

## **Evaluar y medir el impacto social de la comunicación organizacional: Perspectiva latinoamericana en un estudio global**

**Mónica Arzuaga Williams\***

<https://orcid.org/0000-0002-1193-287X>

*Universidad Católica del Uruguay, Departamento de Estudios Organizacionales.  
Montevideo, Uruguay.*

[marzuaga@ucu.edu.uy](mailto:marzuaga@ucu.edu.uy)

**Gabriela Baquerizo-Neira**

<https://orcid.org/0000-0002-4837-1076>

*Universidad Casa Grande, Facultad de Comunicación. Guayaquil, Ecuador.*

[gbaquerizo@casagrande.edu.ec](mailto:gbaquerizo@casagrande.edu.ec)

**Margoth Mena-Young**

<https://orcid.org/0000-0002-9495-9081>

*Universidad de Costa Rica, Centro de Investigación en Comunicación. San José, Costa Rica.*

[margoth.mena@ucr.ac.cr](mailto:margoth.mena@ucr.ac.cr)

**Fecha de finalización del trabajo:** 25 de octubre de 2023.

**Recibido:** 26 de octubre de 2023.

**Aceptado:** 9 de mayo de 2024.

**Publicado:** 6 de junio de 2024.

**DOI:** <https://doi.org/10.26422/aucom.2024.1301.arz>



## **Resumen**

Al evaluar y medir el impacto social de la comunicación organizacional se fortalece la legitimidad y el valor de la disciplina y se explicita el sentido de la intencionalidad de los procesos comunicacionales que despliega la profesión. El artículo presenta un análisis sobre el estado actual y las perspectivas a futuro en cuanto a evaluación y medición del impacto social de la comunicación organizacional desde la perspectiva de académicos y profesionales de cinco países de América Latina. Se reprocesó y tematizó una base de datos cualitativos generada en un estudio global con metodología Delphi y se analizaron las respuestas abiertas que dieron 81 participantes latinoamericanos. Se concluye que, aunque los participantes manifiestan gran preocupación por la evaluación y la medición, su práctica es escasa y muestra debilidades tanto en el enfoque como en la metodología. Se observan dos perspectivas en el abordaje de la evaluación y la medición del impacto social: una centrada en los objetivos y necesidades de las organizaciones y otra con foco en los grupos de interés y la sociedad. Por su complejidad la evaluación del impacto social requiere la creación de sistemas de medición multidisciplinarios, multisectoriales generados a partir del diálogo entre academia, asociaciones profesionales y grupos de interés. La enseñanza de la disciplina tiene pendiente integrar formación rigurosa en este aspecto clave para una mejor práctica profesional y para consolidar una disciplina social con propósito.

**Palabras clave:** comunicación organizacional, evaluación, medición, impacto social, América Latina.

## **Evaluating and measuring the social impact of organizational communication: A Latin American perspective in a global study**

### **Abstract**

Evaluating and measuring the social impact of organizational communication strengthens the legitimacy and value of the discipline and makes explicit the sense of the intentionality of the communication processes deployed by the practitioners. The article presents an analysis of the current state and future perspectives on the evaluation and measurement of the social impact of organizational communication from the perspective of academics and practitioners in five Latin American countries. A

qualitative database generated in a global Delphi study was reprocessed and thematized, and the open-ended responses of 81 Latin American participants were analyzed. It is concluded that, although participants express great concern for evaluation and measurement, their practice is limited and needs to improve in both approach and methodology. Two perspectives are observed in the approach to social impact assessment and measurement: one focused on the objectives and needs of organizations and the other on stakeholders and society. Due to its complexity, social impact assessment requires the creation of multidisciplinary, multi-sectoral measurement systems generated from the dialogue between academia, professional associations, and interest groups. The teaching of the discipline has yet to integrate rigorous training in this key aspect for better professional practice and to consolidate a social discipline with a strong social impact.

