casos españoles, en un 41% de los británicos y en un 27% de los americanos. En este sentido, no existen diferencias en cuanto a esta cuestión en función de la titularidad del centro. Por tanto, lo que se dice de nuestro hospital en los medios es de interés para el departamento de comunicación.

En la literatura previa, el *clipping* sólo nos informa de lo bien o mal de los resultados de las actividades o campañas de Relaciones Públicas, no de los efectos que las campañas o actividades ejercen sobre los públicos objetivo. Hablamos de *outputs*. El objetivo de toda campaña va más allá de salir o no en prensa, se trata de llegar a los públicos y modificar su actitud-comportamiento. Para ello, preguntamos hasta qué punto estaban de acuerdo los encuestados con que los resultados que interesan son los cambios de actitudes y especialmente el caso de España y el Reino Unido, respondieron afirmativamente alrededor del 80%. En el caso de Estados Unidos, sólo el 67% de las respuestas estaban de acuerdo con esta afirmación. Analizando los datos por titularidad, los resultados son afirmativos en ambas tipologías de propiedad quedando los valores mas neutros y los negativos casi desaparecidos en los gráficos.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

Conclusiones de la Parte Dos, limitaciones del estudio e investigaciones futuras.

CONCLUSIONES DE LA PARTE DOS

A continuación se detallan las conclusiones extraídas del análisis comparativo del uso de la evaluación en los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas de los hospitales de España, el Reino Unido y Estados Unidos.

Conclusión Dos. A

Los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas de los hospitales tienen una actitud positiva hacia la evaluación.

Siguiendo los postulados planteados en la revisión de la literatura, los encuestados han respondido amplia y positivamente que en sus departamentos se realiza evaluación. No obstante, y corroborando lo expuesto en el apartado sobre los problemas para la evaluación en Relaciones Públicas de este mismo estudio (Capítulo 3), la actitud positiva hacia la evaluación se ve ligeramente mermada por las restricciones y la distribución del presupuesto de la organización y las limitaciones del propio departamento de Relaciones Públicas.

También se ha podido comprobar que no hay diferencias sustanciales respecto a esta conclusión general si se analizan los resultados por países (España-Reino Unido-Estados Unidos), no obstante, hay una menor tasa de respuestas afirmativas en los resultados de los hospitales de titularidad no pública.

Conclusión Dos. B

La evaluación en los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas de los hospitales se realiza con personal interno y con equipos mixtos.

Las respuestas generales muestran una amplia tendencia a que la evaluación en los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas es llevada a cabo por personal interno y equipos mixtos. Como afirma Lindenmann (2006) la mayoría de técnicas de evaluación pueden desenvolverse desde la propia organización de forma efectiva y eficiente, con un modesto entrenamiento. Además, los

hospitales se alinean con la literatura académica en este aspecto (Capítulos 3 y 4), ya que esta aconseja compartir evaluadores internos con externos cuando sea necesaria la objetividad de asesores para satisfacer a la alta dirección.

De forma particular, comprobamos también que en los departamentos de Relaciones Públicas de los hospitales de titularidad pública la evaluación llevada a cabo por equipos internos es mayor que en los de titularidad no pública.

Además, se comprueba que hay una tendencia de los hospitales españoles a realizar la evaluación con personal interno, mientras que en el perfil de sistema sanitario opuesto, el norteamericano, la tendencia a utilizar equipos mixtos es mayor. En el Reino Unido, la mayoría de hospitales realiza la evaluación con personal interno, pero sin llegar a unos valores tan altos como en el caso español.

Conclusión **Dos. C**

La evaluación en los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas de los hospitales no es abordada como un elemento estratégico.

Para poder afirmar que la evaluación es un elemento estratégico, hemos podido ver en la revisión de la literatura que la evaluación debe tener unos usos y unos fines relacionados con la planificación, la elaboración de los objetivos y la corrección continua de la implementación, así como ejercer de base para futuras intervenciones, entre otras cuestiones.

A partir de los resultados obtenidos en nuestra investigación, muchos de dichos elementos no se cumplen por parte de un importante número de centros hospitalarios.

Mayoritariamente, se reconoce que el uso de los resultados de la evaluación tiene más relación con la justificación presupuestaria que con la planificación estratégica. Además, la redacción de los objetivos es genérica y la mayoría de las veces se olvida de los públicos. La evaluación de los programas se realiza también normalmente al final de la implementación, no permitiendo correcciones continuas.

No obstante, existe unanimidad sobre la redacción de informes y el uso de los resultados expuestos para futuras intervenciones, y creando contradicciones con alguna de las afirmaciones anteriores, podemos concluir que los resultados de la evaluación también se utilizan para el rediseño del programa de comunicación.

Como ya se ha comentado en los propios resultados y en la discusión de los mismos, queremos recordar que la alineación de la evaluación con fines de planificación es mayor en el caso del Reino Unido, seguida de Estados Unidos y en último lugar España. Mientras que por titularidades, los centros de titularidad no pública tienen un mayor grado de acuerdo con el uso de la evaluación con fines de planificación estratégica.

Conclusión Dos. D

El *clipping* es la técnica más utilizada para la monitorización y la evaluación de las acciones de comunicación de los hospitales.

En la línea de otros estudios expuestos en la revisión de la literatura, el *clipping* es la estrella de las técnicas de investigación seguido de los estudios de casos. Estas dos técnicas y algunas de las que las siguen a distancia (encuestas, revisiones bibliográficas, etc.), nos permiten entrever que el coste económico de las técnicas es uno de los motivos de su elección, ya que estas son las más baratas y las que más penetración tienen en el colectivo de profesionales de Relaciones Públicas. No obstante, con estas técnicas es difícil la medición de *outtakes* y de *outcomes*, tan necesarios para una correcta evaluación de las Relaciones Públicas. Así pues, los resultados de tipo *outputs* son los mayoritariamente obtenidos y utilizados por los departamentos de Relaciones Públicas de los hospitales estudiados.

Por otra parte, se ha podido corroborar que no hay diferencias sustanciales respecto a esta conclusión general si se analizan los resultados del estudio por la titularidad del hospital (público-no público), mientras que en los datos obtenidos por países, el uso del *clipping* es reconocido en primer lugar por el Reino Unido, después por los españoles y por último por los americanos.

RESPUESTA A LAS HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

Hipótesis 1. El grado de evaluación de los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas de los hospitales es alto.

A partir de los resultados del estudio podemos afirmar que la hipótesis 1 ha sido confirmada.

Como ha podido comprobarse en la exposición de los resultados y en la primera conclusión, los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas evalúan en su mayoría sus planes de comunicación, confirmándose pues la hipótesis 1. No obstante realizan tales evaluaciones con presupuestos mínimos, con técnicas de investigación muy centradas en resultados tipo *outputs* y no contemplan la evaluación como un elemento estratégico.

Hipótesis 2. La evaluación de los programas de comunicación y Relaciones Públicas será más usual en los centros hospitalarios no públicos que en los públicos.

A partir de los resultados del estudio podemos afirmar que la hipótesis 1 ha sido refutada.

Según los resultados expuestos, es más usual la evaluación de los programas de comunicación y Relaciones Públicas en los centros de titularidad pública que en los de titularidad no pública, aunque la diferencia es muy reducida. Por este motivo no se cumple la hipótesis 2. No obstante, el porcentaje de presupuesto destinado a la evaluación de los programas de comunicación en los centros no públicos es mayor que en los públicos.

Hipótesis 3. La evaluación de los programas de comunicación y Relaciones Públicas estará más profesionalizada primero en Estados Unidos, después en el Reino Unido y por último en España.

A partir de los resultados del estudio podemos afirmar que la hipótesis 1 ha sido confirmada en parte.

La respuesta a esta hipótesis podemos abordarla desde tres perspectivas: a partir del presupuesto destinado a la evaluación en el departamento, a partir del personal que realiza la evaluación y a partir de la complejidad de las técnicas de investigación utilizadas.

Centrándonos en la partida presupuestaria destinada a la evaluación de los programas, Estados Unidos es el país que más recursos destina, seguido de España y en último lugar el Reino Unido.

Analizando el personal destinado a la evaluación, los centros estadounidenses utilizan en su inmensa mayoría equipos mixtos, seguidos de los hospitales británicos y, por último, encontramos a los españoles, que encabezan el listado de preferencias hacia una evaluación interna.

Abordando las técnicas utilizadas, en Estados Unidos predominan los estudios de caso, las encuestas, el *clipping* y los experimentos. En el Reino Unido, el *clipping*, las encuestas, los estudios de caso, la participación y las revisiones bibliográficas; y en España, los estudios de caso, las encuestas, las revisiones bibliográficas y el *clipping*. El nivel de sofisticación de las técnicas más utilizadas es distinto, no obstante, en cada país se combinan técnicas menos sofisticadas con técnicas más complejas. Por ello, no podemos utilizar la variable de técnicas de investigación para ratificar o refutar la hipótesis 3.

A partir de lo expuesto, y excluyendo la última variable, desde una perspectiva de destinación presupuestaria a la evaluación de los programas de comunicación y desde los equipos de personal destinados a la tarea evaluadora podemos concluir que Estados Unidos es el país en el que la evaluación está más profesionalizada. El segundo y tercer lugar sobre el nivel de profesionalización se lo disputan británicos y españoles, siendo los primeros los que más equipos mixtos destinan a la tarea evaluativa, garantizando la objetividad de los resultados, pero situándose detrás de los españoles en presupuesto destinado.

Así pues, podemos afirmar que se cumple la primera parte de la hipótesis en cuanto a que Estados Unidos es el país que más profesionalizada tiene la tarea evaluativa en los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas de los hospitales, pero no podemos aclarar como se reparten el segundo y tercer lugar España y el Reino Unido.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Para abordar las limitaciones de la tesis, nos centramos en las limitaciones derivadas de la propia metodología.

En primer lugar, el hecho de trabajar con una muestra y no observar a toda la población, (en nuestro caso todos los hospitales) da lugar al error muestral o de estimación. Además, en lo referente a la aleatoriedad de la muestra, existió un potencial sesgo de selección (por otra parte normal en este tipo de estudios), ya que nuestro estudio se basa en aquellas personas que voluntariamente accedieron a responder el cuestionario, a pesar de que la tasa de respuesta es la esperable.

En referencia al diseño del estudio, la metodología utilizada no permite establecer relaciones de causalidad a partir del análisis de las diferencias encontradas en función de las hipótesis planteadas. Es decir, en función de la titularidad, el sistema de salud o cultura de país. Para ello, un diseño experimental habría sido el tipo de estudio adecuado, ya que es el único método que permite establecer relaciones causa-efecto. No obstante, la muestra a utilizar para este tipo de estudio debería ser mucho más reducida.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

La investigación futura debería encargarse de profundizar en algunos aspectos que han aparecido en los resultados y que no se han podido cerrar, ya sea porque en el momento en el que se diseñó el estudio no se tuvieron en consideración, o bien porque han aparecido durante el desarrollo del estudio y han ido adquiriendo cada vez más peso y sobrepasan el propósito del mismo.

En nuestro caso, estas investigaciones futuras pueden basarse en tres aspectos:

Por una parte, profundizar en la temática de la planificación estratégica realizada en los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas de los hospitales, sin abordarla únicamente desde la perspectiva de la fase de evaluación.

Por otra parte, tanto en el desarrollo del diseño del estudio como en la revisión posterior de los resultados de la encuesta, no se ha encontrado una adecuada aproximación al tipo de resultados de evaluación que los departamentos de comunicación y Relaciones Públicas de los hospitales pretenden monitorizar. Las cuestiones que nos hicieron reconsiderar y abordar amplia y directamente este tema fueron de tipo terminológico, ya que la lengua anglosajona es muy rica para establecer diferencias sobre los tipos de resultados mientras que en español es mucho más complicado y deben realizarse continuas explicaciones. Por ello consideramos de interés proponer futuras investigaciones en este sentido.

Por último, futuras investigaciones que complementarían este estudio serían aquellas que abordaran en la misma línea el sector salud, pero analizando otros subsectores, para construir una imagen mucho más amplia de la evaluación de la comunicación y las Relaciones Públicas en este ámbito. Ha quedado presentado, antes de desarrollar la investigación empírica, la importancia de la comunicación y de las percepciones en el sector salud y como le afectan los incontables cambios en

la tecnología de la comunicación. Es por ello que una imagen global a partir de la suma de las imágenes de los distintos subsectores que lo conforman (subsector farmacéutico, subsector biomedicina, subsector mutualista, subsector seguros, instituciones gubernamentales, etc.) ayudaría a visionar mejor como se afronta la comunicación y las Relaciones Públicas, sobre todo desde la perspectiva estratégica, desde la evaluación y la rendición de resultados.

Como se planteaba David B. Rocklan en la Segunda Cumbre Europea sobre Medición y Evaluación, ¿qué nos espera en 2011 y más allá? Él se refiere a tres elementos (2011):

- Implementar los Principios de Barcelona y que sean "columna vertebral" de la buena medición del futuro.
- La aparición de nuevos estándares, sobre todo para la medición de medios de comunicación social.
- Y la vinculación de las Relaciones Públicas a los resultados de la organización y de las ventas.

Con estas tres premisas, se abre un amplio abanico de futuras investigaciones que van más allá del sector salud y que engloban otros sectores, técnicas, herramientas y estándares. Todo ello ligado a los pasos que quiere dar la profesión hacia la práctica de la **evaluación**.

12. Bibliografía

- Ackoff, R. L. (1983). *Planificación de la Empresa del Futuro: Planear o Ser Planeado*. México, DF: Limusa.
- Alkin, M. C. (1969). "Evaluation Theory Development". *Evaluation Comment*. 2(1), 2-7.
- Alkin, M. C. y Woolley, D. C. (1969). "A Model for Educational Evaluation". Trabajo presentado en el *PLEDGE Conference*, Octubre, San Dimas.
- Allcorn, S. (1979). *Internal Auditing for Hospitals*. Rockville, Md: ASPEN Publications.
- Alonso Baquer, M. (2001). "2.500 Años de Estrategia: El Paradigma Militar". En R. A. Pérez González, (Ed.), *Estrategias de Comunicación*, (25-50). Barcelona: Ariel.
- Álvarez, R. J. (2006). "¿Seísmos de Ida y Vuelta?". En U. Cuesta y A. Ugarte, (Eds.), *Comunicación Social y Salud: Una Introducción*, (25-32). Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. A Coruña: Netbiblo.
- Aracil Luciano, R. (1993). "Aspectos Positivos y Negativos de las Funciones del DIRCOM en la Empresa". En J. Benavides, (Ed.), *El Director de Comunicación*. Madrid: Edipo.
- Arah, O. A. et al. (2003). "Conceptual Frameworks for Health Systems Performance: A Quest for Effectiveness, Quality, and Improvement". *International Journal for Quality in Health Care*. 15(5), 377-398.
- Arboleda Naranjo, R. (2004). *Indicadores de Medida Aplicados a la Gestión de Relaciones Públicas: Aplicación de un Modelo por Objetivos y Resultados*. Madrid: AENOR Divulgación.
- Arce, F. P. y Temes, J. L. (2003), "Los Sistemas Sanitarios". En J. L. Temes y M. Mengíbar, (Eds.), *Gestión Hospitalaria* (13-28). Madrid: McGraw Hill.

- Arceo Vacas, J.L. (1988). *Fundamentos para la Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: PPU.
- Argenti, J. (1970). *Planificación de la Empresa*. Barcelona: Oikos-Tau.
- Argimon, JM. y Jiménez, J. (2006). *Métodos de Investigación Clínica y Epidemiológica*. Madrid: Elsevier.
- Armendáriz, E. (2010). *Las Relaciones Públicas y su Evaluación*. Madrid: Fragua.
- Armitage, P., Berry, G. y Mathews, J. N. S. (2002). *Statistical Methods in Medical Research*. Oxford: Blackwell Science.
- Armitage, P. y Doll, R. (1954). "The Age Distribution of Cancer and a Multi-Stage Theory of Carcinogenesis". *British Journal of Cancer*. 8(1) 1-12.
- Arnaldi, P. (1968). *Manual de Relaciones Públicas*. Madrid: Ibérico Europea.
- Asenjo, M. A. (2006). "Fundamentos de la Planificación y Gestión Hospitalarias". En M. A. Asenjo, (Ed.), *Gestión Diaria del Hospital*, (15-46). Barcelona: Masson-Elsevier.
- Atkin, C. K. y Freimuth V. S. (2001). "Formative Evaluation Research in Campaign Design". En R. E. Rice y C. K. Atkin, (Eds.), *Public Communication Campaigns*, (125-145). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Austin, E. W. y Pinkleton, B. E. (2006). *Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Programs*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Austin, E. W. y Pinkleton, B. E. (2000). *Strategic Public Relations Management*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baines, P., Egan, J. y Jefkins, F. W. (2004). *Public Relations: Contemporary Issues and Techniques*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bangert-Drowns, R. L. (2004). "Meta-Analysis". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/evaluation/Article_n339.html]. Consultada el 12 de agosto de 2008.
- Barry, A. (2002). *PR Power, Inside Secrets from the World of Spin*. London: Virgin Books limited.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización: La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. Barcelona: Paidós.
- Baskin, O., Aronoff, C. y Lattimore, D. (1997). *Public Relations: The Profession and the Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Batista-Foguet, J. M., Coenders, G., y Alonso, J. (2004). "Análisis Factorial Confirmatorio. Su Utilidad en la Validación de Cuestionarios Relacionados con la Salud". *Medicina Clínica*. 122(supl. 1), 21-27.
- Bauer, R. A. (1955). "Some Trends in Sources of Alienation from the Soviet System". *Public Opinion Quarterly*. 19(3), 279-91.
- Beaudoin, J. P. (1995). *Conduire l'image de l'entreprise. Les Relations Publiques: L'arte et la Matière*. Liaisons: Rueil Mailmaison.
- Bel Mallén, J. I. (2004). *Comunicar para Crear Valor: La Dirección de Comunicación en las Organizaciones*. Pamplona: Eunsa.

