



La Medición como Proceso Estratégico de la Comunicación

*Measurement as a Strategic
Communication Process*



Autoras

Sandra Angarita
Claudia Paz

Resumen

La medición de la comunicación corporativa tiene sus bases en los indicadores cuantitativos de los resultados en los canales tradicionales de comunicación. Más tarde la planeación estratégica suma una visión de conexión con los objetivos, mientras que las teorías de *shareholder* y *stakeholder* denotan la importancia de medir la percepción con todas las audiencias. La profesionalización de la medición se desarrolla con nuevos conceptos como el retorno de inversión, pero es hasta la llegada de los medios digitales que se introducen elementos cualitativos de compromiso con la audiencia. El reto actual de la medición en comunicación corporativa en México es tanto el estudio del tema, como tener herramientas que conjunten todos estos elementos, y no sólo se concentren en la medición de un canal, sino también en los indicadores de la imagen a través de la percepción de las audiencias, las razones de la comunicación y el impacto de las acciones de comunicación, entendiendo que cada organización es diferente, y tomando en cuenta los objetivos estratégicos de cada una. Así, en este capítulo se presenta un caso de éxito de la creación de una metodología y aplicación de un instrumento de medición que conjunta todos estos elementos, que ha servido para la toma de decisiones estratégicas y darle valor a la propia área de comunicación dentro de la organización.

Abstract

Corporate communication measurement has its foundations in the quantitative indicators of results from the traditional communication channels. After which, strategic planning adds up a vision of being connected to objectives, while shareholder and stakeholder theories reveals the importance of measuring perception within all audiences. The professionalization of measurement develops with new concepts, such as the rate of return, but it is only until the arrival of digital media, that qualitative elements of commitment with audiences were introduced. The present challenge of corporate communication measurement in Mexico, is both the study of subject as well as having the tools connecting all these elements. It is necessary not only to focus on the evaluation of a channel, but also on the image through the perception of the audiences, the reasons for communication and the impact of communication actions, having into account that each organization is different, and considering the strategic objectives of each one. Thus, a successful case of the creation of a methodology and the application of a measurement instrument that combines all these elements is presented in this chapter, which has been useful for strategic decision making and valuing the communication area within the organization.

La medición y su importancia en la comunicación.

Según la Real Academia Española (2024), medir es “comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera”. Así, en la comunicación, podríamos definir que “la unidad” está insertada en la esencia misma del proceso básico de la comunicación que nos han enseñado: tenemos un emisor (la organización), un receptor (la audiencia) y en medio el mensaje (la narrativa), por lo que la medición consiste en ver de qué manera y de qué forma el mensaje llega a los públicos objetivo que haya definido la organización. En esencia cómo comprobar que llegamos a ellos, pero sobre todo que influimos en los públicos como deseamos.

La medición ha sido inherente al proceso de evolución de la comunicación y de las propias áreas de comunicación corporativa dentro de las organizaciones.

De manera inicial se basaba más en el qué: el tiraje, la circulación o las audiencias estimadas, siendo mucho más cuantitativa. Sin embargo, con la evolución de los medios a la era digital, hoy en día las métricas se han transformado para centrarse más en el cómo, a través del sentimiento de las audiencias y su compromiso, con un tono más cualitativo e integrativo, tanto de todos los canales de comunicación, como la percepción de los públicos.

Desde el punto de vista de la comunicación corporativa como área, la medición es un instrumento que se ha utilizado como una forma de reporte de resultados, pero también debe ser una herramienta estratégica para la conformación del plan estratégico de comunicación y la toma de decisiones dentro de la organización.

Por ello, es importante que los profesionales de la comunicación en México se especialicen en este tema, tomando en cuenta todas las tendencias de inteligencia artificial y *big data*, para aumentar el valor del área dentro de la organización y ésta tenga una mayor visibilidad en los altos mandos.

La evolución de la medición

Los medios masivos y las métricas cuantitativas (1901-1954)

En México, durante el Porfiriato, hay un gran crecimiento de la industria ferrocarrilera, por lo que ante el auge que estaba teniendo el país, los estadounidenses también buscan incursionar en este sector. Ante el advenimiento de empresas americanas, se instaura un nuevo modelo de negocio, a través de la Sonora News Company, organización que contaba con tiendas y venta de periódicos, antigüedades, postales, guías y souvenirs. Esta compañía comenzó con el reparto de periódicos en los trenes, en las rutas transitadas por la comunidad estadounidense, enfocando los mensajes hacia sus industriales de negocios. Incluso es en esta época que surgen los primeros publrreportajes (Pérez y Fernández, 2021).

Esto denota que a principios del siglo xx en el país se comienza a concebir un entendimiento de la importancia de la audiencia. Así, la medición en comunicación consistía en los resultados que cada canal tenía en cuando al número de gente a la que alcanzaba.

Por ejemplo, el tiraje y cobertura de los periódicos para medir el alcance de un anuncio, así como la circulación de los llamados panfletos, muchos de ellos de origen anónimo. Lo que más tarde se tradujo, en el número de menciones en radio y/o televisión.