**Keywords:** organizational communication, evaluation, measurement, social impact, Latin America.

## **Avaliar e medir o impacto social da comunicação organizacional: Uma perspectiva latino-americana em um estudo global**

### **Resumo**

A avaliação e mensuração do impacto social da comunicação organizacional fortalecem a legitimidade e o valor da disciplina, esclarecendo a intencionalidade dos processos de comunicação implementados pela profissão. O artigo apresenta uma análise do estado atual e das perspectivas futuras sobre a avaliação e mensuração do impacto social da comunicação organizacional a partir da perspectiva de acadêmicos e profissionais de cinco países latino-americanos. Uma base de dados qualitativa gerada em um estudo Delphi global foi reprocessada e tematizada, e as respostas abertas de 81 participantes latino-americanos foram analisadas. Conclui-se que, embora os participantes expressem grande preocupação com a avaliação e mensuração, sua prática é escassa e apresenta deficiências tanto na abordagem quanto na metodologia. Observam-se duas perspectivas na abordagem da avaliação e mensuração do impacto social: uma centrada nos objetivos e nas necessidades das organizações e a outra nas partes interessadas e na sociedade. Devido à sua complexidade, a avaliação do impacto

social exige a criação de sistemas de medição multidisciplinares e multissetoriais gerados a partir do diálogo entre a academia, as associações profissionais e os grupos de interesse. O ensino da disciplina ainda precisa integrar um treinamento rigoroso nesse aspecto fundamental para uma melhor prática profissional e para consolidar uma disciplina social com um forte impacto social.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional, avaliação, medição, impacto social, América Latina.

## Introducción

Evaluar y medir son conceptos interrelacionados, pero no iguales. Mientras medir requiere un instrumento definido según un conjunto de normas para asignar una cantidad de atributos a un objeto de estudio, evaluar es hacer un juicio por un sujeto externo (Ventura-León, 2018). En este sentido, el sujeto que evalúa toma los resultados de las mediciones como uno de los insumos para hacer su juicio. Estas dos prácticas largamente desarrolladas en disciplinas como la medicina, la psicología o la educación, están presentes en ocasionales artículos de comunicación organizacional<sup>1</sup> a partir de la década de los 50 y algo más presente a partir de la década de 1990. Un relevamiento histórico y sistemático de los modelos de evaluación vinculados a la planificación estratégica en comunicación es presentado por Álvarez-Nobell (2011) y Castillo-Esparcia y Álvarez-Nobell (2015).

La preocupación por el impacto social surge luego de la Segunda Guerra Mundial con el impulso de organismos internacionales de derechos y de desarrollo y vinculada a diversas disciplinas y problemas, en diálogo con las disciplinas sociales. Asuntos que han ocupado los estudios de impacto social refieren, por ejemplo, los impactos de las políticas sociales de desarrollo, la relación entre gobiernos y corporaciones con comunidades originarias o rurales, los accidentes y catástrofes industriales, los beneficios y perjuicios del turismo masivo, los movimientos migratorios y de

---

<sup>1</sup> En este artículo se utiliza *comunicación organizacional* como inclusivo de las diversas denominaciones que la profesión muestra en la región y en el mundo (relaciones públicas, comunicación estratégica, corporativa, entre otras) sin entrar en sus distinciones. Cuando se indica otra denominación se trata de la utilizada por el autor referido o por el participante en el estudio.

reasantamiento, los cambios en las matrices energéticas, los cambios en las regulaciones, entre muchos otros.

A continuación, en este apartado, se presenta la evaluación y la medición en comunicación organizacional y en particular del impacto social desde la perspectiva teórica y los antecedentes de evaluación y medición en comunicación organizacional en América Latina. Luego se detallan la metodología y los resultados del estudio, y finalmente se presentan las principales conclusiones.

### **Evaluar y medir en comunicación organizacional**

Las primeras prácticas de evaluación y medición en la disciplina estuvieron marcadas por la necesidad de medir la efectividad como forma de mostrar el valor financiero de la disciplina y la profesión (Volk, 2016). Medir efectividad implica medir si la comunicación logró lo que se propuso, los objetivos procurados por las acciones y procesos de comunicación realizados, es decir su eficacia, y si se logró con los métodos y técnicas previstas y adecuadas, su eficiencia.