- Benavides, J. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bennett, P., Calman, K. C. y Britain, G. (1999). *Risk Communication and Public Health*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Bennett, R. (1996). *Corporate Strategy & Business Planning*. New York: Pitman.
- Berger, B. K. (2007). "Public Relations and Organizational Power". En E. L. Toth, (Ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation*, (221-234). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bermejo, J. (2001). "El Modelo del Hombre-Jugador". En R. A. Pérez González, (Ed.), *Estrategias de Comunicación*, (293-325). Barcelona: Ariel.
- Bernays, E. L. (1970). "Lo que todo Ejecutivo de Negocios Debe Saber sobre Relaciones Públicas". En R. Simon, (Ed.), *Perspectivas de las Relaciones Públicas*. México: Diana.
- Bernays, E. L., (1980). *Public Relations*. Oklahoma: University of Oklahoma Press
- Besson, N. A. (2004), "Strategische PR-Evaluation. Systematische Erfassung, Bewertung Und Kontrolle Von Öffentlichkeitsarbeit". *PR Magazin Ausgabe*. 35(9), 45-52.
- Besson, N. A. (2008), *Strategische PR-Evaluation: Erfassung, Bewertung Und Kontrolle Von Öffentlichkeitsarbeit*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Bethard-Caplick, D. (2008), "Survey on the use of Public Relations Measurement and Evaluation. Graduate Research Project". [Disponible en http://kdpaine.blogs.com/kdpaines_pr_m/files/measurementsurvey.doc]. Consultada el 10 de octubre de 2009.
- Bickman, L., y Rog, D.J. (1998) *Handbook of Applied Social Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bissland, J. H. (1990). "Accountability Gap: Evaluation Practices Show Improvement". *Public Relations Review*. 16(2), 25-35.
- Black, S. (2001). *ABC de las Relaciones Públicas: Todos los Secretos y Fundamentos de las Relaciones Públicas, con Ejemplos Reales*. Barcelona: Gestión 2000.
- Black, S. y Tomás, C. M. (1994). *Las Relaciones Públicas: Un Factor Clave de Gestión*. Barcelona: Hispano Europea.
- Blanco, L. A. (2000). *El Planeamiento: Práctica de Relaciones Públicas*, Buenos Aires: Ediciones Ugerman.
- Blatter, J. K. (2008). "Case Study". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/research/Article_n39.html]. Consultada el 19 de noviembre de 2009.
- Blaxter, L., Hughes, C. y Tight, M. (2000). *Cómo se hace una Investigación*. Gedisa.
- Blaxter, L., Hughes, C. y Tight, M. (2006). *How to Research*. Philadelphia: Open University Press.
- Blaxter, M. (1995). "What is Health?". En B. Davey, A. Gray y C. Seale, (Eds.), *Health and Disease. A Reader*. (26-32). Buckingham, Ph: Open University Press.
- Boiry, P. A. (1998). *Relaciones Públicas o la Estrategia de la Confianza*. Barcelona: Gestión 2000.

- Borja, J. y Castells, M. (1998). *Local y Global. La Gestión de las Ciudades en la Era de la Información*. Madrid: Taurus.
- Bowen, S. A. y Heath, R. L. (2007). "Narratives of the SARS Epidemic and Ethical Implications for Public Health Crises". *International Journal of Strategic Communication*. 1(2), 73-91.
- Bracht, N. (1999). *Health Promotion at the Community Level: New Advances*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Broom, G. M. (1977). "Coorientational Measurement of Public Issues". *Public Relations Review*, 3(4) 110-9.
- Broom, G. M. (1982). "A Comparison of Sex Roles in Public Relations". *Public Relations Review*, 8(3), 17-22.
- Broom, G. M. y Dozier, D. M. (1990). *Using Research in Public Relations*. Englewood Cliff N.J.: Prentice Hall.
- Broom, G. M. y Smith, G. D. (1979). "Testing the Practitioner's Impact on Clients". *Public Relations Review*. 5(3), 47-59.
- Burn, J. M. (1983). "Responsible Use of Resources: Day Surgery". *British Medical Journal*. 286 492-493.
- Burnett, V. (1970). "Enfoques para Resolver los Problemas de Relaciones Públicas". En R. Simon, (Ed.), *Perspectivas de las Relaciones Públicas*. México: Diana.
- Cain, G. C. y Hollister, R. G (1972). "The Methodology of Evaluating Social Action Programs". En P. H. Rossi, (Ed.), *Evaluating Social Programs Theory, Practice and Politics. Quantitative Studies in Social Relations*, (109-137). New York: Seminar Press.
- Campbell, D. T., Stanley, J. C., y Gage, N. L. (1963). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. R. McNally Chicago: Houghton Mifflin.
- Campbell, J. P. (1977). "On the Nature of Organizational Effectiveness". En P.S. Goodman y J.M. Pennings, (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, (13-55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Canilli, C. (1993). *Curso de Relaciones Públicas*. Barcelona: De Vecchi.
- Caldevilla, D. (2007). *Manual de Relaciones Públicas*. Madrid: Visionnet.
- Capriotti, P. (1992). *La Imagen de Empresa: Estrategia para una Comunicación Integrada*. Barcelona: Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la Marca Corporativa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Colección Libros de Empresa.
- Capriotti, P. et al. (2005). *La Marca Corporativa: Estratègies de Gestió i Comunicació*. Vic: Eumo.
- Carrasco Belinchón, J. e Instituto de Estudios de Administración Local (1977), *Manual de Organización y Métodos*. Madrid: Instituto de Administración Local.

- Casares, J. (1995), *El Arte de Dirigir las Operaciones Militares. Arte y Habilidad para Dirigir un Asunto*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Casas, M. e Illa, C. (2006). "Gestión y Evaluación de Resultados". En M. A. Asenjo *et al*, (Eds), *Gestión Diaria del Hospital*. Barcelona: Masson-Elsevier.
- Castillo, A. (2005). *Comunicación Organizacional: Teorías y Estudios*. Málaga: Clave Aynadamar.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Catalano, C. S. (2007). "Megaphones to the Internet and the World: The Role of Blogs in Corporate Communications". *International Journal of Strategic Communication*. 1(4), 247-268.
- Caywood, C. L. (1997). *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. Boston: McGraw Hill.
- Centro de Investigaciones Sociológicas (2007). "Barómetro Sanitario 2007". [Disponible en <http://www.msps.es/estadEstudios/estadisticas/docs/barometroSanitario2007.pdf>]. Consultada el 14 de noviembre de 2009.
- Centro de Investigaciones Sociológicas (2008). "Barómetro Sanitario 2008". [Disponible en <http://www.msps.es/estadEstudios/estadisticas/docs/BS2008ppt>]. Consultada el 14 de noviembre de 2009.
- Cervera Fantoni, A. L. (2004). *Comunicación Total*. Pozuelo de Alarcón Madrid: ESIC.
- Chaffee, E. E. (1985). "Three Models of Strategy". *Academy of Management Review*. 10 (1), 89-98.
- Chase, W. H. (1984). *Issue Management: Origins of the Future*. Stamford, CA: Issue Action Publications.
- Coalter, F. (2006). *Sport-in-Development: A Monitoring and Evaluation Manual*. Stirling: University of Stirling.
- Cohen, R. S. (1974). "Ethics and Science". En R. S. Cohen, (Ed.), *For Dirk Struik. Scientific, Historical, and Political Essays in Honor of Dirk J. Struik*, (307-324). Dordrecht, Holland: Kluwer.
- Coley, S. M. y Scheinberg, C. A. (2000), *Proposal Writing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Commission for Healthcare Audit and Inspection (2006), *Management of Admissions in Acute Hospitals: Review of the National Findings 2006*. [Disponible en http://www.cqc.org.uk/_db/_documents/Management_of_admissions_national_report.pdf]. Consultada el 11 de marzo de 2009.
- Coombs, W. T. y Holladay, S. J. (2009). "Corporate Social Responsibility: Missed Opportunity for Institutionalizing Communication Practice?". *International Journal of Strategic Communication*. 3 (2), 93-101.
- Corella, M. A. R. y Reséndiz, C. R. S. (1998). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México: Plaza y Valdés.
- Corrado, F. M. (1993), *Getting the Word Out: How Managers can Create Value with Communications*. Homewood Ill: Business One Irwin.

- Costa Badía, P. O. (2001). "Comunicación Pública en el Ámbito Local". En J. Benavides, (Ed.), *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, (419-257). Barcelona: Gestión 2000.
- Cochrane A.L. (1985). *Eficacia y eficiencia. Reflexiones al Azar sobre los Servicios Sanitarios*. Barcelona: Salvat.
- Cronbach, L. (1963). "Course Improvements through Evaluation". *The Teachers College Record*. 64(8), 672-683.
- Cronbach, L. J. y Shapiro, K. (1982). *Designing Evaluations of Educational and Social Programs*. San Francisco, CA: Jossey-Bass London.
- Cronbach, L. J. y University Microfilms International (1980). *Toward Reform of Program Evaluation*. United States: Jossey-Bass.
- Cruz, T. et al. (2007). "Marketing para Hospitales". En J. L. Temes y M. Mengibar, (Eds.), *Gestión Hospitalaria*, (641-664). Madrid: McGraw-Hill.
- Cuesta, U., Menéndez, T., y García, M. L. (2008). "Comunicación Social y Salud: Un Nuevo Planteamiento Estratégico". En U. Cuesta, A. Ugarte, y T. Menéndez, (Eds.), *Comunicación y Salud: Avances, Modelos y Estrategias*, (19-38). Madrid: Editorial Complutense.
- Cuesta, U. y Ugarte, A. (2006). *Comunicación Social y Salud: Una Introducción*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad.
- Cutlip, S. M. y Center, A. H. (1952). *Effective Public Relations, Pathways to Public Favor*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Cutlip, S. M. y Center, A. H. (1957). *Effective Public Relations, Pathways to Public Favor*. New York: Prentice Hall.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., y Broom, G. M. (1985). *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., y Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., y Broom, G. M. (2006). *Manual de Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- D'Aprix, R. M. (1999). *La Comunicación para el Cambio. Cómo Conectar el Lugar de Trabajo con las Cambiantes Demandas del Mercado*. Barcelona: Granica.
- Davison, W. P. (1958). "The Public Opinion Process". *Public Opinion Quarterly*, 22(1), 91-106.
- Davison, W. P. (1959). "On the Effects of Communication". *Public Opinion Quarterly*, 23(3), 343 -360.
- Davison, W. P. (1983). "The Third-Person Effect in Communication". *Public Opinion Quarterly*, 47(1), 1-15.
- Daymon, C. y Holloway, I. (2002), *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Routledge.
- de Medina, R. D. (2004). *Manual para la Evaluación de Impacto en Programas para Jóvenes*. Montevideo: Cinterfor/Organización Internacional del Trabajo.

- de Vaus, D. A. (2003). "Survey". [Disponible en http://www.sage-reference.com/socialscience/Article_n990.html]. Consultada el 14 de noviembre de 2009.
- del Campo Covarrubias, L. M. (2000). "Comunicación con Calidad". En M. A. Rebeli Corella y C. Ruiz-Sandoval, (Eds.), *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*, (309-366). México: Plaza y Valdés.
- Denscombe, M. (2003). *The Good Research Guide*. Maidenhead: Open Univ. Press.
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (2000). "The Discipline and Practice of Qualitative Research". En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln, (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (1-28). Thousand Oaks.: Sage Publications.
- Dillman, D. A. (2007). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Doll, R. y Hill, A. B. (1954). "The Mortality of Doctors in Relation to their Smoking Habits". *British Medical Journal*, 1, 1451-1455.
- Dougall, E. (2008). "Issues Management". [Disponible en http://www.instituteforpr.org/essential_knowledge/detail/issues_management/]. Consultada el 16 de noviembre de 2009.
- Downie, R. S., Fyfe, C. y Tannahill, A. (1990). *Health Promotion: Models and Values*. Oxford: Oxford University Press.
- Dozier, D. M. (1981). "The Diffusion of Evaluation Methods among Public Relations Practitioners". Trabajo presentado en el *Annual Meeting of the Association for Education in Journalism, Public Relations Division*, Agosto, East Lansing, MI.
- Dozier, D. M. (1984). "Program Evaluation and the Roles of Practitioners", *Public Relations Review*, 10 (2) 13-21.
- Dozier, D. M. y Ehling, W. P. (1992). "Evaluation of Public Relations Programs: What the Literature Tells Us about their Effects". En J. E. Grunig, (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, (159-184). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A. y Grunig, J. E. (1995). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dozier, D. M. y Repper, F. C. (1992). "Research Firms and Public Relations Practice,". En J. E. Grunig, (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, (185-215). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Drobis, D. R. (1996). "Stop Whining and Take a Seat". *The Public Relations Strategist*, 2(1), 37-40.
- Drucker, P. F. (1955). *The Practice of Management*. London: Heinemann.
- Dubos, R. J. (1968). *So Human an Animal*. New York: Scribner.
- Duncan, W. J. (1978). *Essentials of Management*. Hinsdale, Ill.: Dryden Press.
- Ehling, W. P. (1983). "Application of Decision Theory in the Construction of a Theory of Public Relations Management". *Public Relations Review*, 9(3), 56-57.
- Ehling, W. P. (1985). "Application of Decision Theory in the Construction of a Theory of Public Relations Management, II". *Public Relations Research and Education*, 2(1) 4-22.

- Ehling, W. P. (1992). "Estimating the Value of Public Relations and Communication to an Organization". En J. E. Grunig, (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, (617-638). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eisner, E. W. (1975). *The Perceptive Eye: Toward the Reformation of Educational Evaluation*. Stanford CA: Standard Evaluation Evaluation Consortium.
- Elizalde, L. H. (2004), *Estrategias en las Crisis Públicas: La Función de la Comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Escarrabill, J., Martí, T. y Torrente, E. (2011). "Good Morning, Doctor Google". *Portuguese Journal of Pneumology*, 17(4) 144-181.
- Escarrabill, J. (2011). *Cápsulas sin Dosis*. Barcelona: Editorial Respira.
- Evangelista, M. F. (1983). *Planejamento De Relações Públicas*. Rio de Janeiro: Tecnoprint.
- Ewles, L. y Simnett, I. (2003). *Promoting Health: A Practical Guide*. London: Bailliere-Tindale.
- Eysenbach, G. (2000). "Consumer Health Informatics". *British Medical Journal*. 320, 1713-1716.
- Fairchild, M. (2003). *IPR Toolkit: Media Evaluation Edition*. London: Institute of Public Relations (IPR).
- Fayol, H. (1916, 1979). *Administration Industrielle et Générale prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: Bulletin de l'Industrie Minérale.
- Ferguson, S. D. (1993). "Strategic Planning for Issues Management: The Communicator as Environmental Analyst", *Canadian Journal of Communication*, 18(1). University of Ottawa [Disponible en <http://cjc-online.ca/index.php/journal/article/viewArticle/716/622>]. Consultada el 24 de enero de 2009.
- Ferguson, S. D. (1999). *Communication Planning: An Integrated Approach*. Thousand Oaks.: Sage Publications.
- Fernández del Moral, J. (2005). "La Comunicación Aplicada a las Organizaciones desde las Ciencias de la Información". En J. I. Bel Mallén, (Ed.), *Comunicar para Crear Valor: La Dirección de Comunicación en las Organizaciones*, (34-35). Pamplona: Eunsa.
- Ferras, X. y Equipo de Profesores de ESADE (2004). *Producción y Logística*. Departamento de Trabajo, Industria, Comercio y Turismo. Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM).
- Ferrer i Forns, A. (1990). *Relaciones Públicas, Empresa y Sociedad: Una Apuesta por la Comunicación*. Barcelona: La Llar del Llibre.
- Ferrer Muñoz, J. (2000). *La Comunicación Interna y Externa en la Empresa*. Barcelona: Cuadernos de Comunicación.
- Festinger, L. (1957). *The Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Fill, C. (2005). *Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications*. Harlow: Pearson education.
- Fischer, R. (1995). "Control Construct Design in Evaluating Campaigns". *Public Relations Review*. 21(1), 45-58.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en Programas de Crisis*. Barcelona: Gestión 2000.