Posteriormente, lo que cobró relevancia fue el traslado de mensajes por canales tradicionales hacia audiencias masivas, que enmarcaban su ideología e identidad colectiva debido a dichos orígenes, es lo que para entonces se conoció como la teoría del *framing* o encuadre. Particularmente, por la agitación social y política de la época. La teoría del encuadre, desarrollada por Amos Tversky y Daniel Kahneman refiere la selección y énfasis voluntario o inducido de la información para dirigir idearios a las audiencias. Dichos encuadres resultan relevantes porque influyen en la toma de decisiones y la formación de opinión.

Más tarde, con la venida de los medios de comunicación masiva en el siglo xx se instaló una ¿herencia? de buscar calcular la promoción y publicidad de las marcas o movimientos sociales; lo que Harold Lasswell destacó en su momento como la teoría hipodérmica. Su función era crear narrativas concretas sobre temas y conflictos en torno a la información, así como dirigir conversaciones y actitudes frente a éstos. Y, finalmente, incidir en los actos públicos.

Un ejemplo de su aplicación fue medir el impacto en audiencias más segmentadas, se estudiaban los mensajes dirigidos a la clase obrera de las fábricas que se traducirían en las primeras organizaciones formales para el reconocimiento laboral colectivo.

Los procesos de planeación y su influencia (1955-1994)

En la década de los cincuenta, ante el entorno cambiante de las organizaciones después de la Segunda Guerra Mundial con la incursión de las nuevas tecnologías ante el inicio de la cibernética, el cambio en la economía mundial por las devastaciones de varios países, las transformaciones en el esquema político ante la Guerra Fría, y sociales por las migraciones y lamentables pérdidas humanas, Peter Drucker conceptualiza la Administración por Objetivos (APO).

El objetivo de la administración es obtener resultados, por lo que a través de la APO lo que se busca es que todos en la empresa tengan los mismos criterios y dirección de trabajo (Castillo, 2013). A partir de ahí surgen los conceptos de estrategia empresarial como misión y visión que se han utilizado por años y sirven de guía para la comunicación corporativa.

La aplicación de estas teorías, enfocando la planeación de metas a largo plazo y un plan único para toda la compañía, se comenzó a aplicar en grandes corporativos y tuvo una influencia en la medición de la comunicación, pues sin un objetivo no puede haber una medición.

En particular en México, después de la Segunda Guerra Mundial, comienza la producción de bienes nacionales, para sustituir las importaciones. Las fábricas crecen hasta un 52% en una década, surgiendo las grandes zonas industriales (González, 2024) y a su vez la necesidad de una mayor planeación. Sin embargo, no hay indicios de cuándo la planeación estratégica comienza a utilizarse en empresas mexicanas, más allá de las globales. Incluso se encuentra información de que al 2019 menos del 10% de las empresas en el país desarrollan una planeación estratégica, razón por la cual muchas de ellas fracasan en los primeros años (Barona, 2019).

La comunicación siempre había existido en las organizaciones, pero es a través del proceso de la planeación estratégica, de conectar la misión, visión y objetivos de la organización con el plan de comunicación, y la concepción de los elementos para medirla, que puede adquirir mayor relevancia en la organización.

Hoy en día, el control de la planeación comienza desde el establecimiento de objetivos SMART -siglas en inglés de específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo-, conectando las acciones de comunicación con el impacto deseado (AMEC, 2024). Así es imperativo que las empresas, no sólo las globales, sino también las mexicanas comiencen con procesos de planeación, lo que a su vez llevará a procesos de medición en la comunicación.

La percepción de los públicos (1955-1994)

En la segunda mitad del siglo XX, las organizaciones, muchas de ellas familiares, fueron creciendo y conformándose de manera más formal con capital externo, y ampliaron su participación en la Bolsa.

Por lo que surgen nuevas teorías tanto para entender los diferentes actores dentro de las organizaciones, como para garantizar la transparencia con todos ellos.

En cuanto a la variedad de actores, la teoría del *shareholder* dice que la organización es de quienes directamente la trabajan y participan en ella -accionistas, directivos, gerentes, colaboradores-, de quienes se espera que laboren siempre en pro de ésta, entendiendo que tienen un interés directo. Mientras que la teoría del stakeholder, dice que pertenece a todos los individuos relevantes para ésta – clientes, proveedores, bancos, aseguradoras, sindicatos, gobierno, sociedad-, quienes buscarán beneficios diversos de la organización.

Respecto a la transparencia, sobre todo, después de grandes escándalos en empresas como el de Enron o Worldcom, que por malos manejos no pueden responderles a sus accionistas, surgen las reglas del gobierno corporativo, que contemplan mecanismos de operatividad y morales, y establecen procedimientos de recolección y difusión de información, que deben cumplirse, así como vías y medios para determinadas operaciones (Castillo, 2013).

Estas teorías y hechos impactan en la formalización de la comunicación hacia todos los públicos y denota la importancia de que todos los actores de la organización y su percepción son importantes para mantener la operación de la misma, lo que hoy se llama licencia social.