La clásica vara o regla de medición de Lindenmann (1993) permite medir esa efectividad en tres niveles. El nivel más básico busca generar datos para evaluar actividades, acciones y productos (*outputs*) y lo hace con métricas de volumen, tanto de presencia como de consumo, por ejemplo, vistas, visitas, seguidores, posteos, alcance de audiencias, menciones, cobertura, presencia y posicionamiento en medios, ventas, asistencia, exposición, comentarios. La aplicación de estas métricas es consistente si los objetivos de la comunicación son, por ejemplo, tener presencia o distribuir mensajes en un medio en particular, o aumentar el consumo de un mensaje entre un público. Este tipo de mediciones son las más frecuentes en la profesión como lo han confirmado varios estudios (Xavier et al., 2005; Macnamara y Zerfass, 2017) y también las más utilizadas en la comunicación publicitaria y de mercado.

Un segundo nivel en la medición de la efectividad atañe al resultado de esas acciones y productos más allá de su presencia o consumo. Estas mediciones son pertinentes cuando el objetivo de la comunicación es conocer las respuestas de los públicos a procesos de comunicación y no solo acciones de consumo como en el anterior nivel. En este caso, las mediciones buscan datos sobre actitudes, opiniones o comportamientos de las personas. Para aplicar correctamente este nivel de medición es

necesario conocer los factores neuro-cognitivos, afectivos y socioculturales que forman las percepciones y comportamientos de las personas y aplicar técnicas diversas de investigación cuantitativa y cualitativa para responder a objetivos de procesos de comunicación de mediana complejidad, como, por ejemplo, sostener la opinión favorable de un público, promover un cambio de hábito. Este nivel de medición es frecuente en la evaluación de la reputación de una organización o cuando se quiere evaluar el clima interno en una organización.

Las propuestas de medición en estos dos niveles suelen seguir los modelos lineales de las perspectivas mecánicas o ingenieriles en la administración, cuya finalidad es reducir y controlar la complejidad del sistema. En términos de la comunicación organizacional, estas propuestas aportan a la medición de procesos de información y de comunicación persuasiva, pero no miden procesos relacionales ni participativos de la comunicación organizacional (Restrepo, 1995). En el tercer nivel, se miden los resultados a largo plazo de los procesos de comunicación que buscan cambios profundos en las personas, como en sus creencias o valores. Para este nivel, Linda Childers Hon y James E. Grunig (1999) propusieron un instrumento que mide los procesos de construcción de relaciones entre una organización y sus públicos (incluidos sus grupos de interés o *stakeholders*) y que Hon (2005) considera es el impacto por excelencia de la profesión. La métrica propuesta por los autores para medir este tipo de impacto se basa en una escala sobre la percepción, de todas las partes involucradas en la relación entre organización y públicos, construida con indicadores sobre 6 dimensiones relativas a valores y expectativas: reciprocidad, confianza, disposición favorable, compromiso, relaciones de intercambio y relaciones comunitarias. Desde entonces se han propuesto modelos relacionales de evaluación y medición en comunicación organizacional, con escalas derivadas o complementarias a esta, pero se trata de una práctica de evaluación y medición menos frecuente que las anteriores.

En las últimas dos décadas, los avances en los modelos de evaluación y medición en comunicación organizacional han sido notorios. En particular con la creación de la *International Association for the Measurement and Evaluation of Communication* (AMEC) y sus Principios de Barcelona, se dio un impulso importante para legitimar el campo profesional, unificar la terminología, y mejorar los instrumentos metodológicos

(Volk 2016; Macnamara, 2018; Buhmann et al., 2019). Durante la discusión previa a elaborar la primera formulación de los Principios de Barcelona en 2010, los participantes de AMEC reflexionaron sobre la importancia de enfatizar la coherencia necesaria entre objetivos y medición (primer principio), algo en lo que observaban un déficit notorio en la práctica profesional del momento. Al poner foco en la consistencia entre objetivos y medición, los modelos de evaluación adquieren la perspectiva estratégica, es decir, la evaluación es una fase esencial de la planificación estratégica y debe definirse en función de los objetivos de esa planificación.

Muchos de los marcos de referencia en estas últimas décadas ponen foco en la evaluación y medición en función de los objetivos de la organización sin priorizar los de sus grupos de interés, públicos y menos los de la sociedad en general. Es así como las métricas y sistemas más extendidos tienen por finalidad, por ejemplo, agregar valor a la organización en términos de reputación, controlar los procesos de comunicación o calcular su retorno (ROI). Todas estas finalidades se refieren a necesidades específicas, por lo general económicas, de las organizaciones (Volk, 2016). Es decir, no llegan a abordar el concepto de impacto social en su total complejidad.