- Fitz-Gibbon, C. T. y Morris, L. L. (1987). *How to Design a Program Evaluation*. Beverley Hills, Ca: Sage Publications.
- Flesch, R. (1979). *How to Write Plain English: A Book for Lawyers and Consumers*. New York: Harper & Row.
- Fournier, D. M. (2004). "Evaluation". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/evaluation/Article_n179.html]. Consultada el 12 de noviembre de 2009.
- Frechtling, J. (2002). *The 2002 User-Friendly Handbook for Project Evaluation*. Arlington, VA: The National Science Foundation
- Fresco, J. C. y Álvarez, R. (2000). *E-fectividad Gerencial: El Cambio hacia la Nueva Lógica de la Economía Digital*. Argentina: Prentice Hall.
- Freund, K. A. (1998). *Modernizar la Mente. Enfoque frente a la Globalización y el Siglo XXI*. Quito: Editorial Moré.
- Frey, J. H. (1989). *Survey Research by Telephone*. Newbury Park, CA: Sage.
- Frey, J. H. (2003). "Telephone Survey". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/socialscience/Article_n1005.html]. Consultada el 17 de noviembre de 2009.
- Frey, J. H. y Oishi, S. M. (1995). *How to Conduct Interviews by Telephone and in Person*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fry, E. (1977). "Fry's Readability Graph: Clarifications, Validity and Extension to Level 17". *Journal of Reading*, 21(3), 242-52.
- Gallagher, P. M. (2003). "Mail Questionnaire". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/socialscience/Article_n519.html]. Consultada el 17 de noviembre de 2009.
- García Falcón, J. M. (1987). *Formulación de Estrategias en la Empresa*. Las Palmas: Caja Insular de Ahorros de Canarias. Centro de Investigación Económica y Social.
- García Jiménez, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Garrido, F. J. (2001). *Comunicación Estratégica: Las Claves de la Comunicación Empresarial en el Siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- Gaunt, R. y O'Neil, G. (2006). "Top Ten Excuses for Not Evaluating". [Disponible en <http://intelligentmeasurement.wordpress.com/>]. Consultada el 7 de abril de 2006.
- Gibson, D. C. (1992). "Go Beyond Message Analyses". *Public Relations Quarterly*, 37(4), 23-48.
- Gol, J. (1976). Introducción del Xè Congrès de Metges i Biòlegs de Llengua Catalana, Valencia.
- González Herrero, A. (1998). *Marketing Preventivo: La Comunicación de Crisis en la Empresa*. Barcelona: Bosch.
- González Huesa, J. M. (2008), "Introducción. El Arte de lo Imposible". En U. Cuesta, A. Ugarte y T. Menéndez, (Eds.), *Comunicación y Salud: Avances, Modelos y Estrategias*, (13-18). Madrid: Editorial Complutense.
- Gregory, A. (2006). "Public Relations and Planned Communication". En R. Tench y L. Yeomans, (Eds.) *Exploring Public Relations*, (174-197). England: Prentice Hall.

- Gregory, A. y Institute of Public Relations (1996). *Planning & Managing a Public Relations Campaign: A Step-by-Step Guide*. London: Kogan Page.
- Gronstedt, A. (1997). "The Role of Research in Public Relations Strategy and Planning". En C. L. Caywood, (Ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, (574-590). Boston: McGraw Hill.
- Grubb, W. N. (1995). *Evaluating Job Training Programs in the United States: Evidence and Explanations*, Macomb IL: Materials Distribution Service.
- Gruca, T. S. y Douglas S. W. (2004). "Hospital Web Sites: Promise and Progress". *Journal of Business Research*, 57(9), 1021-1025.
- Grunig, J. E. (1978). "Defining Publics in Public Relations: The Case of Suburban Hospital". *Journalism Quarterly*. 55(2), 109-124.
- Grunig, J. E. (1983). "Basic Research Provides Knowledge that Makes Evaluation Possible". *Public Relations Quarterly*. 28(3), 28-32.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. y Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestion 2000.
- Grunig, J. E. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Forth Worth: Harcourt Brace Jovanovich College.
- Grunig, J. E. y Repper, F. C. (1992). "Strategic Management, Publics, and Issues". En J. E. Grunig, (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, (117-157). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. E. y Stamm, K. R. (1979). "Cognitive Strategies and the Resolution of Environmental Issues: A Second Study". *Journalism Quarterly*. 56(4), 715-726.
- Grunig, J. E. y White, J. (1992). "The Effect of Worldviews on Public Relations Theory and Practice". En J. E. Grunig, (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, (31-64). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, L. (1997), "Excellence in Public Relations". En C. L. Caywood, (Ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, (286-300). Boston: McGraw Hill.
- Guba, E. G. (1969). "The Failure of Educational Evaluation". *Educ Technol*. 9(5), 29-38.
- Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1981). *Effective Evaluation: Improving the Usefulness of Evaluation Results through Responsive and Naturalistic Approaches*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Guba, E. G. y Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Editor Gunning, R. (1968). *The Technique of Clear Writing*. New York: McGraw Hill.
- Hainsworth, B. E. y Wilson, L. J. (1992). "Strategic Program Planning". *Public Relations Review*. 18(1), 9-15.
- Hallahan, K. et al. (2007). "Defining Strategic Communication". *International Journal of Strategic Communication*. 1(1), 3-35.

- Haner, F. T. y Ford, J. C. (1973). *Contemporary Management*. Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company.
- Harrington, H. J. (1997). *Administración de la Calidad*. Bogotá: McGraw Hill.
- Harrison, S. (1995). *Public Relations: An Introduction*. Australia: Thomson Learning.
- Haynes, W. W. (1969). *Management: Analysis, Concepts and Cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Haywood, R. (1984). *All About Public Relations. How to Build Business Success on Good Communications*. Berkshire, England: McGraw-Hill.
- Haywood, R. (2002). *Manege Your Reputation. How to Plan Public Relations to Build and Protect the Organization's most Powerful Asset*. London, UK: Kogan Page.
- Hendrix, J. (2003). *Public Relations Cases*. Belmont, C.A: Wadsworth.
- Henry, G. T. (1990). *Practical Sampling*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Henry, G. T. (2004). "Survey". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/evaluation/Article_n534.html]. Consultada el 12 de abril de 2009.
- Hill, D. (1982). "In Search of Excellence". *Public Relations Journal*. 38(1), 36-37.
- Hite, J. M. (2003). "Patterns of Multidimensionality among Embedded Network Ties: A Typology of Relational Embeddedness in Emerging Entrepreneurial Firms". *Strategic Organization*. 1(1), 9-49.
- Hovland, C. I. (1951). "Changes in Attitude through Communication". *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 46(1), 424-37.
- Hovland, C. I. (1959). "Reconciling Conflicting Results Derived from Experimental and Survey Studies of Attitude Change". *American Psychologist*. 14(1), 8-17.
- Hovland, C. I., Harvey, O.J., y Sherif, M. (1957). "Assimilation and Contrast Effects in Reactions to Communication and Attitude Change". *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 55(2), 244-52.
- Hovland, C. I. y Weiss, W. (1951). "The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness". *Public Opinion Quarterly*. 15(2), 635-50.
- Huertas, A. (2008). "Public Relations and Tourism: Fighting for the Role of Public Relations in Tourism". *Public Relations Review*. 34, 406-408.
- Huertas, A. y Fernández, J. (2006). "Centre and periphery: Two speeds for the implementation of public relations in Spain". *Public Relations Review*. 32, 110-117.
- Huertas, R. (2009). "Los Sistemas de Evaluación en las Campañas de Relaciones Públicas en España". En *Relaciones Públicas en la Gestión de la Comunicación Interna*, (149-157). Sevilla: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.
- Hyman, H. H. y Sheatsley, P. B. (1947). "Some Reasons Why Information Campaigns Fail". *Public Opinion Quarterly*. 11(1), 412-423.
- Illscas, W.D. (1975). *Cómo Planear las Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

- Institute of Public Relations and Communications Directors' Forum (2004). *Best Practice in the Measurement and Reporting of Public Relations and ROI*. London: UK Institute of Public Relations.
- International Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) (2010), "Barcelona Declaration of Measurement Principles". (17-19 junio de 2010). [Disponible en <http://www.amecorg.com/amec/Barcelona%20Principles%20for%20PR%20Measurement.pdf>]. Consultada el 12 de setiembre de 2010.
- Invernizzi, E. y Romenti, S. (2009). "Institutionalization and Evaluation of Corporate Communication in Italian Companies". *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 116-130.
- Jaques, T. (2009). "Integrating Issue Management and Strategic Planning: Unfulfilled Promise Or Future Opportunity?". *International Journal of Strategic Communication*. 3(1), 19-29.
- Jefkins, F. W. (1982). *Relaciones Públicas*. Madrid: Edaf.
- Jelovac, I. y Macho-Stadler, I. (2002). "Comparing Organizational Structures in Health Services". *Journal of Economic Behavior & Organization*. 49(1), 501-522.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy*. UK: Prentice Hall.
- Jones, D., Mitchell, A. y L. E. A. UK (2006). *Lean Thinking for the NHS*. London: NHS Confederation.
- Jones, J. F. (1975). "Audit: A New Tool for Public Relations". *Public Relations Journal*. 31(4), 6-8.
- José María, F. (2006). "Marco Jurídico de la Sanidad y Responsabilidades Profesionales". En M. A. Asenjo, (Ed.), *Gestión Diaria del Hospital*, (1-14). Barcelona: Masson-Elsevier.
- Juan, A. et al. (2006). "Effectiveness and Safety of an Emergency Department Short-Stay Unit as an Alternative to Standard Inpatient Hospitalisation". *Emergency Medicine Journal*. 23(2), 833-838.
- Julien, H. (2008). "Content Analysis". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/research/Article_n156.html]. Consultada el 12 de abril de 2009.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.
- Kelly, M. J. (2008). "Evaluation Research". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/research/Article_n156.html]. Consultada el 13 de abril de 2009.
- Kendall, R. (1996). *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation*. New York: Harper Collins Publishers.
- Kirchhoff, B. A. (1977). "Organization Effectiveness Measurement and Policy Research". *The Academy of Management Review*. 2(4), 347-55.
- Kitchen, P. (2004). *Public Relations. Principles and Practice*. London: International Thomson Business Press.
- Kiwanuka-Tondo, J., M. Hamilton and J. Katz Jameson (2009). "AIDS Communication Campaigns in Uganda: Organizational Factors and Campaign Planning as Predictors of Successful Campaign Execution". *International Journal of Strategic Communication*. 3(2), 165-170.

- Klapper, J. T. (1957). "What We Know about the Effects of Mass Communication: The Brink of Hope". *Public Opinion Quarterly*. 21(2), 453-474.
- Klapper, J. T. (1963). "Mass Communication Research: An Old Road Resurveyed". *Public Opinion Quarterly*. 27(1), 515-520.
- Koch, R. (1995). *Guide to Strategy*. London: Pitman.
- Kunsch, M. M. K. (1986, 2002). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrado*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2005). "Planejamento de Relações Públicas". En A. Castillo Esparcia, (Ed.), *Comunicación Organizacional. Teorías y Estudios (75-95)*. Málaga: Clave Aynadamar.
- Kunsch, M. M. K. (2007). *Relações Públicas Comunirárias. A Comunicação em uma Perspectiva Dialógica e Transformadora*. São Paulo: Summus.
- Lacasa y Blay, A. S. (1998). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Last, J. (1998). *Diccionario de Epidemiología*. Oxford: Oxford University Press.
- Lavrakas, P. J. (1993). *Telephone Survey Methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lavrakas, P. J. (1998). "Methods for Sampling and Interviewing in Telephone Surveys". En L. Bickman y D. J. Rog, (Eds.), *Handbook of Applied Social Research Methods (429-472)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lazarsfeld, P. F. (1935). "The Art of Asking WHY in Marketing Research: Three Principles Underlying the Formulation of Questionnaires". *National Marketing Review*. 1(1), 26-38.
- Lazarsfeld, P. F. (1958). "Evidence and Inference in Social Research". *Daedalus*. 87(4), 99-130.
- Lazarsfeld, P. F. (1961). "Notes on the History of Quantification in Sociology-Trends, Sources and Problems". *Isis*. 52, 277-333.
- Lazarsfeld, P. F. y Merton, R. K. (1954). "Friendship as a Social Process: A Substantive and Methodological Analysis". *Freedom and Control in Modern Society*, 18, 18-66.
- Lazarsfeld, P. F. (1959). "Problems in Methodology". En R. K. Merton, L. Broom y L. S. Cottrell, (Eds.), *Sociology Today: Problems and Prospects (39-78)*. New York: Basic Books.
- Lesly, P. (1971). *Lesly's Public Relations Handbook*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lesly, P. y Tomás, C. M. (1981). *Nuevo Manual de Relaciones Públicas*. Barcelona: Martínez Roca.
- L'Etang, J. (2009). *Relaciones Públicas. Conceptos, Práctica y Crítica*. Barcelona: Editorial UOC.
- Levy, A. R. (1981). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires: Macchi.
- Levy, A. R. (1985). *Estrategia en Acción*. Buenos Aires: Macchi.
- Libaert, T. (2005). *El Plan de Comunicación Organizacional: Cómo Definir y Organizar la Estrategia de Comunicación*. México: Limusa.
- Likely, F. (2003). "Considerations when Building a Performance Scorecard for Your Communication Function". Trabajo presentado en la IABC International Conference, Junio, Toronto, Canadá.

- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill Professional.
- Lindenmann, W. (1990). "Research, Evaluation and Measurement – a National Perspective". *Public Relations Review*, 16(2), 3-16.
- Lindenmann, W. (2002). *Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*. Institute for Public Relations.
- Lindenmann, W. (1980). "Hunches no Longer Suffice". *Public Relations Journal*. 36(1), 9-13.
- Lindenmann, W. (2006). *Public Relations Research for Planning and Evaluation*. Palmyra, Virginia: Lindenmann Research Consulting, Institute for Public Relations.
- Lindenmann, W. (2005). *Putting PR Measurement and Evaluation into Historical Perspective*. Palmyra, Virginia The Institute for Public Relations.
- Lindenmann, W. (1993). "An Effectiveness Yardstick' to Measure Public Relations Success". *Public Relations Quarterly*. 38(2), 7-10.
- Llano, S. (1998). "El Perfil del Comunicador Organizacional en el Mercado de Trabajo". En M. A. R. Corella y C. R. S. Reséndiz, (Eds.), *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*, (263-280). México: Plaza y Valdés.
- Long, L. W. y Jr H. Vincent (1987). "Public Relations: A Theoretical and Practical Response". *Public Relations Review*, 13(1), 3-13.
- Losada, J. C. (2010). *Comunicación en la Gestión de Crisis. Lecciones Prácticas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Macnamara, J. R. (1992). "Evaluation of Public Relations the Achilles Heel of the PR Profession". *International Public Relations Review*. 4(15). 17-31.
- Macnamara, J. R. (1999) "Research in Public Relations: A Review of the use of Evaluation and Formative Research". *Asia Pacific Public Relations Journal*, 1(2), 107-133.
- Maibach, E., Parrott, R. y Parrott, R. L. (1995). *Designing Health Messages: Approaches from Communication Theory and Public Health Practice*. London: Sage Publications.
- Majluf, N. y Hax, A. (1996). *Gestión de Empresas con una Visión Estratégica*. Santiago, Chile: Dolmen.
- Manzanera, R., Varela, J. y Fernández, J. M. (2006). "Retos y Prioridades de la Gestión Hospitalaria". En M. A. Asenjo, (Ed.), *Gestión Diaria del Hospital*, (69-84). Barcelona: Masson-Elsevier.
- Marsh, C. (1982), *The Survey Method: The Contribution of Surveys to Sociological Explanation*. London y Boston: Allen & Unwin.
- Marshall, C. y Rossman, G. B. (2010). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Marston, J. E. (1963). *The Nature of Public Relations*. New York: McGraw-Hill.
- Marston, J. E. (1981). *Relaciones Públicas Modernas*. México: McGraw Hill.
- Martín Martín, F. (1995). *Comunicación en Empresas e Instituciones: de la Consultora a la Dirección de Comunicación*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

- Martín Martín, F. (1998). *Comunicación Empresarial e Institucional: Gabinetes de Comunicación y Prensa*. Madrid: Universitas.
- Martín, J. J. y López del Amo, M. P. (2003). "Innovaciones Organizativas y de Gestión en el Sistema Nacional de Salud". En J. L. Temes y M. Mengibar, (Eds.), *Gestión Hospitalaria* (567-580). Madrid: McGraw Hill.
- Martínez i Navarro, J. F. (1984), *Assaig sobre Salut Comunitària*. Barcelona: Acadèmia de Ciències Mèdiques de Catalunya i de Balears.
- Mason, J. (1996). *Qualitative Researching*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Matilla, K. (2008). *Aportaciones para un Modelo Global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un Caso: El Uso de la Planificación Estratégica en algunas Agencias y Consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del Estado Español*. (Tesis inédita de doctorado). Barcelona: Facultad de Ciencias de la Comunicación Blanquerna. Universitat Ramon Llull.
- Matilla, K. (2008). *Los Modelos de Planificación Estratégica en la Teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mayo, J. (1981). "Estrategias de Evaluación para la Planificación de la Comunicación". En J. Middleton, (Ed.), *Enfoques sobre la Planificación de la Comunicación*, (331-349). Quito: Imprenta Editora Andina.
- McElreth, M. (1997). *Managing Systematic and Ethical Public Relations Campaigns*. Boston: McGraw Hill.
- McElreth, M. y Blamphin, J. (1994). "Partial Answers to Priority Research Questions-and Gaps- found en the Public Relations Society of America's Body of Knowledge". *Journal of Public Relations Research*, 6(2), 69-103.
- Meade, T. W. et al. (1995). "Randomised Comparison of Chiropractic and Hospital Outpatient Management for Low Back Pain: Results from Extended Follow Up". *British Medical Journal*. 311, 349-51.
- Menéndez, T. (2008). "Prólogo". En U. Cuesta, A. Ugarte y T. Menéndez, (Eds.), *Comunicación y Salud: Avances, Modelos y Estrategias*, (10-11). Madrid: Editorial Complutense.
- Mercado, S. H. (2002). *Relaciones Públicas Aplicadas. Un Camino hacia la Productividad*. México: Thomson Learning.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. y Smith, C. A. (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*. 78(4), 538-551.
- Middleton, J. (1981). *Enfoques sobre la Planificación de la Comunicación*. Quito: Imprenta Editora Andina.
- Miller, D. (1999). "Mediating Science: Promotional Strategies, Media Coverage, Public Belief and Decision Making". En E. Scalón, E. Whitelegg y S. Yates, (Eds.), *Communicating Science: Contexts and Channels*, (206-226). London y New York: Routledge.