Para entonces, ya habían sido visibilizados y reconocidos gran parte de los derechos laborales que hoy se vinculan a las grandes corporaciones. Sumado a ello, desde un modelo matemático que intentaba medir a la comunicación como flujos contables de información, Claude E. Shannon y Warren Weaver hablaban a mediados del siglo xx de la utilidad de conformar idearios colectivos que fuesen dinámicos, esto es, que se influyeran mutuamente. Lo que quizá hoy podemos entender como comunidad de pen-

samiento; como nichos críticos que inciden en las valoraciones de los flujos de información. Dicho modelo ponía su énfasis en evaluar la efectividad de los mensajes, así como en la comprensión de las audiencias y el impacto o comportamiento relacionados.

Durante la Guerra Fría, el entorno mundial era de incertidumbre. En México hay recesiones, mas en la década de los noventa se abren nuevos acuerdos comerciales que benefician también la apertura en la Bolsa Mexicana de Valores, en lo que se califica como una época demandante pero gratificadora porque el volumen de operaciones provoca el cambio de sede de la calle de Uruguay a Paseo de la Reforma (BMV, 2022). Así todas estas teorías de transparencia con todos los interesados de la organización, por la globalización, también se adoptan en México.

Por lo que en materia de medición, se vuelve relevante el establecer, por un lado, de qué manera se realiza una medición 360° para incluir la percepción de todos los públicos que participan y que pueden influir en la misma. Por otro lado, es importante verificar que los mecanismos de control estén funcionando correctamente. Pero más allá que nos aseguremos de contar con mensajes para fomentar una cultura corporativa que apoye la operación de la empresa.

La medición como proceso (1995-2004)

La medición como proceso específico dentro de la comunicación, se empezó a estudiar más en la década de los noventa. Aunque ya existían organizaciones como la ESOMAR (por sus siglas en inglés, European Society for Opinion and Marketing Research), fundada en 1947 en Ámsterdam, enfocada de manera general en el ecosistema de la analítica y el conocimiento, surgen organizaciones más enfocadas en la medición de la comunicación como la AMEC (International Association for Measurement and Evaluation of Communication), fundada en Londres en 1996. Sin embargo, en México o incluso en América Latina, resalta que no se detecta, aún hoy en día, alguna asociación afín con el tema.

En esta época se comenzó a hablar de las métricas relacionadas con el retorno de inversión, las cuales buscan convertir los esfuerzos de comunicación en un número tangible, comparable con un valor comercial, el cual se pueda equiparar con la inversión realizada.

Es en este aspecto que cobran importancia términos como el *Advertising Value Equivalents*, que busca traducir el valor financiero de las apariciones en medios. Aunque en esa época era una novedad, hoy en día es criticado por varios profesionales de la comunicación por centrarse en el costo y no en el valor, pues no incluye aspectos como la calidad, el impacto en las audiencias, o los objetivos de campaña (Bagnall, 2017).

De igual manera en la comunicación interna o corporativa, estudios revelaron que las organizaciones casi no invertían en herramientas de comunicación en Latinoamérica, por lo que era necesario tener herramientas de diagnóstico para profesionalizar el área de la comunicación.

De este modo, surge el concepto de las métricas integradas, que permiten medir las comunicaciones que se generan en todos los canales de comunicación a través de todos los integrantes de la organización, exponiendo que si se implementan periódicamente dan pie a obtener índices de valor para la organización. Pues así se pueden proponer acciones específicas para atacar los problemas de comunicación que se detecten, y se puede determinar el impacto que una acción de comunicación o conjunto de acciones puede tener en los resultados de la empresa a lo largo del tiempo. Además, cuando el área comienza a tener indicadores, adquiere una mayor visibilidad por parte de los altos mandos (Tessi, 2015).

Más tarde, en 2010 surgen los Principios de Barcelona, mismos que en 7 puntos reconocen las buenas prácticas en programas de medición y evaluación, los cuales fueron actualizados en 2015 y 2020, y establecen como primordial (AMEC, 2020):

- El establecimiento de objetivos para poder tener una comparación.
- La identificación de resultados.
- El efecto en todos los interesados.
- La inclusión de análisis cualitativo y cuantitativo en las mediciones.
- El enfoque más allá del AVE.
- Involucramiento de todos los canales de comunicación.
- Aplicación de integridad y transparencia.

A través de estos elementos, se denota que la medición comienza a tener mayor importancia como parte del proceso de la comunicación.

Los medios digitales y el compromiso (2005-2023)

Ante la llegada de los primeros medios digitales como las páginas web, blogs, portales virtuales, entre otros, la medición seguía estando centrada en términos cuantitativos como número de visitas e impresiones.

La medición fue evolucionando, siendo capaz de aportar datos de la audiencia como tipos de usuarios que visitaban una web, que abrían un *newsletter* o redactaban un blog, proporcionando así más información de las audiencias.

Con la misma evolución de la tecnología y la llegada de nuevos medios como las redes sociales, fue cambiando la percepción en cuanto a la medición, introduciendo nuevos elementos más cualitativos sobre el comportamiento del usuario como el *to* el nivel de interacción e incluso de fidelidad en las diversas plataformas, así como el tiempo de permanencia, el sentimiento y la viralidad.

La puerta al mundo digital dio entrada así a un nuevo entendimiento y medición de la comunicación, donde los flujos masivos de información devinieron en mensajes cada vez más focalizados. Las audiencias pasaron a ser usuarios especializados con exigencias cada vez más domésticas y personalizadas (Kaiser, 2019).