En sus investigaciones sobre las prácticas de evaluación y medición, Macnamara y Gregory (2018) han observado que, en el discurso, los profesionales afirman la relevancia de la bidireccionalidad en la comunicación, pero son pocas las organizaciones que practican la escucha real, paso imprescindible para la bidireccionalidad. Los autores agregan que, si la finalidad es evaluar y medir los impactos de la comunicación entonces es imprescindible atender la bidireccionalidad, ya que los impactos en la sociedad generados por las organizaciones repercuten en las mismas organizaciones (p. 15).

Estos autores también destacan que la profesión tiene pendiente la necesidad de pasar de una evaluación que mide actividades y productos (primer nivel de Lindenmann) a evaluar resultados e impactos (segundo y tercer niveles); en especial señalan que es necesario medir los impactos no previstos de la comunicación. También afirman la necesidad de integrar como finalidad de la medición, además de la efectividad de la comunicación, la evaluación formativa que permite generar cambios en

la comunicación organizacional: pasar de la evaluación para *demostrar* a una para *mejorar*.

Otras investigaciones muestran debilidades en la práctica de evaluación y medición: la falta de presupuesto y de tiempo para medir, el poco interés de los empleadores, la falta de estándares o la aplicación de estándares comerciales poco rigurosos, la falta de conocimiento y rigurosidad en la metodología, la sobrevaloración de los datos cuantitativos sobre los datos cualitativos, la confusión sobre procesos de evaluación y acciones de medición, la tendencia a evaluaciones unidimensionales, el foco en evaluaciones autorreferenciales como forma de justificar lo realizado, y el poco foco en descubrir lo que no se sabe para orientar la acción futura de la comunicación (Macnamara, 2015; Volk, 2016).

### **Evaluar y medir el impacto social**

El impacto social se refiere a un concepto más amplio que el de efecto, eficacia o resultado porque implica, necesariamente, cambios en un sistema social que se observan de manera diferida y tienen carácter perdurable a largo plazo. Hurst y Johnston (2021) definen el concepto de impacto social aplicado a las organizaciones y a la comunicación organizacional, como las consecuencias positivas o negativas, intencionales o no, de sus acciones y decisiones en la sociedad, en todos los sistemas sociales que la componen (cultural, económico, político, ambiental, sanitario, legal). Al incluir los conceptos de intencionalidad/no intencionalidad y de sentido positivo/negativo, en esta definición se asume que entre los objetivos de la comunicación organizacional puede estar explícita la búsqueda de impacto social y por lo tanto los procesos de comunicación organizacional desplegados por la organización pueden alcanzar impacto social positivo o negativo. Del mismo modo, la definición incluye la posibilidad de que en la comunicación organizacional no se incluya de manera explícita el objetivo de impacto social y aun así la comunicación pueda tener impacto social positivo o negativo.

Como es notorio, evaluar y medir un impacto social tiene mayor complejidad que medir productos o resultados, ya que por su alcance requiere un corte temporal extenso en el proceso de medición para conocer el punto de partida, los avances o el punto final. Esa complejidad, como señalan Stoeckle y Adi (2023), es actualmente mayor debido a los desafíos que plantean los entornos de las organizaciones que obliga a un cambio de



paradigma en la medición y evaluación en comunicación; no alcanza solo con medir y evaluar el impacto social, sino también es necesario medir y evaluarlo desde las diferentes perspectivas y experiencias del valor social de las comunidades, la sociedad y los grupos de interés (p. 95).

Asimismo, debido a que el impacto social es un concepto de carácter sistémico, implica necesariamente salir del foco exclusivo de las necesidades y funciones organizacionales y sus públicos e integrar el entorno, la comunidad, y especialmente variables del sistema que no son inmediatamente visibles (Hurst y Johnston, 2021, p. 2) como la pobreza, el racismo, la discriminación, la contaminación, la salud mental, los derechos, el bienestar. Considerar estos aspectos implica dificultad (no imposibilidad) en la medición del impacto social.