- Mintzberg, H. (1990). "The Design School: Reconsidering the Basis Premises of Strategic Management". *Strategic Management Journal*. 11(3), 171-195.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Moreno Martín, A. (1977). *Relaciones Públicas: Formación Profesional 1er Grado*. Madrid: Paraninfo.
- Morley, M. (1998). *How to Manage Your Global Reputation: A Guide to the Dynamics of International Public Relations*. Houndmills, UK: Palgrave.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Nager, N. R. y Allen, T. H. (1984). *Public Relations Management by Objectives*. New York: Longman.
- Nave, B., Miech, E. J. y Mosteller, F. (1999), "A Rare Design: The Role of Field Trials in Evaluating School Practices", Trabajo presentado en el *Harvard Children's Initiative Evaluation Task Force Meeting*, Octubre, Cambridge, MA.
- Nevo, D. (1993). "The Evaluation-Minded School: An Application of Perceptions from Program Evaluation". *Evaluation Practice*. 14(1), 39-47.
- Newson, D., VanSlyke Turk, J. y Kruckeberg, D. (2000). *This is PR. The Realities of Public Relations*. Belmont, CA: Wadsworth, Thomson Learning.
- NHS Modernisation Agency (2004). "10 High Impact Changes for Service Improvement and Delivery: A Guide for NHS Leaders". [Disponible en http://www.ogc.gov.uk/documents/Health_High_Impact_Changes.pdf]. Consultada el 20 de enero de 2011.
- NHS (2010). "Authorities and Trusts". [Disponible en <http://www.nhs.uk/NHSEngland/thenhs/about/Pages/authoritiesandtrusts.aspx>], Consultada el 20 de enero de 2011.
- Nielander, W. A. y Miller, R. W. (1951). *Public Relations*. New York: The Ronald Press Co.
- Nielander, W. A. y Miller, R. W. (1965). *Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Noble, P. (1994). "A Proper Role for Media Evaluation". *International Public Relations Research Symposium*, 1(1), 1-10.
- Noble, P. (1999). "Towards an Inclusive Evaluation Methodology". *Corporate Communications: An International Journal*. 4(1), 14-23.
- Noguero i Grau, A. (1988). *Programación y Técnicas de Relaciones Públicas*. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas.
- Noguero i Grau, A. (1990) *Concepto, Desarrollo y Función Social de las Relaciones Públicas: Perspectiva Histórica, Teórica y Jurídica*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Noguero i Grau, A. (1995). *La Función Social de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y Marco Legal*. Barcelona: Escuela Superior de Relaciones Públicas.
- Noguero i Grau, A. (2000). "Relaciones Públicas, Evaluación de la Calidad del Servicio (Normas ISO9000) y Grado de Satisfacción del Cliente". *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*. 2a EPOCA, 7, 55-92.

- Nolte, L. W. (1979), *Fundamentals of Public Relations: Professional Guidelines. Concepts and Integrations*. New York: Pergamon.
- Norman, G. R. y Streiner, D. L. (1996). *Bioestadística*. Madrid: Mosby-Doyma.
- Odiorne, G. S. (1973). *Administración por Objetivos*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Oliver, S. (2001). *Public Relations Strategy*. UK: Kogan Page.
- Omae, K. (1990). *La Mente del Estratega*. Madrid: McGraw-Hill.
- Organización Mundial de la Salud (2006). "Constitución de la Organización Mundial de la Salud". En *Documentos Básicos. Suplemento de la 45 Edición*.
- Oxley, H. (1989). *The Principles of Public Relations*. London: Kogan page.
- Paine, K. (2006), "Designing and Implementing Your Communication's Dashboard: Lessons Learned" Institute for PR. [Disponible en http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Communication_Dashboard.pdf]. Consultada el 28 de enero de 2009.
- Paine, K. (2007). *Measuring Success: The Communicator's Guide Data-Driven to Measuring Public Relationships*. Durham, New Hampshire: KDPaine & Partners Publishing.
- Paisley, W.J. (2001). "Public Communication Campaigns". En R.E. Rice y C.K. Atkin, (Eds.), *Public Communication Campaigns*, (15-40). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Palese, M. y Crane, T.Y. (2002). "Building an Integrated Issue Management Process as a Source of Sustainable Competitive Advantage". *Journal of Public Affairs*. 2(4), 284-292.
- Parlett, M. y Hamilton, D. (1972). "Evaluation as Illumination: A New Approach to the Study of Innovative Programs". Trabajo ocasional.
- Pastor i Aldeguer, V. (2007). "Evolución Històrica de los Hospitales". En J. L. Temes y M. Mengíbar, (Eds.), *Gestión Hospitalaria*, (1-4). Madrid: McGraw Hill.
- Patti, C. H. y McDonald, J. P. (1985). "Corporate Advertising: Process, Practices, and Perspectives (1970-1989)". *Journal of Advertising*. 14 (1), 42-49.
- Patton, M. Q. (1980), *Qualitative Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (1982), *Practical Evaluation*. Thousand Oaks: Sage.
- Patton, M. Q. (2004). "Misuse of Evaluations". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/evaluation/Article_n344.html]. Consultada el 7 de enero de 2009.
- Patton, M. Q. (2008). "Program Evaluation". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/research/Article_n341.html]. Consultada el 8 de enero de 2009.
- Pavlik, J. V. (1999). *La Investigación en Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pearce, J. A. y Robinson, R. B. (1982). *Formulation and Implementation of Competitive Strategy*. London: Business Publ. Inc
- Pena, A. (2001). "Las Dimensiones de la Estrategia". En R. A. Pérez González, (Ed.), *Estrategias de Comunicación*, (139-169). Barcelona: Ariel.

- Peng, Ch J. (2003). "Experiment". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/socialscience/Article_n309.html]. Consultada el 8 de noviembre de 2009.
- Pérez González, R. A. (2001), *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Pérez González, R. A. y Martínez Ramos, E. (1981), *La Estrategia de la Comunicación Publicitaria*. Madrid: Instituto Nacional de Publicidad.
- Pérez-Caballero, J. M. (2006), "La Evolución del Concepto Salud". En S. de Quiroga (Ed.), *Comunicar es Salud*, (183-193). Madrid: Prentice Hall.
- Petit Caro, A. (2005). "El Plan de Comunicación: Génesis y Desarrollo". En J. I. Bel Mallén, (Ed.), *Comunicar para Crear Valor: La Dirección de Comunicación en las Organizaciones* (181-197). Pamplona: Eunsa.
- Pettigrew, A., Thomas, H. y Whittington, R. (2002). *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.
- PHA2000 (2000). "Declaración para la Salud de los Pueblos". [Disponible en <http://www.phmovement.org/pdf/charter/phm-pch-spanish.pdf>]. Consultada el 18 de noviembre de 2009.
- Piedra Rodríguez, M. (2002). *Manual de Relaciones Públicas*. La Habana: Logos.
- Piekos, J. M. y Einsiedel, E. F. (1990). "Roles and Program Evaluation Techniques among Canadian Public Relations Practitioners". *Journal of Public Relations Research*. 2, 95-113.
- Pintado, T. (2004). *Marketing para Adolescentes*. Madrid: Pirámide, ESIC.
- Pirie, P. (1999). "Evaluating Community Health Promotion Programmes: Basic Questions and Approaches". En N. Bracht, (Ed.), *Health Promotion at the Community Level: New Advances*, (127-135). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Poh-Pheng, Ch. y Melvin, M. M. (2004). "Qualitative Data". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/evaluation/Article_n455.html]. Consultada el 18 de noviembre de 2009.
- Poh-Pheng, Ch y Melvin, M. M. (2004). "Quantitative Data". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/evaluation/Article_n461.html]. Consultada el 18 de noviembre de 2009.
- Porto Simões, R. (1993). *Relaciones Públicas, Función Política: en la Empresa y en la Institución Pública*. Barcelona: Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España.
- Pozo Lite, M. (1997). *Cultura Empresarial y Comunicación Interna: Su Influencia en la Gestión Estratégica*. Madrid: Fragua.
- Prilletensky, I. y Nelson, G. (2002). *Doing Psychology Critically: Making a Difference in Diverse Settings*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Prior, L. F. (2008). "Document Analysis". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/research/Article_n120.html]. Consultada el 19 de noviembre de 2009.
- Pritchitt, J. y Sherman, B. (1994). "Public Relations Evaluation: Professional Accountability". Golden Paper n 11. IPR. [Disponible en http://www.ipra.org/_links/_pdf/Gold_Paper_no_11.pdf]. Consultada el 20 de noviembre de 2009.

- Provus, M. M. (1969). *The Discrepancy Evaluation Model: An Approach to Local Program Improvement and Development*. Pittsburgh, PE: Pittsburgh Public Schools.
- Public Relations Consultants Association (2007). "Evaluation. A Best Practice Guide to Evaluating the Effects of Yours Campaigns". [Disponible en http://www.eaca.be/_upload/documents/publications/Evaluation%20low%20res%20website.pdf]. Consultada el 20 de noviembre de 2009.
- Pulgar Rodríguez, L. (1999). *Comunicación de Empresa en Entornos Turbulentos: Gestión de Riesgos, Reducción de las Incertidumbres y Supervivencia*. Madrid: Esic.
- Puyol, R. (2001). "La Semilla Estratégica: El Paradigma Lógico-Analítico". En R. A. Pérez González, (Ed.), *Estrategias de Comunicación*, (113-134). Barcelona: Ariel.
- Quinn, J. (1980). *Strategies for Change*. EEUU: HomeWood.
- Radock, M. (1975). "Public Relations for Educational Institutions". En P. Lesly, (Ed.), *Lesly's Public Relations Handbook*, (557-599). Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Reeves, B. (1983), "Now You See them, Now You don't: Demonstrating Effects of Communication Programs". *Public Relations Quarterly*. 28(3), 17-21.
- Regester, M. y Larkin, J. (2005), *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*. London: Kogan Page.
- Regouby, Ch. (1989), *La Comunicación Global: Cómo Construir la Imagen de una Empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Rice, R.E. y Foote, D.R. (2001). "A Systems-Based Evaluation Planning Model for Health Communication Campaigns in Developing Countries". En R. E. Rice y C. Atkin (Eds.), *Public Communication Campaigns*(147-157). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Riggs, L. (1981). "Organizing the Public Relations Function". *Health Care and Marketing Quarterly*, 1(3), 11-25.
- Ristino, R.J. (2008). "The Sociocultural Model of Public Relations/Communications Management Practice: A Critical-Cultural Perspective". *International Journal of Strategic Communication*, 2(1) 54-73.
- Rivero Hernández, M. (2002). "La Planificación y la Campaña de Relaciones Públicas". En M. Piedra Rodríguez, (Ed.), *Manual de Relaciones Públicas* (212-224). Cuba: Ediciones Logos.
- Rizzuto, F. A. (1964). *Relaciones Humanas y Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Estrada.
- Robina, X. *et al.* (2005). "Using Evaluation Techniques and Performance Claims to Demonstrate Public Relations Impact: An Australian Perspective". *Public Relations Review*. 31(9), 417-424.
- Robina, X. J., Amisha, M. M. y Gregory, A. (2006). "Evaluation in use: The Practitioner View of Effective Evaluation" *PRism Online PR Journal*. 4(2), 1-11.
- Rodrigo Alsina, M. (1995). *Los Modelos de la Comunicación*. Madrid: Tecnos.
- Rodríguez Bravo, A. (2001), "La Investigación Científica en el Plan de Comunicación". En J. Benavides, (Ed.), *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, (410-426). Barcelona: Gestión 2000,

- Rojas, O. I. (2005). *Relaciones Públicas: La Eficacia de la Influencia*. Madrid: ESIC.
- Rossi, P. H. y Freeman, H. E. (1993). *Evaluation: A Systematic Approach*. Newberg Park, CA: Sage.
- Rossi, P. H. y Freeman, H. E. (1982). *Evaluation: A Systematic Approach*. Thousand Oaks: Sage.
- Rowland, H. S. y Rowland, B. L. (1988). *Gerencia de Hospitales: Organización y Funciones de sus Departamentos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ruffa, S. A. y Perozziello, M. J. (2000). *Breaking the Cost Barrier: A Proven Approach to Managing and Implementing Lean Manufacturing*. New York: John Wiley & Sons.
- Salgueiro, A. (1998). *Planificación: El Arte de Establecer Objetivos*. Madrid: Aenor.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Díaz de Santos.
- Salmon, C. T. (1989). *Information Campaigns: Balancing Social Values and Social Change*. London: Sage Publications.
- Salmon, C. T. y Murray-Johnson, R. (2001). "Communication Campaign Effectiveness. Critical Distinctions". En R. Rice y C. Atkin, (Eds.), *Public Communication Campaigns*, (168-180). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Saló, N. (2000). "La Comunicación en las Organizaciones". En N. Saló, (Ed.), *La Comunicación en las Organizaciones*, (15-50). España: FUERP. Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.
- Sánchez Guzmán, J. R. (1986). *Tratado General de Relaciones Públicas*. Madrid: Fundación Universidad-Empresa.
- Sandhu, S. (2009). "Strategic Communication: An Institutional Perspective", *International Journal of Strategic Communication*. 3(2), 72-97.
- Sandman, P. (1999). "Mass Media and the Environmental Risk - Seven Principles". En R. Bate, (Ed.) *What Risk? Science, Politics and Public Health*, (275-284). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Schensul, J. J. (2008). "Methods". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/research/Article_n268.html]. Consultada el 12 de febrero de 2009.
- Schramm, W. (1957). "Twenty Years of Journalism Research". *Public Opinion Quarterly*, 21(1), 91-107.
- Schramm, W. (1964). *The Research on Programed Instruction, an Annotated Bibliography*. Palo Alto, CA: Stanford University California. Institute for Communication Research.
- Schramm, W. y Roberts, D. F. (1971). *The Process and Effects of Mass Communication*. Illinois: University of Illinois Press.
- Scriven, M. (1972). "The Methodology of Evaluation". En CH. Weiss, (Ed.), *Evaluating Action Programs. Readings in Social Action and Education*, (123-136). Needham Heights, US: Publicity Manager.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*. London, UK: Sage Publications.
- Scriven, M. (1993). "Hard-Won Lessons in Program Evaluation". *New Directions for Program Evaluation*. 58, 1-107.

- Scriven, M. (1994). "Evaluation as a Discipline". *Studies in Educational Evaluation*. 20(1), 147-166.
- Scriven, M. (1994). *Evaluation Theasurus*. Londres: Sage.
- Scriven, M. (1994). "The Fine Line between Evaluation and Explanation". *American Journal of Evaluation*. 15(1), 75-77.
- Scriven, M. (2004). "Formative Evaluation". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/evaluation/Article_n217.html]. Consultada el 12 de febrero de 2009.
- Scriven, M. (2004). "Process Evaluation". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/evaluation/Article_n439.html]. Consultada el 12 de febrero de 2009
- Scriven, M. (1967). "The Methodology of Evaluation". En R. W. Tyler, R. M. Gagne, y M. Scriven, (Eds.) *Perspectives of Curriculum Evaluation*, (39-83). Chicago: Rand McNally.
- Seitel, F. P. (2002). *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Pearson Educación.
- Shadish, W. R., Cook, T. D. y Leviton, L. C. (1991). *Foundations of Program Evaluation: Theories of Practice*. USA: Sage Publications.
- Sierra Bravo, R. (1983). *Ciencias Sociales, Epistemología, Lógica y Metodología*. Madrid: Paraninfo.
- Sigerist, H. E. (1941). *Medicine and Human Welfare*. New Haven: Yale University Press.
- Simon, H. A. (1960), *The New Science of Management Decision*. New York: Harper and Row.
- Simon, R. (1970). *Perspectivas de las Relaciones Públicas*. México, D.F.: Diana.
- Simon, R. (1986). *Relaciones Públicas: Teoría y Práctica*. México, D.F.: Limusa.
- Smith, E. R. y Tyler, R. W. (1942). *Appraising and Recording Student Progress*. New York: Harper & brothers.
- Smith, M. F. (2004). "Field Experiment". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/evaluation/Article_n213.html]. Consultada el 12 de febrero de 2009.
- Smith, M. F. (1989). *Evaluability assessment: A practical approach*. Clemson: Kluwer Academic.
- Smith, N. L. (1987). "Toward the Justification of Claims in Evaluation Research". *Evaluation and Program Planning*, 10(4), 309-314.
- Smith, R. D. (2005). *Strategic Planning for Public Relations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Snyder, L. B. (2001). "How Effective are Mediated Health Campaigns?". En R. Rice y C. Atkin, (Eds.), *Public Communication Campaigns*, (181-190). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Somekh, B. (2008). "Action Research". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/research/Article_n4.html]. Consultada el 12 de febrero de 2009.
- Sooyoung, C. y Hong, Y. (2009). "Netizens' Evaluations of Corporate Social Responsibility: Content Analysis of CSR News Stories and Online Readers' Comments". *Public Relations Review*. 35 (6), 147-9.
- Sotelo Enríquez, C. (2001). *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona: Ariel.