Esta evolución tradujo los procesos de medición en grandes centros de datos que fueron creando perfiles y tipologías de consumo de información, a la par que denotaban la importancia del compromiso y de medir el efecto que tienen los mensajes de las organizaciones en los usuarios.

En México, en el año 2021, el porcentaje de la población con acceso a redes sociales era mayor a 70% (Statista, 2024). De igual manera, se estima que los usuarios de redes sociales superen los 125 millones en 2028, un aumento de más de 10% (Statista, 2024). Así, se vuelve imperativo que los profesionales enfocados en la medición tomen en cuenta el comportamiento de estos usuarios. Por otro lado, así como no se encuentran asociaciones enfocadas en la medición, tampoco se reconocen sitios especializados mexicanos para el análisis de datos, sino que se concentran a nivel internacional.

El reto actual de la medición en las organizaciones

A lo largo del tiempo, las métricas en la comunicación se han concentrado más en hacer reportes de lo que ha sucedido. Según la AMEC (2024), hay más de 220 empresas que se dedican a monitorear o evaluar las comunicaciones con el gran reto de unificar la terminología para que las métricas como circulación, alcance de audiencia, vistas, sean utilizadas de la misma manera.

Además, otro reto es tener herramientas que generen un impacto en el negocio y sirvan para la toma de decisiones. Se deben retomar los elementos cuantitativos y técnicos existentes desde la base de la comunicación, sin olvidar los elementos actuales cualitativos de compromiso, involucrando a los actores de la organización, para tener un instrumento que permita medir un resultado específico de un canal, pero a la vez medir la imagen y la percepción de las audiencias.

Actualmente hay algunas herramientas enfocadas en la medición como Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) de Villafañe & Asociados (España) que tiene representación en México o RepTrak (Global ReptTrak Pulse) de Reputation Institute (Estados Unidos). Sin embargo, aún hacen falta desarrollos mexicanos para apoyar en la profesionalización de la medición de la comunicación corporativa en México.

Una interpretación metodológica

Tomando como base los elementos históricos y conceptuales de la evolución de la medición y entendiendo los diferentes elementos que se deben considerar para tener una medición integral, en PROa Comunicación y Asuntos Públicos, agencia mexicana con más de 20 años de experiencia en el país, se diseñó una metodología de manejo estratégico de la comunicación para organizaciones. A partir de la cual se integró un instrumento de medición que además siguiera los principios internacionales, como los de Barcelona.

Esta herramienta, que se ha aplicado a empresas de varios giros, ganó el Premio AMCO 2022, en la categoría de medición, al aplicarla en un conglomerado, siendo la primera vez en 50 años de la asociación, que se otorga una distinción en esa categoría.

El Método PROa

Para poder entender la herramienta de medición, se explica de manera sucinta la metodología del manejo estratégico de la comunicación: el Método PROa.



Figura 1. Método PROa de Comunicación Estratégica (elaboración propia)

Su foco en primer nivel o núcleo de gestión se basa en las necesidades contemporáneas de las empresas en materia de comunicación y relacionamiento con sus grupos de interés (Khanna, 2017). Lo primordial es considerar que cada empresa es única, por lo que las herramientas de medición deben entender esas particularidades.

Este método entiende así, que la base de toda comunicación asertiva es la extensión de un entendimiento interno que conjuga valores institucionales y los pone a prueba a través de sus mensajes y narrativas corporativas.

En un segundo momento, el Método PROa activa una cadena de mandos exploratorios para trazar el análisis, diseño e implementación de estrategias personalizadas en esa búsqueda de interpretación de las necesidades particulares de las empresas y sus audiencias.

Asimismo, el Método PROa presenta como destinos finales deseables, cinco dimensiones que se han mencionado antes como referencia a la evolución de los procesos de medición de la comunicación. Estas son: reputación, credibilidad, posicionamiento, licencia social e incidencia.

La *reputación* se refiere a las percepciones sobre una empresa que tienen sus grupos de interés. Aquí, procurar una salud reputacional es clave para dar larga vida a las organizaciones, particularmente a sus propósitos de superar las ideas mercantiles y transitar un espacio de ganancia social mutua. Lo que antes describimos como intereses de los *stakeholders* y *shareholders*.

La *credibilidad* se refiere al reconocimiento por una conducta abierta, capaz, honesta y respetuosa. Es aquí donde entran en escena los valores institucionales y la consistencia entre estos y las acciones que se ejercen en nombre de las instituciones, también llamadas gobierno corporativo. No sólo se trata de lo que las audiencias entiendan a bien sobre lo justo o lo injusto; en la comunicación como ciencia también se encuentran los puntos objetivos medibles y los de la credibilidad, que son indicadores de dicha consistencia (Castells, 2012).

El *posicionamiento* observa la presencia relativa en comparación con los competidores.

Desde los inicios se habló de la importancia del nivel de la difusión, visibilidad o exposición de la comunicación. A ello se suma el vector de la intencionalidad y la dirigencia.

En cuanto al concepto de *licencia social*, lo definen como el beneplácito que actores locales otorgan a la operación corporativa. En el caso de la medición de la comunicación, en esta dimensión, el Método PROa busca esos indicadores que legitiman la actuación empresarial y los niveles de aprobación o consentimiento de las audiencias con base en sus intereses colectivos.