En esta línea, Buhmann et al. (2017) elaboran un estado del arte sobre evaluación y medición del impacto social y, entre otros aspectos, señalan que debido a la falta de inclusión de variables sociales, del entorno y el contexto de la organización muchas veces no es posible interpretar y analizar correctamente los resultados de las mediciones y evaluaciones, y también señalan que la falta de inclusión de conocimientos de diversas disciplinas dificulta el estudio y comprensión de la complejidad de los impactos sociales. Por el mismo carácter sistémico y multicausal de los impactos sociales muchas veces es necesario aplicar conocimientos de otros subsistemas como el ambiental, cultural o económico, y dominar indicadores sociales y metodologías de evaluación de impacto social (SIA por su sigla en inglés) generadas, entre otros, por organismos de desarrollo y actores de políticas públicas (Alomoto et al., 2022).

Burdge y Vanclay (1996) sistematizan una larga experiencia en medición de impacto social y encuentran una serie de dificultades que derivan de la propia complejidad del objeto de estudio y del proceso. Así identifican problemas derivados del desconocimiento que los evaluadores tienen de las ciencias sociales o de la aplicación incorrecta de conceptos y marcos de estas disciplinas. También identifican dificultades en el proceso y los procedimientos de medición, en particular en torno a la debilidad en la metodología y en la incorrecta aplicación de métodos de diversa naturaleza. Observan que en muchas mediciones no se logra rigurosidad a la hora de validar y verificar los datos y en ocasiones estos no se pueden contrastar por la falta de

accesibilidad o confiabilidad de los datos oficiales del lugar donde se realiza la medición. Por último, señalan dificultades en la concepción de la medición. Según los autores, en ocasiones se concibe la medición de impacto social como un evento aislado cuando en realidad se debe realizar como proceso (pp. 66-70).

### **Evaluar y medir en América Latina**

A principios de la década de 1990 se conocen en Latinoamérica instrumentos para la auditoria de la comunicación organizacional interna desarrollados fuera del continente, entre ellos, el diseñado por Gerald M. Goldhaber con el auspicio de la *International Communication Association* (ICA); el *LTT Audit* propuesto en Finlandia y conocido más tarde como *Organizational Communication Development* (OCD) y el *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) propuesto por Downs y Hanzen (Varona, 1993). Hasta fines de esa década fueron estos instrumentos, y el modelo de *auditoría*, los que predominaron en la formación de comunicadores organizacionales en varios países de la región, aunque no se conoce evidencia sistematizada y pública de su aplicación en la práctica profesional de esa época.

En las décadas siguientes, y luego de la publicación del compendio de escalas de medición en comunicación organizacional (Downs et al., 2009) se extiende el conocimiento sobre evaluación y medición en los programas de formación en varios países de la región, pero focalizada fundamentalmente en la medición de la comunicación interna, la cultura organizacional y la comunicación interpersonal y en equipos. Con la divulgación de los Principios de Barcelona auspiciados por AMEC, el avance de los modelos comerciales de medición de comunicación y los modelos de medición de calidad y de gestión, se extiende el interés y la preocupación por la medición entre los profesionales de la comunicación organizacional de la región, pero en ocasiones confundida con la medición de comunicación publicitaria, comercial o la medición de la gestión.

En Latinoamérica existen pocas publicaciones académicas con resultados sistematizados de la experiencia profesional, y pocas investigaciones con evidencia empírica sobre medición y evaluación en comunicación organizacional. Castillo-Espacia y Villabona-Beltrán (2018) a través de una sistematización de resultados del *Latin American Communication Monitor*, confirman que la evaluación no se encuentra

entre los principales temas estratégicos para la comunicación desde la perspectiva de los profesionales (p. 145 y 148). Aun así, algunas investigaciones presentan evidencia empírica de la práctica de medición y evaluación en comunicación en organizaciones latinoamericanas. Entre ellas, la medición del aporte de la comunicación a los procesos y al desempeño organizacional (Vahos, 2009), el aporte al negocio o la misión organizacional (Alvarez-Nóbell y Lesta, 2011), el tipo de medición y evaluación que realizan empresas de triple impacto (Barroso et al., 2022) y la aplicación de escalas de medición a la comunicación interna en Brasil (Videira y Salmázio, 2023). Otras investigaciones recogen la forma en que las agencias de relaciones públicas miden el impacto de la responsabilidad social (Hütt-Herrera, 2022).