- Springston, J. y Lariscey, R. (2003). "Health as Profit: Public Relations in Health Communication". En, T. Thompson, AM. Dorsey, KI. Miller y R. Parrott, (Eds.), *Handbook of Health Communication*, (537-556). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stacks, D. W. (2002). *Primer of Public Relations Research*. New York: The Guilford Press.
- Stacks, D. W. (2006). *Dictionary of Public Relations Measurement and Research*. Miami: Institute for Public Relations.
- Stacks, D. W. (2010). *Primer of Public Relations Research*. New York: The Guilford Press.
- Stamm, K. R. (1977). "Strategies for Evaluating Public Relations". *Public Relations Review*. 3(4), 120-128.
- Stamm, K. R. y Bowes, J. E. (1972). "Environmental Attitudes and Reaction". *Journal of Enviromental Education*. 3(3), 56-70.
- Stamm, K. R. y Grunig, J. E. (1977). "Communication Situations and Cognitive Strategies in Resolving Enviromental Issues". *Journalism Quarterly*. 54(4), 713-720.
- Steinberg, C. S. (1975). *The Creation of Consent: Public Relations in Practice*. New York: Hastings House.
- Steiner, G. A. (1983). *Planificación Estratégica: Lo que Todo Director Debe Saber*. México: Compañía Editorial Continental.
- Stephenson, H. (1971). *Handbook of Public Relations: The Standard Guide to Public Affairs and Communications*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Stevens, F. (1993). *User-Friendly Handbook for Project Evaluation: Science, Mathematics, Engineering, and Technology Education*. Washington, DC: National Science Foundation. Directorate for Education and Human Resources.
- Steyn, B. (2007). "Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation". En E. L. Toth, (Ed.). *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation*, (137-172). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Stone, N. (1991). *How to Manage Public Relations*. London: McGraw-Hill.
- Ströh, U. (2007). "An Alternative Postmodern Approach to Corporate Communication Strategy". En E. L. Toth, (Ed.). *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation*, (199-220). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Stufflebeam, D. (1971). *Educational Evaluation and Decision Making*. Itasca: Peacock.
- Stufflebeam, D. (1999). *Foudational Models for 21st Century. Program Evaluation*. Michigan: The Evaluation Center, Western Michigan University.
- Stufflebeam, D. (2001). "Evaluation Models". *New Directions for Evaluation*. 89(2), 7-98.
- Stufflebeam, D. (1966). "A Depth Study of the Evaluation Requirement". *Theory into Practice*. 5(3), 121-133.
- Stufflebeam, D. (1967). "The Use and Abuse of Evaluation in Title III". *Theory into Practice*. 6(3), 126-133.

- Suchman, E. A. (1967). *Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service & Social Action Programs*. New York: Russell Sage Foundation.
- Sung, M. (2007), "Toward a Model of ScenarioBuilding from a Public Relations Perspective". En E. L. Toth, (Ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation*, (173-197). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Sweetser, K. D. y Lariscy, R. W. (2008). "Candidates make Good Friends: An Analysis of Candidates' Uses of Facebook". *International Journal of Strategic Communication*. 2(2), 175-198.
- Swinehart, J. W. (1979). "Evaluating Public Relations". *Public Relations Journal*. 35, 13-6.
- Tavares, M. C. (2000). "Gestão Estratégica". Brasil: Atlas.
- Theilmann, R. y Szondi, G. (2009). "Public Relations Research and Evaluation." En R. Tench y L. Yeomans, (Eds.), *Exploring Public Relations*, (198-221). Edinburg, England: Pearson Education.
- Thomas, G. D., Smith, S. M. y Turcotte, J. A. (2009). "Using Public Relations Strategies to Prompt Populations at Risk to Seek Health Information: The Hanford Community Health Project". *Health Promotion Practice*. 10 (1), 92-101.
- Thompson, M. S. (1980). *Benefit-Cost Analysis for Program Evaluation*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Thomson, J. L. (1995). *Strategy in Action*. London: Chapman & Hall.
- Tsasis, P. y Bruce-Barrett, C. (2008). "Organizational Change through Lean Thinking". *Health Services Management Research*. 21(3), 192-198.
- Tucker, J. (2004). "Objectives". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/evaluation/Article_n377.html]. Consultada el 12 de febrero de 2009.
- Tucker, J. (2004). "Panel Studies". [Disponible en http://www.sage-ereference.com/evaluation/Article_n391.html]. Consultada el 12 de febrero de 2009.
- Tyler, R. W. (1942). "General Statement on Evaluation". *The Journal of Educational Research*, 35(7), 492-501.
- Tyler, R. W. (1949). *Basic Principles of Curriculum and Instruction*. Chicago: University of Chicago Press.
- Tyler, R. W. (1966). "The Objectives and Plans for a National Assessment of Educational Progress". *Journal of Educational Measurement*. 3(1), 1-4.
- Ugarte, A. (2007). "El Papel de la Comunicación en la Salud del s.XXI: Actuar en las Causas de las Causas". En *Estrategias Preventivas en Salud: El Papel de la Comunicación*. Mesa II del V Encuentro de FISEC. Madrid: Ayuntamiento de Madrid.
- Ugarte, A. (2008), "El Binomio Comunicación y Salud: Relaciones e Investigación," En U. Cuesta, A. Ugarte y T. Menéndez, (Eds.), *Comunicación y Salud: Avances, Modelos y Estrategias*, (39-48). Madrid: Editorial Complutense.
- Ugarte, A. (2009), "La Necesidad de Investigar en Comunicación y Salud: La Campaña 'El Alcohol es una Droga'". En J.A. García del Castillo y C. López, (Eds.), *Medios de Comunicación, Publicidad y Adicciones*, (259-277). Madrid: Edaf.

- Ugeux, W. (1973). *Les Relations Publiques*. Verviers: Gérard Marabout.
- van Assen, M. et al. (2009). *Key Management Models: The 60+ Models Every Manager Needs to Know*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Vilardell, M. et al. (2005). "Document Marc del Grup de Treball per a la Racionalització i el Finançament de la Despesa Sanitària" Generalitat de Catalunya. [Disponible en <http://www.uch.cat/index.php?md=documents&tid=17&lg=cat>]. Consultada el 13 de marzo de 2009.
- Vilardell, M. et al. (2010). "Segon Document Marc del Grup de Treball per a la Racionalització i el Finançament de la Despesa Sanitària". Generalitat de Catalunya. [Disponible en <http://www.gencat.cat/salut/depsalut/html/ca/premsa/racionalitzacio2.pdf>]. Consultada el 20 de febrero de 2011.
- Wait, S. y Nolte, E. (2005). "Benchmarking Health Systems: Trends, Conceptual Issues and Future Perspectives," *Benchmarking: An International Journal*. 12(5), 436-448.
- Walker, G. (1997). "Public Relations Practitioners' use of Research, Measurement and Evaluation". *Australian Journal of Communication*. 24(2) 97-113.
- Ware Jr, J. E. y Sherbourne, C. D. (1992). "The MOS 36-Item Short-Form Health Survey (SF-36): I. Conceptual Framework and Item Selection". *Medical Care*. 30(6) 473-483.
- Waters, R. D. (2009). "Measuring Stewardship in Public Relations: A Test Exploring Impact on the Fundraising Relationship". *Public Relations Review*, 35(6), 113-9.
- Watson, T. (1994). *Public Relations Evaluation: Nationwide Survey of Practice in the United Kingdom*. Trabajo presentado en la *International Public Relations Research Symposium*, Julio, Bled, Slovenia.
- Watson, T. (1995). *Evaluating Public Relations: The Creation and Validation of Models of Measurement for Public Relations Practice*. United Kingdom: Nottingham Trent University, Southampton Institute.
- Watson, T. (1997). "Measuring the Success Rate: Evaluating the PR Process and the PR Programmes". En P. Kitchen (Ed.), *Public Relations. Principles and Practice* (283-299). London: International Thomson Business Press.
- Watson, T. (2000). "Integrating Planning and Evaluation: Evaluating the Public Relations Practice and Public Relations Programs". En R. L. Heath, (Ed.), *Handbook of Public Relations*, (259-268). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Watson, T. (2004). "Measuring the Success Rate: Evaluating the PR Process and the PR Programmes". En P. Kitchen, (Ed.), *Public Relations. Principles and Practice*, (283-299). London: International Thomson Business Press.
- Watson, T. y Noble, P. (2007). *Evaluating Public Relations*. London/Sterling: Kogan Page.
- Watson, T. y Simmons, P. (2004). "Public Relations Evaluation – Survey of Australian 10 Practitioners". Trabajo presentado en la *Australian New Zealand Communication Association Conference*, 7-9 de Julio, Sydney, Australia.
- Weiss, C. H. (1991). *Investigación Evaluativa Métodos para Determinar la Eficacia de los Programas de Acción*. México: Trillas.

- Weiss, C. H. (1977). *Evaluation Research Methods for Assessing Program Effectiveness*. New Jersey: Prentice-Hall.
- White, J. (1991). *How to Understand and Manage Public Relations*. London: Business Books.
- White, J. y Blamphin, J. (1994). *Priorities for Research in Public Relations Practice in the United Kingdom*. London City University/Rapier Research.
- Whiteaker, S. (1986). *Publicidad y Relaciones Públicas*. México: Editorial Diana.
- Wilcox, D. L., Moreno, Y. y Hammad, J. (2001). *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas*. Madrid: Addison Wesley.
- Wilson, L. J. (2001). "Extending Strategic Planning to Communication Tactics". En R. L. Heath, (Ed.), *Handbook of Public Relations*, (215-222). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wise, K. (2009). "Public Relations and Health Diplomacy" *Public Relations Review*. 35(6), 127-129.
- Wright, C. R. (1960). "Functional Analysis and Mass Communication". *Public Opinion Quarterly*. 24(4) 605-620.
- Xifra, J. (2000). *Teories i Models de les Relacions Públiques*. València: Edicions 3i4.
- Xifra, J. (2001). *Relacions Públiques i Comunicació Política*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, UAB.
- Xifra, J. (2005a). "La Gestión De Conflictos Potenciales Como Estrategia De Comunicación Corporativa: El Caso Microsoft". *ZER*, 18, 67-81.
- Xifra, J. (2005b). "El Issues Management", *Organicom*. 2(2) 31-42.
- Xifra, J. (2005c). *Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Paidós.
- Xifra, J. (2005 d). "Relaciones Públicas Proactivas: El Modelo de la Gestión de Conflictos Potenciales". En A. Castillo, (Ed.), *Comunicación Organizacional. Teorías y Estudios*, (215-243). Málaga: Clave Aynadamar.
- Xifra, J. (2009). *Comunicación Proactiva. La Gestión de Conflictos Potenciales en las Organizaciones*. Barcelona: Gedisa.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

Índice de tablas

Tabla 1. Terminología del proceso estratégico recopilada por A. Pena (2001).....	42
Tabla 2. Temas de investigación en Relaciones Públicas (Pavlik, 1999).	56
Tabla 3. Posible marco para la medición de la actuación en las Relaciones Públicas y comunicación Fraser Likely (2003).	96
Tabla 4. Familias, enfoques o aproximaciones y técnicas de investigación. Autoría propia a partir de Blaxter, Hughes y Tight (2000)	105
Tabla 5. Comparación de los métodos de investigación cualitativos vs. cuantitativos (Gronstedt, 1997).	106
Tabla 6. Comparativa de pros y contras de distintas técnicas de investigación Newson, Turk y Kruckeberg (2000)	108
Tabla 7. Metodologías y técnicas para la recolección de datos para la investigación evaluativa. Manuales generales de Relaciones Públicas. Autoría propia.....	109
Tabla 8. Metodologías y técnicas para la recolección de datos para la investigación evaluativa. Publicaciones específicas sobre investigación en Relaciones Públicas. Autoría propia.....	110
Tabla 9. Metodologías y técnicas para la recolección de datos para la investigación evaluativa. Publicaciones específicas sobre evaluación de Relaciones Públicas. Autoría propia.....	111
Tabla 10. Modelos de evaluación en Relaciones Públicas recopilados por Watson y Noble (2005), Besson (2008) y Armendáriz (2010).	120
TABLA 11. Áreas de resultados clave en la gestión interna (Arboleda, 2004).	159
Tabla 12. Áreas de resultados claves gestión interna y externa (Arboleda, 2004).	160
TABLA 13. Proceso de establecimiento de objetivos (Arboleda, 2004).	160
TABLA 14. Diferencias entre objetivos (Arboleda, 2004).	161
TABLA 15. Áreas de resultados claves gestión interna y externa (Besson, 2008).	167
TABLA 16. Áreas de resultados claves gestión interna y externa (Besson, 2008)	167
Tabla 17. Mapa terminológico. Desarrollo propio adaptado de Watson y Noble (2007).	174
Tabla 18. Funcionalidad y conceptos de los modelos de evaluación de Relaciones Públicas clásicos.....	175
Tabla 19. Proceso de Planificación Estratégica de Relaciones Públicas de Glen M. Broom y David M. Dozier (1990).....	209

Tabla 20. Comparativa resumen de los modelos de planificación estratégica de Relaciones Públicas expuestos en el capítulo 6.....	257
Tabla 21. Tabla de John Mayo sobre Evaluación y planificación de la comunicación: Un sumario (1981).	264
Tabla 22. Componentes de la tabla de indicadores (2005).....	275
Tabla 23. Modelos de Planificación estratégica de Comunicación integral, empresarial, organizacional, institucional y de reputación.....	293
Tabla 24. Modelos de Planificación Estratégica de Comunicación de crisis e <i>issues management</i>	294
Tabla 24. Modelos de Planificación Estratégica de Comunicación interna.....	295
Tabla 26. Demanda de información sobre salud según variables psicográficas. (Pérez-Caballero, 2006: 186)...	307
Tabla 27. Clasificación de los Sistemas Sanitarios según el Banco Mundial (1993).....	316
Tabla 28. Fenómenos e indicadores de evaluación más utilizados, por dimensión de evaluación y agente destinatario de la información (Casas, 2006: 415).	329
Tabla 29. Tasa de respuesta del cuestionario.	360
Tabla 30. ¿Se han llevado a cabo actividades de evaluación en los últimos dos años? Resultados globales de la encuesta.	366
Tabla 31. ¿Se han llevado a cabo actividades de evaluación en los últimos dos años? Resultados en valores absolutos por países.	367
Tabla 32. ¿Se han llevado a cabo actividades de evaluación en los últimos dos años? Resultados en valores absolutos por titularidad.....	368
Tabla 33. ¿Quién realiza la evaluación? Resultados globales de la encuesta.	369
Tabla 34. ¿Quién realiza la evaluación? Resultados en valores absolutos por países.	370
Tabla 35. Quien realiza la evaluación. Resultados en valores absolutos por titularidad.	370
Tabla 36. Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal. Resultados globales de la encuesta.....	372
Tabla 37. Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal. Resultados en valores absolutos por países.....	373
Tabla 38. Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	374
Tabla 39. Los programas de comunicación se desarrollan tras revisar estudios de opinión y actitudes. Resultados globales de la encuesta.....	375
Tabla 40. Los programas de comunicación se desarrollan tras revisar estudios de opinión y actitudes. Resultados en valores absolutos por titularidad.	375
Tabla 41. Los programas de comunicación se desarrollan tras revisar estudios de opinión y actitudes. Resultados por titularidad en valores absolutos.....	376
Tabla 42. Los programas de comunicación se diseñan como si fueran un experimento de campo. Resultados globales de la encuesta.....	377
Tabla 43. Los programas de comunicación se diseñan como si fueran un experimento de campo. Resultados en valores absolutos por países.....	378

Tabla 44. Los programas de comunicación se diseñan como si fueran un experimento de campo. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	379
Tabla 45. Los programas de comunicación se corrigen de forma continuada. Resultados globales de la encuesta.	380
Tabla 46. Los programas de comunicación se corrigen de forma continuada. Resultados en valores absolutos por países.....	381
Tabla 43. Los programas de comunicación se corrigen de forma continuada. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	382
Tabla 48. Se establece el nivel de efectividad a partir de sensaciones. Resultados globales de la encuesta.	384
Tabla 49. Se establece el nivel de efectividad a partir de sensaciones. Resultados en valores absolutos por países.	385
Tabla 50. Se establece el nivel de efectividad a partir de sensaciones. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	385
Tabla 51. Se establece el nivel de efectividad a partir de mediciones tras la implementación. Resultados globales de la encuesta.....	386
Tabla 52. Se establece el nivel de efectividad a partir de mediciones tras la implementación. Resultados en valores absolutos por países.	387
Tabla 53. Se establece el nivel de efectividad a partir de mediciones tras la implementación. Resultados en valores absolutos por titularidad.	388
Tabla 50. Se establece el nivel de efectividad a partir de comparaciones antes/después. Resultados globales de la encuesta.....	389
Tabla 55. Se establece el nivel de efectividad a partir de comparaciones antes/después. Resultados en valores absolutos por países.....	390
Tabla 56. Se establece el nivel de efectividad a partir de comparaciones antes/después. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	391
Tabla 57. Resultados globales sobre los métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.....	393
Tabla 58. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas españolas. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.....	394
Tabla 59. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas británicas. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.....	395
Tabla 60. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas estadounidenses. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.....	396