Finalmente, la *incidencia* se refiere a la capacidad para influir en decisiones de otros sobre la compañía. Esta última dimensión habla más sobre la capacidad instalada y de desarrollo material e inmaterial que tienen las empresas con ocasión de una comunicación dirigida. Cuando se puede medir el nivel de movilidad y toma de acción que

genera un estímulo de origen corporativo, es entonces cuando la percepción toma rumbos deseados.

La integración como herramienta de medición

A partir de estas dimensiones es que se crea el Índice de Medición Integral de Relevancia en el Ambiente mediático (MIRA), que a través del análisis en medios (impresos y digitales), permite contar con una medida de la percepción sobre la organización en una comunidad y tiempo determinados al valorar 3 aspectos importantes: las razones de nuestra comunicación, la percepción de las audiencias y el impacto de las acciones de comunicación.

Las razones de nuestra comunicación

Para cada dimensión del Método PROa se establecieron parámetros y una ponderación, ajustada de acuerdo con las necesidades de la empresa, porque cada una tiene necesidades diferentes. Así, por ejemplo, para el posicionamiento se tomó en cuenta la presencia mediática de la empresa, los productos y servicios, la innovación y el liderazgo en la industria.

A continuación, tomando en cuenta estos objetivos de estudio, se establecieron indicadores cuantitativos generales fijos y cualitativos que se ajustan a las necesidades de las organizaciones, que concuerdan con cada dimensión y son las que se estudian en las publicaciones.

- Cuantitativos generales fijos: como el tono de publicaciones, medio en el que se publica, entre otros; pero también se tuvieron indicadores que se ajustan a las necesidades y estrategia de la organización como el *Tier* de los medios, tipo de medio y cobertura de la publicación, ya que para una organización puede ser más importante la incidencia estatal, que nacional, por ejemplo.
- Cualitativos ajustables: los cuales tienen que ver con las temáticas generales a las que se enfrenta cualquier organización, pero que se pueden ajustar de acuerdo con los mensajes que quiera resaltar la organización. Así tenemos la cultura y el liderazgo; el entorno de trabajo y/o las afectaciones a los colaboradores; las políticas anti-

corrupción y/o de ética en la empresa, los cambios en la estructura organizacional; la oferta de productos y/o servicios; los avances tecnológicos, las mejoras operativas y/o adaptación virtual; las acciones ligadas al medio ambiente y la comunidad; las relaciones con la comunidad; la relación con el gobierno; el crecimiento económico, los resultados y la expansión; entre otros.

Percepción de audiencias

Las teorías del *shareholder*, *stakeholder* y gobierno corporativo, establecen que la percepción de los diferentes públicos que interactúan con la organización es vital. Como ejemplo, las autoridades federales y locales que apoyan en la resolución de controversias, los medios de la localidad que difunden la información de la empresa, la industria en la que se desenvuelve, y la comunidad en general que da licencia social para operar. Así, con las dimensiones e indicadores establecidos, se puede ver reflejada la percepción de los públicos de la organización antes mencionados.

El impacto de nuestras acciones de comunicación

Entendiendo que cada organización es diferente y por lo tanto no se puede hacer una medición de manera general, la herramienta toma en cuenta los elementos de la planeación estratégica de cada empresa, por lo que busca conectar la misión, visión y valores tanto en la parte de los objetivos de comunicación que se están buscando, como en el contenido de los mensajes y las propias acciones de comunicación, lo que influye en la personalización de los territorios a los cuales se busca impactar, y los medios y competencia en esas zonas.

Esto permite tener un sustento para desarrollar una estrategia de comunicación asertiva y revisar los resultados de un plan de comunicación para evaluar los siguientes pasos.

Integración de los resultados

Los resultados se integran en un semáforo de percepción mediática por lugar de interés y por dimensión. Estos nos dan a conocer si la percepción es pésima, mala, regular, buena y excelente, y así poder conocer si las acciones de comunicación de la orga-

nización influyen o no en la percepción. La herramienta se puede repetir de manera mensual, trimestral, semestral según se necesite pues, como mencionaba Tessi (2015), el valor de una medición integrada consiste además en tener una evaluación periódica a lo largo del tiempo y en indicadores periódicos que den visibilidad al área.

Aplicación en una siderúrgica

El MIRA se aplicó por primera vez en una empresa siderúrgica con operaciones en todo el país, realizando una medición comparativa entre 2021 y 2022, para ver el estado en ese periodo de tiempo, de la percepción de la compañía en medios en ocho estados de la República Mexicana. La empresa tenía la necesidad de tener un indicador que le permitiera de manera periódica medir su incidencia en materia de comunicación, para facilitar la toma de decisiones y poder tomar acciones para fortalecer la percepción de sus audiencias.

Además también era importante poder determinar la incidencia de las acciones de comunicación para justificar ante la Dirección la importancia de realizar comunicación estratégica y proactiva para apoyar el objetivo planteado por la organización a principio de año, de construir una imagen de responsabilidad y compromiso social, que en conjunto con varias actividades permitiera blindar la continuidad de operaciones en las unidades de negocio de la empresa y posicionarla como empresa mexicana líder en el sector y reconocida por su compromiso con el cuidado del medio ambiente y la comunidad.