Investigaciones en la región confirman que la alta preocupación que los profesionales expresan por la medición no condice con su escasa práctica (Garnica, 2011; Rivero, 2021) y señalan barreras para implementarla entre ellas la escasa formación de los profesionales en esta práctica. Entre las barreras que las investigaciones en la región también destacan se encuentra el poco valor que se otorga a la comunicación, la escasa presencia de comunicadores en la dirección estratégica de las organizaciones, la prioridad comercial por sobre otras, y el foco en lo táctico-operacional de los profesionales en detrimento de la estrategia a largo plazo (De Siquiera, 2005). Estas dificultades no son exclusivas de Latinoamérica. Watson (2012), refiriendo a resultados de las investigaciones de Anne Gregory (2001) en el Reino Unido y del *Global Surveys of Communication Measurement* (Wright et al., 2009) señala que los profesionales de las relaciones públicas y la gestión de la comunicación afirman la importancia de la evaluación y la medición, pero la practican poco, y agrega, que tienen reticencia a aplicar métodos probados en ciencias sociales, como si no tuvieran confianza en su práctica (Watson, 2012, p. 396).

Suzel Figueiredo (2005) sistematiza las prácticas en metodología de la investigación para evaluar y medir entre profesionales de Brasil, y encuentra que tres de cada cuatro profesionales tienen dificultades en la metodología: dificultad para elegir el método adecuado, para hacer el muestreo, en la aplicación de las técnicas, el análisis de resultados, entre otras. Este panorama tampoco es exclusivo de la región. En una revisión realizada en programas de relaciones públicas premiados en el Reino Unido,

Gregory (2001) encuentra que solo 12% de los profesionales usó métodos basados en ciencias sociales para verificar sus datos.

## **Metodología**

Para realizar este estudio se trabajó en la reprocesamiento de una base de datos cualitativos generada en el marco del estudio global *El futuro de las Relaciones públicas/Comunicación y su impacto social* (Adi, Stoeckle y Arzuaga-Williams, 2023).

En el estudio se aplicó la metodología Delphi (Hsu y Sandford, 2007). Se trata de una técnica de investigación prospectiva de carácter mixto (cualitativo-cuantitativo) que permite determinar consensos y disensos en un panel de expertos a través de una serie de rondas de discusión. En este caso se realizaron cuatro rondas con las mismas preguntas en los tres idiomas del estudio (inglés, español y turco).

En la primera ronda se presentaron preguntas abiertas generales sobre los temas del estudio incluida una pregunta sobre la medición del impacto social y los participantes podían expresarse según su interés, perspectiva, opinión o experiencia. En la segunda ronda los participantes accedieron a las respuestas anónimas de los otros participantes y podían discutir y modificar sus respuestas si lo deseaban. Para la tercera ronda se procesaron las respuestas cualitativas y con los conceptos más reiterados se crearon opciones de respuestas cerradas a ordenar o afirmaciones a evaluar con escalas Likert. Finalmente, en la cuarta ronda, los participantes pudieron ver los resultados estadísticos preliminares y modificar si lo deseaban sus elecciones personales.

Participaron en el estudio académicos, profesionales y personas con ambos roles que se los identificó como perfil mixto, especializados en el campo de la comunicación organizacional (más allá de la denominación particular en cada país), de 21 países, entre ellos cinco de América Latina: Argentina, Colombia, Costa Rica, Ecuador y Uruguay. La muestra fue intencional, es decir se invitó a personas a través de una red de 25 investigadores de diferentes países, porque cumplían con los criterios necesarios y relevantes para el estudio. Los participantes no se conocían entre sí, dieron su consentimiento informado que quedó registrado en la plataforma y toda la información se trató de manera anónima. El trabajo de campo se realizó entre noviembre de 2022 y

abril de 2023. Finalizaron el estudio 313 personas; de ellas, 81 corresponden a los cinco países latinoamericanos.