Tabla 61. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas titularidad pública. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.....	397
Tabla 62. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas titularidad no pública. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.	398
Tabla 63. Monitorización de la diseminación de mensajes contando el número de impactos del clipping de prensa. Resultados globales de la encuesta.....	400
Tabla 64. Monitorización de la diseminación de mensajes contando el número de impactos del <i>clipping</i> de prensa. Resultados en valores absolutos por países.....	401
Tabla 65. Monitorización de la diseminación de mensajes contando el número de impactos del <i>clipping</i> de prensa. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	402
Tabla 66. Seguimiento del tamaño acumulado de las apariciones en los medios y equivalencia publicitaria. Resultados globales de la encuesta.....	403
Tabla 67. Seguimiento del tamaño acumulado de las apariciones en los medios y equivalencia publicitaria. Resultados en valores absolutos por países.....	404
Tabla 68. Seguimiento del tamaño acumulado de las apariciones en los medios y equivalencia publicitaria. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	404
Tabla 69. Monitorización de los mensajes a través del análisis de contenidos. Resultados globales de la encuesta.	405
Tabla 70. Monitorización de los mensajes a través del análisis de contenidos. Resultados en valores absolutos por países.....	406
Tabla 71. Monitorización de los mensajes a través del análisis de contenidos. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	407
Tabla 72. Utilización de la evaluación con propósitos de planificación estratégica. Resultados globales de la encuesta.....	409
Tabla 73. Utilización de la evaluación con propósitos de planificación estratégica. Resultados en valores absolutos por países.	410
Tabla 74. Utilización de la evaluación con propósitos de planificación estratégica. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	411
Tabla 75. Utilización de evaluación para justificar el presupuesto asignado. Resultados globales de la encuesta.	412
Tabla 76. Utilización de evaluación para justificar el presupuesto asignado. Resultados en valores absolutos por países.....	413
Tabla 77. Utilización de evaluación para justificar el presupuesto asignado. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	413
Tabla 78. Utilizo la medición/evaluación para defender al departamento frente a otros. Resultados globales de la encuesta.....	414

Tabla 79. Utilizo la medición/evaluación para defender al departamento frente a otros. Resultados en valores absolutos por países.....	415
Tabla 80. Utilizo la medición/evaluación para defender al departamento frente a otros. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	416
Tabla 81. Utilizo la evaluación para formar a la alta dirección sobre el valor de la comunicación. Resultados globales de la encuesta.....	417
Tabla 82. Utilizo la evaluación para formar a la alta dirección sobre el valor de la comunicación. Resultados en valores absolutos por países.....	418
Tabla 83. Utilizo la evaluación para formar a la alta dirección sobre el valor de la comunicación. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	419
Tabla 84. Utilizar la evaluación para formar al equipo sobre la actitud y opinión de los públicos clave. Resultados globales de la encuesta.....	420
Tabla 85. Utilizar la evaluación para formar al equipo sobre la actitud y opinión de los públicos clave. Resultados en valores absolutos por países.....	421
Tabla 86. Utilizar la evaluación para formar al equipo sobre la actitud y opinión de los públicos clave. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	422
Tabla 87. Utilizar los resultados para la elaboración de informes. Resultados globales de la encuesta.....	424
Tabla 88. Utilizar los resultados para la elaboración de informes. Resultados en valores absolutos por países.....	425
Tabla 89. Utilizar los resultados para la elaboración de informes. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	425
Tabla 90. Utilizar los resultados para futuras planificaciones. Resultados globales de la encuesta.....	426
Tabla 91. Utilizar los resultados para futuras planificaciones. Resultados en valores absolutos por países.....	427
Tabla 92. Utilizar los resultados para futuras planificaciones. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	428
Tabla 93. Utilizar los resultados intermedios para reajustar el programa. Resultados globales de la encuesta.....	429
Tabla 94. Utilizar los resultados intermedios para reajustar el programa. Resultados en valores absolutos por países.....	430
Tabla 95. Utilizar los resultados intermedios para reajustar el programa. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	431
Tabla 96. Utilizar los resultados finales para redefinir futuros programas. Resultados globales de la encuesta. Resultados en valores absolutos por países.....	432
Tabla 97. Utilizar los resultados finales para redefinir futuros programas. Resultados en valores absolutos por países.....	433
Tabla 98. Utilizar los resultados finales para redefinir futuros programas. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	434
Tabla 99. Utilizar los resultados para intereses del departamento de Relaciones Públicas. Resultados globales de la encuesta.....	435
Tabla 100. Utilizar los resultados para intereses del departamento de Relaciones Públicas. Resultados en valores absolutos por países.....	436

Tabla 101. Utilizar los resultados para intereses del departamento de Relaciones Públicas. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	437
Tabla 102. Utilizar los resultados para redefinir las acciones. Resultados globales de la encuesta.....	438
Tabla 103. Utilizar los resultados para redefinir las acciones. Resultados en valores absolutos por países.....	439
Tabla 104. Utilizar los resultados para redefinir las acciones. Resultados en valores absolutos por titularidad.	440
Tabla 105. Los cambios de actitud de los públicos clave son resultados de interés. Resultados globales de la encuesta.....	441
Tabla 106. Los cambios de actitud de los públicos clave son resultados de interés. Resultados en valores absolutos por países.....	442
Tabla 107. Los cambios de actitud de los públicos clave son resultados de interés. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	443
Tabla 108. Los contactos establecidos son resultados de interés. Resultados globales de la encuesta.....	444
Tabla 109. Los contactos establecidos son resultados de interés. Resultados en valores absolutos por países..	445
Tabla 110. Los contactos establecidos son resultados de interés. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	446
Tabla 111. Los contenidos de los medios son resultados de interés. Resultados globales de la encuesta.....	447
Tabla 112. Los contenidos de los medios son resultados de interés. Resultados en valores absolutos por países.....	448
Tabla 113. Los contenidos de los medios son resultados de interés. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	449
Tabla 114. Obtención sistemática de los resultados para aplicar correcciones en la implementación. Resultados globales de la encuesta.....	450
Tabla 115. Obtención sistemática de los resultados para aplicar correcciones en la implementación. Resultados en valores absolutos por países.....	451
Tabla 116. Obtención sistemática de los resultados para aplicar correcciones en la implementación. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	452
Tabla 117. Planteamiento de los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación. Resultados globales de la encuesta.....	453
Tabla 118. Planteamiento de los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación. Resultados en valores absolutos por países.....	454
Tabla 119. Planteamiento de los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	455
Tabla 120. Momento del proceso de planificación en el que se plantea la evaluación. Resultados globales de la encuesta.....	457
Tabla 121. Momento del proceso de planificación en el que se plantea la evaluación. Resultados en valores absolutos por países.....	457
Tabla 122. Momento del proceso de planificación en el que se plantea la evaluación. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	458

Tabla 123. La iniciativa de la evaluación en el departamento de Relaciones Públicas. Resultados globales de la encuesta.....	459
Tabla 124. La iniciativa de la evaluación en el departamento de Relaciones Públicas. Resultados en valores absolutos por países.....	460
Tabla 125. La iniciativa de la evaluación en el departamento de Relaciones Públicas. Resultados por titularidad en valores absolutos.....	461
Tabla 126. Destina fondos para la investigación o la evaluación en comunicación de forma regular. Resultados globales de la encuesta.....	462
Tabla 127. Destina fondos para la investigación o la evaluación en comunicación de forma regular. Resultados en valores absolutos por países.....	463
Tabla 128. Destina fondos para la investigación o la evaluación en comunicación de forma regular. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	464
Tabla 129. Porcentaje del presupuesto anual del departamento se destina a la evaluación. Resultados globales de la encuesta.....	466
Tabla 130. Porcentaje del presupuesto anual del departamento se destina a la evaluación. Resultados en valores absolutos por países.....	467
Tabla 131. Porcentaje del presupuesto anual del departamento se destina a la evaluación. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	467
Tabla 132. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados globales de la encuesta.	469
Tabla 133. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados en valores absolutos por países.....	470
Tabla 134. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	470
Tabla 135. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos. Resultados globales de la encuesta.....	471
Tabla 136. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos. Resultados en valores absolutos por países.....	472
Tabla 137. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	473
Tabla 138. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados. Resultados globales de la encuesta.....	474
Tabla 139. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados. Resultados en valores absolutos por países.....	475
Tabla 140. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	476
Tabla 141. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados globales de la encuesta.	477

Tabla 142. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados en valores absolutos por países.....	478
Tabla 143. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	479
Tabla 144. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados globales de la encuesta.	481
Tabla 145. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados en valores absolutos por países.....	482
Tabla 146. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	483
Tabla 147. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital. Resultados globales de la encuesta.....	484
Tabla 148. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital. Resultados en valores absolutos por países.....	485
Tabla 149. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital. Resultados en porcentajes por titularidad.....	485
Tabla 150. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital. Resultados globales de la encuesta.....	486
Tabla 151. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital. Resultados en valores absolutos por países.....	487
Tabla 152. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	488
Tabla 153. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados globales de la encuesta.	489
Tabla 154. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados en valores absolutos por países.....	490
Tabla 155. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	491
Tabla 156. Redacción de objetivos de forma genérica y global. Resultados globales de la encuesta.....	493
Tabla 157. Redacción de objetivos de forma genérica y global. Resultados en valores absolutos por países.....	493
Tabla 158. Redacción de objetivos de forma genérica y global. Resultados en valores absolutos por titularidad.	494
Tabla 159. Redacción de objetivos definiendo específicamente el tipo de resultados. Resultados globales de la encuesta.....	495
Tabla 160. Redacción de objetivos definiendo específicamente el tipo de resultados. Resultados en valores absolutos por países.....	496
Tabla 161. Redacción de objetivos definiendo específicamente el tipo de resultados. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	496

Tabla 162. Redactar los objetivos definiendo el porcentaje de público a alcanzar. Resultados globales de la encuesta.....	497
Tabla 163. Redactar los objetivos definiendo el porcentaje de público a alcanzar. Resultados en valores absolutos por países.....	498
Tabla 164. Redactar los objetivos definiendo el porcentaje de público a alcanzar. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	499
Tabla 165. Redactar los objetivos señalando los plazos a cumplir. Resultados globales de la encuesta.....	500
Tabla 166. Redactar los objetivos señalando los plazos a cumplir. Resultados en valores absolutos por países.....	500
Tabla 167. Redactar los objetivos señalando los plazos a cumplir. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	501
Tabla 168. Los objetivos de Relaciones Públicas los redacta la dirección general o la gerencia. Resultados globales de la encuesta.....	502
Tabla 169. Los objetivos de Relaciones Públicas los redacta la dirección general o la gerencia. Resultados en valores absolutos por países.....	503
Tabla 170. Los objetivos de Relaciones Públicas los redacta la dirección general o la gerencia. Resultados en valores absolutos por titularidad.....	503

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

Índice de figuras

Figura 1. Esquema de metas y objetivos desarrollado por Grunig y Hunt (2000).....	85
Figura 2. La Pirámide de Planificación Estratégica. Fusión terminológica de la Pirámide de Pinkelton (2006) y la aportación de Watson y Noble (2007). Autoría propia.....	86
Figura 3. El proceso de evaluación (Cutlip, Center y Broom, 2006).....	123
Figura 4. Etapas y niveles de evaluación de los programas de Relaciones Públicas (Cutlip, Center y Broom, 2006: 578).....	122
Figura 5. Modelo coorientacional de Steven H. Chaffe y Jack Mc Leod, eds (1973).....	127
Figura 6. Modelo de comprensión y de consenso del público corporativo (Broom, 1977).....	128
Figura 7. Molecula conductual de Grunig y Hunt (1984).....	130
Figura 8. Macromodelo de evaluación de Relaciones Públicas o Pirámide de Macnamara (1992).....	139
Figura 9. <i>Public Relations Effectiveness Yardstick</i> de Walter Lindenman (1993).....	142
Figura 10. Modelo de evaluación de Pritchitt Et Sherman (1994).....	145
Figura 11. <i>The Planing, Research and Evaluation (PRE)</i> del Institute of Public Relations (2003).....	151
Figura 12. <i>Short-Term Model of evaluation</i> de Tom Watson (2000: 267).....	153
Figura 13. <i>Continuing Model of evaluation</i> de Tom Watson (2000: 268).....	154
Figura 14. <i>The Unifed Model</i> de Tom Watson y Paul Noble (2007).....	155
Figura 15. . Estructura de los objetivos (Arboldeda, 2004).....	158
Figura 16. Niveles paralelos de dirección y de evaluación en Relaciones Públicas (Besson, 2010).....	166
Figura 17. Modelo Integrado de Evaluación (Besson, 2008).....	168
Figura 18. Estructura de la evaluación estratégica (Besson, 2004).....	169
Figura 19. Sistema equilibrado de la evaluación de Relaciones Públicas (Besson, 2004).....	170
Figura 20. Reproducción del proceso en cuatro pasos de las Relaciones Públicas en la obra de Cutlip Center y Broom (2006).....	181
Figura 21. Reproducción del proceso en cuatro pasos adaptado por Broom y Dozier (1990).....	181
Figura 22. Modelo circular de Howard Stephenson desarrollado en 1960.....	183
Figura 23. Fórmula para una práctica de las Relaciones Públicas con éxito (1963).....	185
Figura 24. Proceso de las Relaciones Públicas a partir de la definición de Simon (1986).....	187

Figura 25. Proceso de las Relaciones Públicas de F. Wyle (Simon, 1986).....	188
Figura 26. Circuito de las Relaciones Públicas. Diagrama esquemático de un proceso óptimo de Relaciones Públicas. Continuo, no orientado hacia acontecimientos o objetivos únicos; interactivo, en el que cada fase afecta a la concepción y ejecución de las demás fases; proporcionado, sin que ningún elemento funcione de forma predominante. Adaptación del original de Philip Lesly (1981: 32).	191
Figura 27. Modelo de gestión de las Relaciones Públicas de Antonio Noguero y Grau (1995).	192
Figura 28. Adaptación del Proceso de Relaciones Públicas de C.S. Steingerg (1975: 225). No incluye evaluación pero sí <i>feedback</i>	194
Figura 29. Modelo de Lawrence W. Nolte (1979, 20) adaptado de Noguero i Grau (1995, 100).	196
Figura 30. El proceso de planificación de las Relaciones Públicas interrelacionado (Baines, Egan y Jefkins, 2004)	198
Figura 31. Las Relaciones Públicas como un subsistema de la organización (Grunig y Hunt, 2000).	200
Figura 32. Modelo de la Función de Relaciones Públicas en una organización (Grunig y Hunt, 1984)	201
Figura 33. Árbol de Objetivos Estilizado de Nager y Allen (1984).....	202
Figura 34. Modelo de Subsistemas abiertos de Larry W. Long y Vincent Hazelton Jr. (1987).	205
Figura 35. Adaptación del gráfico del Subsistema de Público Objetivo (1987).	206
Figura 36. Exactitud de las técnicas de monitorización del entorno (1990).	210
Figura 37. Modelo de gestión estratégica de las Relaciones Públicas de Grunig y Repper (1992).	213
Figura 38. Marco para los planes de Relaciones Públicas multi proyecto desarrollado en 2000	216
Figura 39. Modelo de planificación de Anne Gregory (1995).	217
Figura 40. Formula RAISE en espiral continua (Kendall, 1996).	218
Figura 41. Proceso de Relaciones Públicas de Otis Baskin, Craig Aronoff y Dan Lattimore (1997).....	220
Figura 42. Componentes del plan de evaluación de Otis Baskin, Craig Aronoff y Dan Lattimore (1997).	221
Figura 43. Re-conceptualización del proceso de formulación de la estrategia comunicativa, Kitchen desarrollado en 1997	225
Figura 44. Fases principales en el planteamiento de un programa de Relaciones Públicas. Acciones para un plan maestro (Illescas, 1975).	229
Figura 45. Propuesta de diez puntos para saber y fijar "a dónde nos dirigimos".	230
Figura 46. Modelo Práctico de Planeamiento para el Ejercicio de las Relaciones Públicas de Lorenzo A. Blanco (2000)	233
Figura 47. El círculo continuo de la investigación (2000).	236
Figura 48. Modelo de gestión estratégica de Johnson y Scholes, 1984.	238
Figura 49. Revisión realizada por los autores de este trabajo del gráfico 'Aplicando la estrategia organizativa a la estrategia de comunicación' de Sandra Oliver (1997), adaptado de de gestión estratégica de Johnson y Scholes (1984), (Oliver, 2001).	239
Figura 50. Función de la evaluación y el control de las Relaciones Públicas. Margarida Maria Krohling Kunsch (2007).	243
Figura 51. Proceso para el establecimiento de indicadores de medida aplicados a la gestión de Relaciones Públicas (2004).	245