Así, se determinaron los medios a estudiar en cada plaza de interés. Cabe mencionar que de acuerdo con la metodología, para elegir los medios de comunicación a estudiar se usaron tres factores, provenientes del enfoque tradicional, que son la población del estado, el alcance de los medios y la evaluación cualitativa del número de medios escritos relevantes en el lugar del que se trate.

A su vez, de acuerdo con la metodología y la estrategia de la empresa se determinó que conforme a su estrategia se les daría mayor prioridad a los medios Tier 2, de tipo impreso, con cobertura estatal, pues lo que se buscaba era conocer el impacto local.

También se determinó si su competencia estaba presente en cada uno de los 8 estados elegidos. En algunos estados se encontró que no había competencia directa, por lo que se buscaron empresas de la industria de la construcción que compiten en el espacio mediático de la localidad.

A su vez, se tomó en cuenta si la empresa realizó algún tipo de comunicación proactiva tanto a nivel nacional, como en los respectivos estados, pues si la empresa realiza acciones y son retomadas eso significa que tiene mayor penetración.

De igual manera, el cliente determinó el peso que le quería dar a cada una de las dimensiones, para ellos, como se mencionó, lo más importante era su reputación como empresa comprometida y blindar las operaciones. Por lo tanto, de un total (100%), determinaron 30% para reputación y licencia respectivamente, mientras que a incidencia y posicionamiento se les dio 15% a cada uno, y 10% a credibilidad.

Finalmente, para los indicadores cualitativos, de 100 puntos a distribuir, igualmente de acuerdo con la estrategia y necesidades de comunicación de la siderúrgica, se determinó darle mayor importancia a la oferta de productos y/o servicios con 20 puntos; por el tipo de posicionamiento que buscaba la empresa se determinaron 15 puntos para acciones de medio ambiente y comunidad y 15 para relación con el gobierno; mientras que en torno de trabajo y/o afectaciones a los colaboradores, avances tecnológicos, mejoras operativas y/o adaptación virtual, relaciones con la comunidad y crecimiento económico, resultados y expansión, tuvieron 10 cada una; por su parte a cultura y liderazgo, políticas anticorrupción y/o de ética en la empresa, y cambios en la estructura organizacional se les colocó una puntuación de 5.

Tras la primera medición en 2021, además del resultado del semáforo de percepción por plaza y por dimensión en sí que daba respuesta a la necesidad del negocio de tener un parámetro para saber cómo está la empresa en términos de percepción mediática para tomar decisiones, se pudo tener un indicador por localidad, pero también por tipo de dimensión: reputación, credibilidad, posicionamiento, licencia social, incidencia, para poder presentar el valor de las acciones de comunicación a la Dirección General.

Además, permitió identificar narrativas de interés, de buenas prácticas y oportunidades

de comunicación. En algunos estados se encontró predominancia de la competencia, en otros que era necesaria una comunicación más proactiva, mientras que en otros predominaban narrativas no deseables. Por lo que todos estos elementos se tomaron en cuenta para hacer recomendaciones cualitativas sobre factores internos a modificar y factores externos a tomar en cuenta para mejorar la percepción, para el plan 2022.

Esto conllevó a que la empresa quisiera repetir el ejercicio durante 2022, ahora de manera trimestral, para poder ir teniendo el pulso de lo que iba ocurriendo y poder hacer ajustes en cada periodo, además de poder presentar indicadores a la Dirección de manera periódica, lo que derivó en un mayor posicionamiento del área de Comunicación.

La ampliación de la herramienta en un conglomerado

Posteriormente la metodología se afinó al aplicarse a un conglomerado industrial con más de 6 unidades de negocio, el cual tiene un promedio anual de más de 100 boletines y 3 mil notas en medios. La cobertura mediática mostraba comportamientos distintos en cada ocasión. Algunas de estas tendencias son entendibles como, por ejemplo, el interés que los reportes trimestrales de una empresa generan en los medios o en su momento la propia pandemia. Sin embargo, había que buscar una forma de entender estas dinámicas para poder influir en ellas.

Así, el enfoque fue medir la efectividad de los comunicados que emite la compañía a través del estudio de los elementos cuantitativos y cualitativos de sus boletines de prensa. En esta ocasión, además de los *stakeholders*, se hizo mayor énfasis en el análisis de los medios. Por lo que se incluyó un estudio mediático de más de 200 periodistas y 400 medios de comunicación que fueron identificados a lo largo del año.

El principal reto era el volumen de información, por ello con una herramienta técnica, que son los *clippings* de las publicaciones de la compañía que ya se realizaban, se identificaron nuevas variables que se podían analizar en los boletines de prensa, con base en la metodología. El primero fue el del *posicionamiento*, donde además de los indicadores establecidos, se realizó el análisis sobre las notas publicadas por Unidad de Negocio y los atributos de la empresa. De esta forma se podía observar qué unidad de

negocio era la de mayor eficiencia en sus boletines, cuál estaba emitiendo más comunicados y qué atributos son aquellos que los medios de comunicación encuentran más interesantes.