A la pregunta abierta sobre medición en las dos primeras rondas, los participantes dieron respuestas muy variadas, ricas y de diferente naturaleza según los intereses y enfoques personales, por ejemplo, algunos destacaron lo que se hace o no se hace en medición, otros lo que se debería hacer; algunos se enfocaron en los problemas de la medición y varios dialogaron con las respuestas anónimas de otros participantes.

Para este estudio se tomó el total de respuestas abiertas que dieron los 81 participantes latinoamericanos en las dos rondas cualitativas, clasificadas únicamente con el país y el perfil (académico, profesional o mixto) del participante. En el caso de los participantes que ajustaron sus respuestas en la segunda ronda, luego de recibir las respuestas anónimas del resto de los participantes, se tomó solo la segunda respuesta, es decir, la respuesta luego de su reflexión.

Cada una de las respuestas fue tematizada según el asunto principal al que refería en torno a las dos preguntas que guiaron el presente estudio: ¿cómo es la práctica actual en evaluación y medición del impacto social en comunicación organizacional? ¿cómo debe ser a futuro la evaluación y medición del impacto social en comunicación organizacional? Con la tematización se agruparon los asuntos tratados por los participantes en torno a subtemas que guían la presentación de resultados: la práctica actual en evaluación y medición, la medición de impacto social, el foco de la medición, cuestiones sobre metodología, la formación en medición y el modelo ideal para medir impacto social.

Luego de reagrupadas las respuestas en estos temas, se analizaron los matices internos. Finalmente, se seleccionaron las respuestas que mejor representan cada grupo temático y las que dan cuenta de los matices dentro de cada tema.

Los resultados que se presentan corresponden a las respuestas literales tematizadas, dadas en estas dos rondas cualitativas por los participantes de América Latina con la finalidad de describir el panorama general en cuanto a medición del impacto social en la región. Se utiliza la palabra medición (aunque no comprende todo el concepto de evaluación), porque fue la más reiterada y usada por los participantes.

## Resultados

En el estudio se pidió a los participantes definir con sus palabras cuál debería ser el impacto social de la profesión. La siguiente es una selección de estas respuestas que permiten dar contexto al tema de estudio. Como se aprecia, la perspectiva del bien común y el cambio o transformación social como fines de la profesión integra las respuestas de los participantes de los cinco países:

El impacto social principal de la práctica profesional es su contribución al bien común, incluido el ambiente, a la dignidad en todas las formas de vida, y el bienestar humano dentro y fuera de las organizaciones (Uruguay, perfil mixto).

La comunicación tiene la característica de poder transformar realidades, de allí el rol central que pueden y deben ocupar los profesionales de las RR.PP./ Comunicación en la sociedad. (Argentina, Profesional).

La comunicación consciente tiene *per se* un impacto social, por eso es importante que los profesionales de la materia sean coherentes y tengan presente que su profesión no solo es transmitir mensajes sino generar movilización, cambiar imaginarios, construir referentes, ahí está el verdadero impacto (Colombia, perfil mixto).

[El impacto social] lo vemos reflejado en cómo la gestión de la profesión genera efectos o cambios en la misma sociedad donde se practica o ejerce, y este puede ser positivo o negativo. El impacto son los cambios que se generan en las personas, comunidades o grupos fruto de una gestión de RRPP/Comunicación (Ecuador, perfil mixto).

Se observa después de un proceso sostenido, no son resultados o efectos que tienen una temporalidad corta; el impacto social se logra cuando realmente se cambian o transforman condiciones presentes (Costa Rica, perfil mixto).

Algunos participantes, además, agregan como parte del impacto social la incidencia que tiene o puede llegar a tener el profesional en la orientación global de la organización:

Cuando logramos que la organización perciba la necesidad de beneficiar a la sociedad, de que su desempeño impacte positivamente a grupos/poblaciones (Costa Rica, académico).

A modo de síntesis, para los participantes en el estudio, el impacto social de la profesión se observa en su contribución al bien común y para ello debe procurar el cambio social y el cambio en la visión de las organizaciones.