Figura 52. Proceso de integración de calidad total y planificación estratégica (Arboleda, 2004).	246
Figura 53. Proceso de planificación estratégica y gestión de las Relaciones Públicas(Arboleda, 2004).	247
Figura 54. Fórmula circular de planificación estratégica de Octavio Rojas (2009).	248
Figura 55. Adaptación del Modelo de Comunicación estratégica de Roger d'Aprix (1999). Fusión de las figuras 4.3 y 4.4.....	266
Figura 56. Adaptación del gráfico de Proceso de Planificación Estratégica de Comunicación Integral con Sistema de Revisión de Antonio S. Lacasa (2000).	268
Figura 57. Circulación de la comunicación en las organizaciones. Nuria Saló (2000).....	276
Figura 58. Modelo estratégico de comunicación corporativa de Rafael Alberto Pérez (2001).....	280
Figura 59. Procedimientos de aplicación de la comunicación (2005).....	282
Figura 60. La Pirámide de la Calidad en la Comunicación (del Campo, 2000).....	289
Figura 61. Representación esquemática de las relaciones entre los modelos participativos en el paradigma de la comunicación social y la salud (MacLachlam, 2006).....	311
Figura 62. Tasa de respuestas por número de camas del centro hospitalario. Datos generales en porcentajes.	364
Figura 63. Tasa de respuestas por número de camas del centro hospitalario. Datos en porcentajes por países.	364
Figura 64. Tasa de respuestas por titularidad del centro hospitalario. Datos generales en porcentajes.....	365
Figura 65. Tasa de respuestas por número titularidad del centro hospitalario. Datos en porcentajes por países.	365
Figura 66. ¿Se han llevado a cabo actividades de evaluación en los últimos dos años? Resultados globales en porcentajes.....	366
Figura 67. Se han llevado a cabo actividades de evaluación en los últimos dos años. Resultados en porcentajes por países.....	367
Figura 68. Se han llevado a cabo actividades de evaluación en los últimos dos años. Resultados en porcentajes por titularidad.....	368
Figura 69. Quien realiza la evaluación. Resultados globales de la encuesta en porcentajes. Resultados globales en porcentajes.....	369
Figura 70. ¿Quién realiza la evaluación? Resultados por países en porcentajes. Resultados en porcentajes por países.....	370
Figura 71. ¿Quién realiza la evaluación? Resultados en porcentajes por titularidad.....	371
Figura 72. Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal. Resultados globales en porcentajes.....	372
Figura 73. Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal. Resultados en porcentajes por países.....	373
Figura 74. Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal. Resultados en porcentajes por titularidad.....	374
Figura 75. Los programas de comunicación se desarrollan tras revisar estudios de opinión y actitudes. Resultados globales en porcentajes.....	375
Figura 76. Los programas de comunicación se desarrollan tras revisar estudios de opinión y actitudes. Resultados en porcentajes por países.....	376

Figura 77. Los programas de comunicación se desarrollan tras revisar estudios de opinión y actitudes. Resultados en porcentajes por titularidad.....	377
Figura 78. Los programas de comunicación se diseñan como si fuera un experimento de campo. Resultados globales en porcentajes.....	378
Figura 79. Los programas de comunicación se diseñan como si fueran un experimento de campo. Resultados en porcentajes por países.....	379
Figura 80. Los programas de comunicación se diseñan como si fueran un experimento de campo. Resultados en porcentajes por titularidad.....	380
Figura 81. Los programas de comunicación se corrigen de forma continuada. Resultados globales en porcentajes.....	381
Figura 82. Los programas de comunicación se corrigen de forma continuada. Resultados en porcentajes por países.....	382
Figura 83. Los programas de comunicación se corrigen de forma continuada. Resultados en porcentajes por titularidad.....	383
Figura 84. Se establece el nivel de efectividad a partir de sensaciones. Resultados globales en porcentajes.....	384
Figura 85. Se establece el nivel de efectividad a partir de sensaciones. Resultados en porcentajes por países..	385
Figura 86. Se establece el nivel de efectividad a partir de sensaciones. Resultados en porcentajes por titularidad.	386
Figura 87. Se establece el nivel de efectividad a partir de mediciones tras la implementación. Resultados globales en porcentajes.....	387
Figura 88. Se establece el nivel de efectividad a partir de mediciones tras la implementación. Resultados en porcentajes por países.....	388
Figura 89. Se establece el nivel de efectividad a partir de mediciones tras la implementación. Resultados en porcentajes por titularidad.....	389
Figura 90. Se establece el nivel de efectividad a partir de comparaciones antes/después. Resultados globales en porcentajes.....	390
Figura 91. Se establece el nivel de efectividad a partir de comparaciones antes/después. Resultados en porcentajes por países.....	391
Figura 92. Se establece el nivel de efectividad a partir de comparaciones antes/después. Resultados en porcentajes por titularidad.....	392
Figura 93. Resultados globales sobre los métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.....	394
Figura 94. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas españolas. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.....	395
Figura 95. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas británicas. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.....	396

Figura 96. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas estadounidenses. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.....	397
Figura 98. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas titularidad pública. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.....	398
Figura 100. Métodos de monitorización utilizados para evaluar los resultados de comunicación. Respuestas titularidad no pública. Las valoraciones numéricas muestran los siguientes grados de acuerdo: (1) nada de acuerdo, (2) poco de acuerdo, (3) bastante de acuerdo, (4) muy de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.....	399
Figura 99. Monitorización de la diseminación de mensajes contando el número de impactos del <i>clipping</i> de prensa. Resultados globales en porcentajes.....	400
Figura 100. Monitorización de la diseminación de mensajes contando el número de impactos del <i>clipping</i> de prensa. Resultados en porcentajes por países.....	401
Figura 101. Monitorización de la diseminación de mensajes contando el número de impactos del <i>clipping</i> de prensa. Resultados en porcentajes por titularidad.....	402
Figura 102. Seguimiento del tamaño acumulado de las apariciones en los medios y equivalencia publicitaria. Resultados globales en porcentajes.....	403
Figura 103. Seguimiento del tamaño acumulado de las apariciones en los medios y equivalencia publicitaria. Resultados en porcentajes por países.....	404
Figura 104. Seguimiento del tamaño acumulado de las apariciones en los medios y equivalencia publicitaria. Resultados en porcentajes por titularidad.....	405
Figura 105. Monitorización de los mensajes a través del análisis de contenidos. Resultados globales en porcentajes.....	406
Figura 106. Monitorización de los mensajes a través del análisis de contenidos. Resultados en porcentajes por países.....	407
Figura 107. Monitorización de los mensajes a través del análisis de contenidos. Resultados en porcentajes por titularidad.....	408
Figura 108. Utilización de la evaluación con propósitos de planificación estratégica. Resultados globales en porcentajes.....	409
Figura 109. Utilización de la evaluación con propósitos de planificación estratégica. Resultados en porcentajes por países.....	410
Figura 110. Utilización de la evaluación con propósitos de planificación estratégica. Resultados en porcentajes por titularidad.....	411
Figura 111. Utilización de evaluación para justificar el presupuesto asignado. Resultados globales en porcentajes.....	412
Figura 112. Utilización de evaluación para justificar el presupuesto asignado. Resultados en porcentajes por países.....	413
Figura 113. Utilización de evaluación para justificar el presupuesto asignado. Resultados en porcentajes por titularidad.....	414

Figura 114. Utilizo la medición/evaluación para defender al departamento frente a otros. Resultados globales en porcentajes.	415
Figura 115. Utilizo la medición/evaluación para defender al departamento frente a otros. Resultados en porcentajes por países.	416
Figura 116. Utilizo la medición/evaluación para defender al departamento frente a otros. Resultados en porcentajes por titularidad.	417
Figura 117. Utilizo la evaluación para formar a la alta dirección sobre el valor de la comunicación. Resultados globales en porcentajes.	418
Figura 118. Utilizo la evaluación para formar a la alta dirección sobre el valor de la comunicación. Resultados en porcentajes por países.	419
Figura 119. Utilizo la evaluación para formar a la alta dirección sobre el valor de la comunicación. Resultados en porcentajes por titularidad.	420
Figura 120. Utilizar la evaluación para formar al equipo sobre la actitud y opinión de los públicos clave. Resultados globales en porcentajes.	421
Figura 121. Utilizar la evaluación para formar al equipo sobre la actitud y opinión de los públicos clave. Resultados en porcentajes por países.	422
Figura 122. Utilizar la evaluación para formar al equipo sobre la actitud y opinión de los públicos clave. Resultados en porcentajes por titularidad.	423
Figura 123. Utilizar los resultados para la elaboración de informes. Resultados globales en porcentajes.	424
Figura 124. Utilizar los resultados para la elaboración de informes. Resultados en porcentajes por países.	425
Figura 125. Utilizar los resultados para la elaboración de informes. Resultados en porcentajes por titularidad.	426
Figura 126. Utilizar los resultados para futuras planificaciones. Resultados globales en porcentajes.	427
Figura 127. Utilizar los resultados para futuras planificaciones. Resultados en porcentajes por países.	428
Figura 128. Utilizar los resultados para futuras planificaciones. Resultados en porcentajes por titularidad.	429
Figura 129. Utilizar los resultados intermedios para reajustar el programa. Resultados globales en porcentajes.	430
Figura 130. Utilizar los resultados intermedios para reajustar el programa. Resultados en porcentajes por países.	431
Figura 131. Utilizar los resultados intermedios para reajustar el programa. Resultados en porcentajes por titularidad.	432
Figura 132. Utilizar los resultados finales para redefinir futuros programas. Resultados globales en porcentajes.	433
Figura 133. Utilizar los resultados finales para redefinir futuros programas. Resultados en porcentajes por países.	434
Figura 134. Utilizar los resultados finales para redefinir futuros programas. Resultados en porcentajes por titularidad.	435
Figura 135. Utilizar los resultados para intereses del departamento de Relaciones Públicas. Resultados globales en porcentajes.	436

Figura 136. Utilizar los resultados para intereses del departamento de Relaciones Públicas. Resultados en porcentajes por países.....	437
Figura 137. Utilizar los resultados para intereses del departamento de Relaciones Públicas. Resultados en porcentajes por titularidad.....	438
Figura 138. Utilizar los resultados para redefinir las acciones. Resultados globales en porcentajes.....	439
Figura 139. Utilizar los resultados para redefinir las acciones. Resultados en porcentajes por países.....	439
Figura 140. Utilizar los resultados para redefinir las acciones. Resultados en porcentajes por titularidad.....	440
Figura 141. Los cambios de actitud de los públicos clave son resultados de interés. Resultados globales en porcentajes.....	442
Figura 142. Los cambios de actitud de los públicos clave son resultados de interés. Resultados en porcentajes por países.....	443
Figura 143. Los cambios de actitud de los públicos clave son resultados de interés. Resultados en porcentajes por titularidad.....	444
Figura 144. Los contactos establecidos son resultados de interés. Resultados globales en porcentajes.....	445
Figura 145. Los contactos establecidos son resultados de interés. Resultados en porcentajes por países.....	446
Figura 146. Los contactos establecidos son resultados de interés. Resultados en porcentajes por titularidad..	447
Figura 147. Los contenidos de los medios son resultados de interés. Resultados globales en porcentajes.....	448
Figura 148. Los contenidos de los medios son resultados de interés. Resultados en porcentajes por países.....	449
Figura 149. Los contenidos de los medios son resultados de interés. Resultados en porcentajes por titularidad.....	450
Figura 150. Obtención sistemática de los resultados para aplicar correcciones en la implementación. Resultados globales en porcentajes.....	451
Figura 151. Obtención sistemática de los resultados para aplicar correcciones en la implementación. Resultados en porcentajes por países.....	452
Figura 152. Obtención sistemática de los resultados para aplicar correcciones en la implementación. Resultados en porcentajes por titularidad.....	453
Figura 153. Planteamiento de los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación. Resultados globales en porcentajes.....	454
Figura 154. Planteamiento de los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación. Resultados en porcentajes por países.....	455
Figura 155. Planteamiento de los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación. Resultados en porcentajes por titularidad.....	456
Figura 156. Momento del proceso de planificación en el que se plantea la evaluación. Resultados globales en porcentajes.....	457
Figura 157. Momento del proceso de planificación en el que se plantea la evaluación. Resultados en porcentajes por países.....	458
Figura 158. Momento del proceso de planificación en el que se plantea la evaluación. Resultados en porcentajes por titularidad.....	459

Figura 159. La iniciativa de la evaluación en el departamento de Relaciones Públicas. Resultados globales en porcentajes.....	460
Figura 160. La iniciativa de la evaluación en el departamento de Relaciones Públicas. Resultados en porcentajes por países.....	461
Figura 161. La iniciativa de la evaluación en el departamento de Relaciones Públicas. Resultados en porcentajes por titularidad.....	462
Figura 162. Destina fondos para la investigación o la evaluación en comunicación de forma regular. Resultados globales en porcentajes.....	463
Figura 163. Destina fondos para la investigación o la evaluación en comunicación de forma regular. Resultados en porcentajes por países.....	464
Figura 164. Destina fondos para la investigación o la evaluación en comunicación de forma regular. Resultados en porcentajes por titularidad.....	465
Figura 165. Porcentaje del presupuesto anual del departamento se destina a la evaluación. Resultados globales en porcentajes.....	466
Figura 166. Porcentaje del presupuesto anual del departamento se destina a la evaluación. Resultados en porcentajes por países.....	467
Figura 167. Porcentaje del presupuesto anual del departamento se destina a la evaluación. Resultados en porcentajes por titularidad.....	468
Figura 168. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados globales en porcentajes.....	469
Figura 169. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados en porcentajes por países.....	470
Figura 170. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados en porcentajes por titularidad.....	471
Figura 171. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos. Resultados globales en porcentajes.....	472
Figura 172. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos. Resultados en porcentajes por países.....	473
Figura 173. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos. Resultados en porcentajes por titularidad.....	474
Figura 174. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados. Resultados globales en porcentajes.....	475
Figura 175. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados. Resultados en porcentajes por países.....	476
Figura 176. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados. Resultados en porcentajes por titularidad.....	477
Figura 177. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados globales en porcentajes.....	478

Figura 178. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados en porcentajes por países.....	479
Figura 179. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados en porcentajes por titularidad.....	480
Figura 180. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados globales en porcentajes.	481
Figura 181. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados en porcentajes por países.	482
Figura 182. Informar de los resultados de la evaluación a la alta dirección. Resultados en porcentajes por titularidad.....	483
Figura 183. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital. Resultados globales en porcentajes.	484
Figura 184. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital. Resultados en porcentajes por países.....	485
Figura 185. Informar de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital. Resultados en porcentajes por titularidad.....	486
Figura 186. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital. Resultados globales en porcentajes.	487
Figura 187. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital. Resultados en porcentajes por países.....	488
Figura 188. Informar de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital. Resultados en porcentajes por titularidad.....	489
Figura 189. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados globales en porcentajes.	490
Figura 190. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados en porcentajes por países.....	491
Figura 191. Informar de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública. Resultados en porcentajes por titularidad.....	492
Figura 192. Redacción de objetivos de forma genérica y global. Resultados globales de la encuesta en porcentajes. Resultados globales en porcentajes.....	493
Figura 193. Redacción de objetivos de forma genérica y global. Resultados por países en porcentajes. Resultados en porcentajes por países.....	494
Figura 194. Redacción de objetivos de forma genérica y global. Resultados en porcentajes por titularidad.....	494
Figura 195. Redacción de objetivos definiendo específicamente el tipo de resultados. Resultados globales en porcentajes.....	495
Figura 196. Redacción de objetivos definiendo específicamente el tipo de resultados. Resultados en porcentajes por países.....	496
Figura 197. Redacción de objetivos definiendo específicamente el tipo de resultados. Resultados en porcentajes por titularidad.....	497

Figura 198. Redactar los objetivos definiendo el porcentaje de público a alcanzar. Resultados globales en porcentajes.....	498
Figura 199. Redactar los objetivos definiendo el porcentaje de público a alcanzar. Resultados en porcentajes por países.....	498
Figura 200. Redactar los objetivos definiendo el porcentaje de público a alcanzar. Resultados en porcentajes por titularidad.....	499
Figura 201. Redactar los objetivos señalando los plazos a cumplir. Resultados globales en porcentajes.	500
Figura 202. Redactar los objetivos señalando los plazos a cumplir. Resultados en porcentajes por países.....	501
Figura 203. Redactar los objetivos señalando los plazos a cumplir. Resultados en porcentajes por titularidad.	501
Figura 204. Los objetivos de Relaciones Públicas los redacta la dirección general o la gerencia. Resultados globales en porcentajes.....	502
Figura 205. Los objetivos de Relaciones Públicas los redacta la dirección general o la gerencia. Resultados en porcentajes por países.	503
Figura 206. Los objetivos de Relaciones Públicas los redacta la dirección general o la gerencia. Resultados en porcentajes por titularidad.....	504

Anexo I. Cuestionario definitivo. Versión española.

Esta encuesta es un intento de determinar los procesos de medición y evaluación que están actualmente en uso en los departamentos de comunicación y relaciones públicas de los hospitales y centros de salud. Por favor, dedique 10 minutos a responder el siguiente cuestionario.

1. ¿Se han llevado a cabo actividades de evaluación/medición de las campañas de comunicación de su hospital, en los últimos dos años?

Sí No Lo desconozco

Si la respuesta es no siga con la pregunta 3.

2. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se acerca más a la descripción de cómo su departamento u hospital se ocupa actualmente de la medición y la evaluación de los programas de comunicación?