La segunda variable identificada fue la de *incidencia*, la cual no solamente es de relevancia la incidencia que tenga la organización con las autoridades y la comunidad, sino también con los medios. Por lo que en esta categoría se buscó ampliar más información en este aspecto, al analizar qué tipo de medios estaban retomando los boletines, qué perfiles coincidían con la empresa y qué perfiles eran los más críticos hacia ella. A su vez brindó información sobre periodistas y columnistas para saber qué se decía en la opinión mediática sobre la empresa y su entorno, así como la distribución geográfica de los medios.

Pero además se agregaron dos nuevas variables que no se habían estudiado y que eran importantes, los patrones de la distribución y la relevancia del contenido. Con respecto a la *distribución*, se analizaron patrones en la distribución como día u hora en que se envió, hacia qué tipo de medios y si hubo alianzas para su distribución. Entonces se pudo discernir sobre cuáles son los factores que causan una mejor cobertura y cuáles aliados son estratégicos para la distribución de la información.

La segunda variable agregada fue la de *contenido*. En este ámbito se realizó un análisis de las principales temáticas de la empresa. A la par también se realizó el análisis de contenido de los boletines: qué temas son los de mayor interés, qué iniciativas tienen un impacto mediático importante y qué mensajes clave retoman los medios de manera íntegra o son editorializados. Además, permitió identificar qué voceros estaban posicionados en los medios como especialistas en su área. Todo esto conlleva a la mejora del contenido que desde las Unidades de Negocio se compartía para la elaboración de los boletines, así como para la propia elaboración de los boletines de prensa.

De tal manera, trimestral y anualmente se entregó información de valor al cliente para establecer los factores externos e internos que influían en la cobertura de las actividades de la organización por parte de los medios, y se le indicó cómo utilizar la información obtenida para hacerla parte de la planeación estratégica de la empresa.

Se dieron recomendaciones de cómo mejorar la eficiencia desde el ámbito técnico, cómo no publicar en ciertos días o a ciertas horas, ya que la tendencia muestra que, en ciertos momentos, la cobertura es baja. Esto logró arrojar información para ser más eficientes en los tiempos, distribuir de mejor manera los comunicados a lo largo de las semanas y mantener activa a la empresa en los medios.

También se detectaron áreas de oportunidad en la comunicación de toda la empresa y todas las unidades de negocio que devinieron en distintos insumos, actividades y documentos. Entre ellos, un curso de capacitación de medios donde, con los resultados, se habilitó a los líderes comunicadores de la empresa para revisar sus procesos y mejorar el envío de boletines de prensa en las cuatro categorías.

La medición resultó tan amplia y enriquecedora que pudo transformarse en reportes más sintéticos y ejecutivos de temas o áreas específicas que servían a los tomadores de decisiones para dudas y actividades muy específicas. También, con el *expertise* que este reporte ofreció al área de relación con medios de la empresa, se apoyó con el acercamiento a los medios de comunicación, ya que se identificaron las relaciones entre los temas comunicados y el perfil de los medios y sus autores.

El resultado fue un sistema completo que captó 360° de la medición y su evolución, adaptando técnicas tradicionales cuantitativas y las actuales cualitativas, por ello se ganó el Premio AMCO 2022, en la categoría de medición (única vez que el premio se ha otorgado en esta categoría).

Usos en otras industrias

Esta metodología ha seguido evolucionando y se ha utilizado en empresas de otros ramos. Sus resultados han permitido, por ejemplo, que una empresa eléctrica pueda detectar narrativas de interés con los medios para un mejor posicionamiento de sus materiales, o que una empresa industrial reconozca los lugares en los que tiene que enfocar mayores esfuerzos de comunicación.

En general, en todas las organizaciones en las que esta herramienta se ha utilizado, ha permitido la toma de decisiones para poner en marcha acciones estratégicas de comu-

nicación, que fortalezcan a estas organizaciones, pero sobre todo que le dé visibilidad a las mismas áreas de comunicación al presentar resultados concretos y consistentes de manera periódica ante los altos mandos.

El futuro de la medición

En este artículo se ha hecho un recorrido histórico y conceptual por los principales hitos en materia de medición de los procesos de comunicación, desde los primeros esfuerzos centrados en medir el flujo de la propaganda, hasta los AVE y rankings de reputación, así como otros atributos.

No obstante, para las siguientes décadas se proyecta un nuevo giro normativo e institucional en relación con la medición corporativa y de medios.

Para la primera, las variables de relacionamiento con las audiencias serán aún más agudas en función de la cercanía, transparencia y rendición de cuentas de éstas, frente a los planes y proyectos empresariales.

El gobierno corporativo o lo que otros autores llaman, la gobernanza empresarial fungirá como un marco normativo de actuación y segmentación de indicadores de gestión entre empresas y sus públicos clave (Sales, 2023).

Por su parte, para los medios de comunicación la dinámica se intensifica al buscar identificar fuentes legítimas y orgánicas. Los medios tradicionales y digitales serán más susceptibles a rastreos de identidad de la información por los flujos masivos de noticias virtuales o generadas por inteligencia artificial.

Ahora bien, para ambos casos, a saber, corporación y medios, los procesos de medición estarán permeados por metaanálisis a razón del *big data*. En tal escenario, cobrarán protagonismo los desarrollos de servidores e inteligencia artificial, particularmente por los programas destinados a diseñar dichas mediciones y cualificar sus resultados no numéricos.

Se albergarán grandes centros de datos de información que además gozarán de múltiples fuentes y coyunturas. Por poner un ejemplo, habrá mayor vigilancia, al tiempo de flujo de datos para procesos electorales y de avances científicos.

El reto entonces será la contención de dichas cantidades de información, su administración y archivo y, en definitiva, su interpretación.

A nivel corporativo

Los medios de comunicación siguen evolucionando, el papel de las áreas de comunicación dentro de las empresas también, por lo que en la era del *big data* y la inteligencia artificial, el entendimiento y uso de la información generada, se volverá primordial para la medición y en consecuencia para posicionar al área como estratégica dentro de la organización.

Se estima que el mercado de *big data* enfocado en el área de servicios crezca a nivel mundial y por lo tanto también en México, por lo que las empresas deberán contar con profesionales para el procesamiento de la información.

Será necesario aprovechar la inteligencia artificial para profundizar en el seguimiento de tendencias, la mejora de contenidos y distribución, la medición del compromiso, pero sobre todo en la personalización de acuerdo con las necesidades de comunicación de la empresa y su plan estratégico.

Asimismo, otra tendencia que será necesaria explorar es la neurociencia, para profundizar en el compromiso que presentan las diferentes audiencias de la organización y ver si se está teniendo el resultado deseado.

A nivel de la academia

Por otro lado, se debe seguir profesionalizando la medición dentro de la comunicación corporativa en México.

Muchas universidades han realizado esfuerzos para esto, por lo que es importante que la materia adquiera mayor protagonismo en la formación de los profesionales en comunicación, para que, al llegar al campo laboral, los profesionistas puedan aplicar lo último en tecnología a favor de la medición.

Pero no sólo falta poner atención en ese ámbito, será importante que las propias asociaciones de comunicación corporativa también se enfoquen en este aspecto, y se realicen investigaciones especializadas en las métricas integrales.

Mientras más se desarrolle la medición en comunicación, las áreas de comunicación tomarán un papel más estratégico dentro de las organizaciones. Por tanto, es imperativo seguir estudiando el tema y desarrollando herramientas que tengan una visión de 360° de la comunicación en todos los sentidos, desde la percepción de todos los públicos, la medición de todos los canales, y tomando elementos cualitativos y cuantitativos.

Referencias bibliográficas

- Canel, María José. (2006). *Comunicación política una guía para su estudio y práctica* 2ª ed. Tecnos.
- Carroll, Craig E. (2013). *Corporate Reputation and the Multi-Disciplinary Field of Communication*. The handbook of Communication and corporate reputation.
- Castells, Manuel. (2012). *Comunicación y Poder*. Siglo Veintiuno Editores
- Castillo Girón, V. (2013). *Teoría de las organizaciones* Trillas.
- Grijelmo, Álex. (2012). *Cómo se miente contando hechos verdaderos*. Taurus.
- Kaiser, Brittany. (2019). *La dictadura de los datos*. Harper Collins.
- Khanna, Parag. (2017). *Conectografía. Mapear el futuro de la civilización mundial*. Paidós Estado y Sociedad.

- Pérez Castro, Francisco y Fernández Fernández, Iñigo. (2021). *Procesos y estrategias de comunicación en la historia de México. Intersticios entre historia, cultura y comunicación social siglos XIX-XXI.*). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Sartorius, Nicolás. (2018). *La manipulación del lenguaje*. Espasa.
- Tessi, Manuel. (2015). *Comunicación interna integrada.*). Zig-Zag
- AMEC. (2020). *Principios de Barcelona 3.0*. <https://amecorg.com/es/barcelona-principles-3/>
- AMEC. (2024). *Recursos*. <https://amecorg.com/amecframework/es/home/supporting-material/resources/#case-studies>
- Bagnall, Richard. (2017). *The Definitive Guide: Why AVES are invalid*. AMEC. <https://amecorg.com/2017/06/the-definitive-guide-why-aves-are-invalid/>
- Barona Omaña, Alberto. (2019, octubre 28). *La planeación estratégica, clave para el éxito de las empresas en México*. VOCETYS. <https://www.cetys.mx/noticias/la-planeacion-estrategica-clave-para-el-exito-de-las-empresas-en-mexico/>
- Bolsa Mexicana de Valores (2022, noviembre 3). *Breve historia de la Bolsa Mexicana de Valores*. <https://blog.bmv.com.mx/2022/11/breve-historia-de-la-bolsa-mexicana-de-valores/>
- González, Rondón. (2024). *Introducción a la historia industrial de México*. RealState Market & Lifestyle. <https://www.realestatemarket.com.mx/articulos/mercadoinmobiliario/22082-introduccion-a-la-historia-industrial-de-mexico> >
- Real Academia Española (2024). *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es>
- Statista (2023). *México: número de usuarios de redes sociales 2019-2028*. <https://es.statista.com/estadisticas/1141228/numero-de-usuarios-de-redes-sociales-mexico/>