- No se realiza evaluación de las tareas de comunicación.
- La evaluación se realiza únicamente con personal interno.
- La evaluación la realizan únicamente proveedores externos (consultores, agencias, etc.).
- Las tareas de evaluación se realizan entre el personal interno y personal externo (consultores, agencias, etc.).
- Otros (especificar)

3. Por favor, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la planificación de su programa de comunicación.

(1 está totalmente en desacuerdo y 5 está totalmente de acuerdo) 1 2 3 4 5

- Los programas de comunicación se desarrollan a partir de las experiencias propias del personal que trabaja en ellos.
- Los programas de comunicación se desarrollan después de haber revisado estudios sobre opiniones y actitudes de los públicos implicados.
- El programa de comunicación se ha diseñado como si fuera un experimento de campo sobre la comunicación.

- El programa de comunicación se corrige de forma continuada a partir del seguimiento que se realiza cada vez que lanza un mensaje.
4. Por favor, indique su grado de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre la evaluación del programa de comunicación.
(1 está totalmente en desacuerdo y 5 está totalmente de acuerdo) 1 2 3 4 5
- El personal que trabaja en el programa establece el nivel de efectividad a partir de su propia sensación y la de otros comunicadores.
- La efectividad del programa de comunicación se determina con encuestas y/o entrevistas de medición con los públicos tras la implementación del mismo.
- La efectividad del programa de comunicación se compara a través de la medición en los públicos antes y después de su implementación.
5. Por favor, indique cuál de los siguientes métodos de monitorización utiliza usted o su departamento para medir o evaluar los resultados de la comunicación.
(Indique de 1 a 5 la frecuencia de uso de cada uno de ellos, siendo 1 nunca y 5 siempre) 1 2 3 4 5
- El *clipping* de prensa.
- Encuestas.
- Las peticiones o quejas de la oficina de atención al usuario/paciente.
- Estudios de legibilidad.
- Entrevistas en profundidad.
- Búsquedas bibliográficas y proyectos de recopilación de datos.
- Estudios de análisis de contenidos.
- Los estudios con el análisis psicográfico.
- Estudios de observación de la participación.
- Los grupos focales o dinámicas de grupo.
- Experimentos de campo.
- Estudios de caso.
6. En caso de utilizar el *clipping* de prensa para evaluar los programas de comunicación, indique en qué medida se identifica cada una de las siguientes afirmaciones con el uso que dan al *clipping* de prensa.
(1 está totalmente en desacuerdo y 5 está totalmente de acuerdo) 1 2 3 4 5
- El programa de comunicación monitoriza la disseminación de mensajes contando el número de impactos reunidos en el *clipping* de prensa.
- El programa de comunicación efectúa un seguimiento sobre el tamaño acumulado de las apariciones en los medios y el valor publicitario de las mismas.
- El programa de comunicación monitoriza los mensajes a través del análisis del contenido del *clipping* de prensa.
7. Por favor, indique su grado de acuerdo con las afirmaciones siguientes sobre el uso que da a la medición/evaluación de las actividades de comunicación que realiza su departamento:
(1 está totalmente en desacuerdo y 5 está totalmente de acuerdo) 1 2 3 4 5
- Utilizo la medición y la evaluación con propósitos de planificación estratégica.
- Utilizo la medición/evaluación para justificar el presupuesto asignado.
- Utilizo la medición/evaluación para defender al departamento frente a otros departamentos de la organización.

- Utilizo la medición/evaluación para educar a la alta dirección sobre el papel y el valor de la comunicación y las relaciones públicas.
 - Utilizo la medición/evaluación para educar a los compañeros de trabajo sobre las actitudes/opiniones de los grupos de interés clave.
8. Por favor, indique su grado de acuerdo con las afirmaciones siguientes sobre el uso que da a los resultados de la evaluación de las actividades de comunicación que realiza su departamento:
(1 está totalmente en desacuerdo y 5 está totalmente de acuerdo) 1 2 3 4 5
- Utilizo los resultados de la evaluación para la elaboración de informes y memorias.
 - Utilizo los resultados de la evaluación y los documento porque son útiles para planificaciones futuras.
 - Utilizo resultados de evaluación intermedios para reajustar o redefinir el programa.
 - Utilizo resultados de evaluación finales para redefinir futuros programas.
 - Utilizo resultados de evaluación por intereses del propio departamento de relaciones públicas.
 - Utilizo los resultados de la medición/evaluación para redefinir las acciones de comunicación y relaciones públicas.
9. Por favor, indique su grado de acuerdo con las afirmaciones siguientes:
(1 está totalmente en desacuerdo y 5 está totalmente de acuerdo) 1 2 3 4 5
- Los resultados que nos interesan son los cambios de actitudes de los públicos clave.
 - Los resultados que nos interesan son los contactos establecidos: personas asistentes a un evento, impactos en presencia de medios, etc.
 - Los resultados que nos interesa evaluar son los contenidos de los medios.
 - Los resultados los obtenemos de forma sistemática para aplicar correcciones en la implementación del programa.
 - Cuando desarrollo el programa de comunicación me planteo los objetivos teniendo en cuenta su futura forma evaluación.
10. Por favor, indique la respuesta que más se acerca a su forma habitual de actuar en el momento en el que se plantea la evaluación:
(Seleccione sólo una respuesta)
- Me planteo la evaluación en el momento que finaliza el programa de comunicación.
 - Me planteo la evaluación en el momento que se fijan los objetivos del programa de comunicación.
 - Me planteo la evaluación cuando ya estoy implementando el programa comunicación.
 - No me planteo la evaluación.
11. Por favor, indique la respuesta que más se acerca a su forma habitual de actuar sobre la iniciativa de evaluación:
(Seleccione sólo una respuesta)
- Evaluó el programa de comunicación por iniciativa propia.
 - Evaluó el programa de comunicación por iniciativa de otros departamentos del hospital.
 - Evaluó el programa de comunicación por demanda de la dirección.
 - No evaluó.
12. ¿Destina su hospital o departamento fondos para la investigación, la medición o evaluación de forma regular como parte de su presupuesto anual total para los programas de comunicación?

Elija un elemento.

Sí No Lo desconozco

13. ¿Qué porcentaje del presupuesto del departamento de relaciones públicas destina a la evaluación de tus actividades?

- Menos del 1%
- 1-5%
- 6-10%
- 11-15%
- Más de 15%

14. Por favor, indique una opción para cada una de las afirmaciones siguientes sobre la frecuencia con la que informa de la evaluación de los programas de comunicación:

15.

- Informo de los resultados de la evaluación a la alta dirección.
Nunca Cada mes Cada trimestre Anualmente
- Informo de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital. Nunca
Cada mes Cada trimestre Anualmente
- Informo de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital. Nunca
Cada mes Cada trimestre Anualmente
- Informo de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública.
Nunca Cada mes Cada trimestre Anualmente
- No evaluó.

16. Por favor, indique una opción para cada una de las afirmaciones siguientes sobre la forma en la que se facilita la información de la evaluación de los programas de comunicación:

- Informo de los resultados de la evaluación a la alta dirección.
Por escrito En reuniones Publicándolos en Intranet Boletín Memoria anual No informo
- Informo de los resultados de la evaluación a los demás departamentos del hospital. Por escrito
En reuniones Publicándolos en Intranet Boletín Memoria anual No informo
- Informo de los resultados de la evaluación a todos los empleados del hospital.
Por escrito En reuniones Publicándolos en Intranet Boletín Memoria anual No informo
- Informo de los resultados de la evaluación a la Opinión Pública.
Por escrito En reuniones Publicándolos en Intranet Boletín Memoria anual No informo
- No evaluó.

17. Por favor, indique las opciones con las que esté de acuerdo y que definan la forma como redacta los objetivos de su programa de comunicación:

- Los redacto de forma genérica y global.
Sí No
- Los redacto definiendo específicamente el tipo de resultados que pretende conseguir el programa de comunicación.
Sí No

- Los redacto definiendo el porcentaje de público a alcanzar con el programa de comunicación.
Sí No
 - Los redacto señalando los plazos que deben cumplirse en la implementación del programa de comunicación.
Sí No
 - No los redacto yo, me los determinan desde gerencia o desde otros estamentos superiores.
Sí No
- A. A efectos de clasificación, por favor, indique la denominación departamento en el que desarrolla su tarea.
- B. A efectos de clasificación, por favor, indique la denominación del cargo que ostenta.
- C. A efectos de clasificación, por favor, indique el número de personas que conforman el departamento de relaciones públicas y comunicación rellenando con números las casillas:
- Hombres
 - Mujeres
- D. A efectos de clasificación, por favor, indique en el organigrama de su institución, de que órgano depende su departamento:
Seleccionar
- De Gerencia /Dirección General
 - De Subgerencia
 - De Dirección Médica
 - De Dirección de Enfermería
 - De Dirección de Recursos Humanos
 - De Dirección Estratégica
 - De Dirección de Márketing
 - De Presidencia
 - Otros...
- Otros:
- E. Número de camas de su hospital.
Seleccionar
- Menos de 200
 - entre 200 y 300
 - entre 300 y 400
 - entre 400 y 500
 - más de 500
- F. Titularidad del hospital.
Seleccionar
- Pública
 - Privada
 - mixta (concertada)
- G. Comunidad autónoma.

Seleccionar

- Andalucía
- Aragón
- Asturias
- Canarias
- Cantabria
- Castilla y León
- Castilla-La Mancha
- Cataluña
- Comunidad
- Comunidad de Madrid
- Extremadura
- Galicia
- Islas Baleares
- La Rioja
- Murcia
- Navarra
- País Vasco
- Valenciana

Anexo II. Cuestionario definitivo. Versión inglesa.

This survey is an attempt to determine the measurement and evaluation processes that are currently in use in Communication and Public Relations Departments of hospitals and health centers. Please take 10 minutes to answer the following questions.

1. Have you ever carried out any evaluation/measurement of communication campaigns in your hospital, in the last two years? (Select only one answer)

Yes No I do not Know

If the answer is No, go to question 3.

2. Which of the following statements comes closest to describing how your department or hospital is currently working on measurement and evaluation of communication programs? (Select only one answer)

- No evaluation is performed to communication tasks.
- The evaluation is done only with internal staff.
- The assessment is carried out only through external providers (consultants, agencies, etc.).
- Assessment tasks are performed both by internal staff and external personnel (consultants, agencies, etc.).

If the answer is Others, please specify:

3. Please indicate your agreement to the following statements about planning your communication program.

(1 is I strongly disagree and 5 is I totally agree) 1 2 3 4 5

- Communication programs are developed from staff experiences that are working in them.
- Communication programs are developed after reviewing previous studies on opinions and attitudes of the publics involved.
- The communication program is designed as if it were a communication field experiment.
- The communication program is continuously adapted to the results coming from monitoring whenever a message is run.

4. Please indicate your agreement with each of the following statements about the evaluation of a communication program.

(1 is I strongly disagree and 5 is I totally agree) 1 2 3 4 5

- Staff working in the program determines the level of effectiveness from their own feelings and other communicators'.
- The communication program effectiveness is determined using surveys and/or interviews to the publics, after its implementation.
- The effectiveness of the communication program is determined by comparing public outcomes before and after the implementation.

5. Please indicate which of the following monitoring methods you or your department uses for measuring or assessing the communication results.

(Write 1 to 5 to show the frequency of use, with 1 being never and 5 always) 1 2 3 4 5

- Press *clipping*
- Surveys
- Requests or complaints from the customer office.
- Legibility studies.
- In-depth interviews.
- Literature research and data collection projects.
- Content analysis.
- Psychographic analysis studies.
- Observational studies of participation.
- Groups or group dynamics.
- Field experiments.
- Case studies

6. When using press clipping to evaluate communication programs, please indicate to which extent you are identified with each of the following statements describing the use given to press clipping:

(1 is I strongly disagree and 5 is I totally agree) 1 2 3 4 5

- The communication program assesses message dissemination by counting the number of hits in the press clipping.
- The communication program evaluates the cumulative size of the media appearances and its advertising value.
- The communication program monitors the messages through content analysis of press clippings.

7. Please indicate your agreement to the following statements about the use given to the measurement / evaluation of communication activities carried out by your department:

(1 is I strongly disagree and 5 is I totally agree) 1 2 3 4 5

- I use measurement and evaluation for strategic planning purposes.
- I use measurement / assessment to justify budget.
- I use measurement / evaluation to defend the department from others in the organization.
- I use measurement / evaluation to educate top management on the role and value of communication and relationships.

- I use measurement / evaluation to educate colleagues on attitudes and opinions of key stakeholders.
8. Please indicate your agreement to the following statements about the use given to the results of the evaluation of communication activities carried out by his department:
(1 is I strongly disagree and 5 is I totally agree) 1 2 3 4 5
- I use the assessment results for reporting and memories.
- I use the results of the assessment and report why they are useful for future planning.
- I use intermediate evaluation results to arrange or redefine the program.
- I use evaluation results to refine future programs end.
- I use the evaluation results for the public relations department interest.
- I use the results of the measurement / evaluation to redefine the communication and public relations actions.
9. Please indicate your agreement to the following statements:
(1 is I strongly disagree and 5 is I totally agree) 1 2 3 4 5
- The results of interest are the changing attitudes of key audiences.
- The results of interest are the established contacts: people attending an event, presence of media impact, etc.
- The results we are interested in are evaluating media content.
- Results are obtained in a systematic way in order to apply corrections in program implementation.
- When the communication program development, objectives are set considering its future assessment.
10. Please indicate the statement that comes closest to your usual way of acting when evaluating:
(Choose only one answer)
- I consider evaluation when the communication program is complete.
- I consider evaluation when setting the objectives of the communication program.
- I consider evaluation when I'm implementing the communication program.
- I do not consider evaluation.
11. Please indicate the statement that comes closest to your usual way of acting in relation to the evaluation initiative:
(Choose only one answer)
- I followed my own initiative when I evaluated the communication program.
- I evaluated the communication program following other hospital department initiative.
- I evaluated the communications program attending other manager's demand.
- I did not evaluate.
12. Does your hospital or department allocate funds for research, measurement or evaluation on a regular basis as part of its total annual budget for communication programs?
(Choose only one answer)

Yes No I do not Know

13. What percent of the public relations department budget is meant for evaluation activities?
(Choose only one answer)

- less than 1%
- 1-5%
- 6-10%
- 11-15%
- more than 15%

14. Please select one of the options for each of the following statements about the frequency with which the evaluation of communication programs are reported:

- I report assessment results to senior management.
Never Every month Every quarter Each year
- I report the results of the assessment to other hospital departments.
Never Every month Every quarter Each year
- I report the results of the assessment to all hospital employees.
Never Every month Every quarter Each year
- I publish the results of the assessment in order to show them to public opinion.
Never Every month Every quarter Each year
- I do not evaluate.

15. Please select an option for each of the following statements about the way information about the evaluation of communication programs is provided:

- I report assessment results to senior management.
Written in meetings posting on the intranet newsletter annual report not report
- I report the results of the assessment to other hospital departments.
Written in meetings posting on the intranet newsletter annual report not report
- I report the results of the assessment to all hospital employees.
Written in meetings posting on the intranet newsletter annual report not report
- I publish the results of the assessment in order to show them to public opinion.
Written in meetings posting on the intranet newsletter annual report not report
- I do not evaluate.

16. Please indicate the options that you agree with which define how you set the objectives of the communication programs:
(For each statement) Yes No

- I write them in a generic and general way.
Yes No
- I write them specifically defining the type of results is trying to achieve the communication program.
Yes No
- I write them defining the percentage of the targeted public to achieve with the communication program.
Yes No

- I write them indicating the deadlines to achieve in implementing the communication program.
Yes No
- I do not write them myself, they come from top management or other managers.
Yes No
- A. For classification purposes, please indicate the name of the department you are working in:
- B. For classification purposes, please indicate the name of your position in your organization:
- C. For classification purposes, please fill in the boxes below the number of people who compose the public relations and communication department:
- Men:
 Women:
- D. For classification purposes, please can you select your department dependence in your organization/enterprise:
- Top Management/CEO.
 Top Management assistant.
 Medical Direction.
 Nurse Direction.
 Human Resources.
 Strategic Planning Direction.
 Marketing.
 President.
 Others.

If the answer is Others, please specify:

- E. Beds.
- Less than 200.
 Between 200 and 300.
 Between 300 and 400.
 Between 400 and 500.
 Over 500.
- F. Ownership
- Public.
 Private.
 Mixed.
- G. For classification purposes, please specify your country.
- England.
 Northern Ireland.
 Scotland.
 Wales.

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

Esta tesis doctoral ha sido escrita íntegramente con la familia tipográfica Rotis desarrollada por el diseñador y tipógrafo alemán Otl Aicher en 1988. El propósito de Aicher fue diseñar una tipografía de máxima legibilidad, caracterizada por letras de trazo sencillo a la par que elegante. Rotis consigue una clarividencia y sencillez difícil de encontrar en familias tipográficas elegantes.

Badalona, 27 de mayo de 2011

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LA EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL USO DE LA EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS REDES HOSPITALARIAS DE LOS MODELOS
SANITARIOS DE ESPAÑA, EL REINO UNIDO Y ESTADOS UNIDOS.

Guillem Marca Frances

DL:T. 1710-2011



Tesis doctoral.
Guillem Marca Francés.
Universitat Rovira i Virgili.