Sobre el estado actual de medición los participantes de todos los países coinciden en las debilidades en torno a ella, no solo en cuanto a medir el impacto social, sino en cuanto a medición en general en la comunicación organizacional: “en medición hay mucho por hacer”, “no se enseña bien”, “se hace para cumplir con aspectos formales”, “no hay consenso entre los profesionales”, “se hace rápido y sin rigurosidad” y “no se

destinan recursos económicos y tiempo para la medición”. Los participantes expresan estas dificultades como un tema de gran preocupación:

Hay mucha carencia de cultura evaluativa, incluso la básica, del desarrollo organizacional y el desempeño cotidiano; mucho más difícil es evaluar el propio impacto social (Costa Rica, académico).

Este sí es un tema en donde aún parece haber muchos debes. En esta materia se necesita aún inversión y herramientas tecnológicas, pero también aplicar la creatividad, la sensibilidad, responsabilidad y empatía para poder construir indicadores medibles, fiables y no autocontemplativos y condescendientes (Uruguay, perfil mixto).

Incluso los participantes reflexionan sobre la medición como parte fundamental para legitimar, fortalecer y mejorar el aprendizaje en la disciplina:

Reivindicar el valor e impacto de la profesión y exponerse ante la colectividad, rendir cuentas, hacer nuestros procesos trazables (Costa Rica, profesional).

Es muy importante autoevaluarnos y generar aprendizajes en las organizaciones mismas y también estudios abarcativos desde las asociaciones gremiales y la academia. Programar indicadores no solo de productos, resultados o de gestión, sino, además, de impacto en los públicos y en las comunidades y territorios. Definiendo KPI en dimensiones propiamente comunicativas, por ejemplo: disposición a hablar, niveles de (des)información, espacios de diálogo, niveles de participación de actores, intercambios entre actores, debates generados, entre muchos otros (Colombia, mixto).

Creo que los sistemas de medición cuantitativa y cualitativa, si son rigurosos en su diseño y aplicación y generan hojas de ruta para mejorar, son buenos instrumentos para generar confianza, para visibilizar los impactos, para reorientar y corregir prácticas (Uruguay, perfil mixto).

Sobre la medición del impacto social en particular, varios participantes distinguen con claridad la diferencia sustancial entre medir efectos y resultados a corto plazo y medir impacto social, el que entienden más complejo, abarcativo y que requiere abordajes holísticos. Esto se ejemplifica en la siguiente cita textual:

Está en la búsqueda por trascender la visión de las consecuencias de corto plazo y del entorno inmediato de la organización, por una visión más sistémica y holística donde se toma en consideración el corto, mediano y largo plazo y el contexto más amplio que puede ser afectado por las estrategias de una organización (Uruguay, académico).

Aun así, un grupo de participantes de todos los países, en su mayoría de perfil profesional, proponen para la medición del impacto social, técnicas que claramente aplican solo a la medición de efectos y de resultados:

Con indicadores que midan los conocimientos, actitudes y prácticas de las diferentes partes antes, durante y después de los procesos de comunicación (Costa Rica, profesional).

Con mediciones y apreciaciones cuantitativas sobre las acciones ejecutadas, comportamiento, hábitos o costumbres que se hayan visto impactos (Uruguay, profesional).

Con dos estrategias que aún se encuentran en desarrollo; encontrar KPI's que realmente sean relevantes para su industria. *Social listening* con actores y microembajadores que permitan conocer actitudes en tiempo real con respecto a un tema (Ecuador, mixto).

En cuanto al foco de la medición, algunos participantes restringen la medición a los objetivos y necesidades de la organización:

Medir permite auditar y evaluar si los procesos fueron correctos o si es necesario replantearse los objetivos o la estrategia. De esta manera, la práctica profesional arma un diagnóstico que le permite identificar falencias, organizar, planificar procesos en busca de nuevas oportunidades para el beneficio organizacional (Ecuador, perfil mixto).

Hacer evaluación con el fin de conocer o verificar si las necesidades de comunicación fueron satisfechas o requieren mayor apoyo de comunicación (Costa Rica, perfil mixto).

Pero otros participantes centran el foco de la medición en los públicos y grupos de interés con quienes se establecen relaciones:

Para evaluar el impacto social los comunicadores necesitamos escuchar mucho más a los diferentes públicos de la empresa, estar atentos a sus demandas y necesidades. Es posible implementar diferentes herramientas cuantitativas de medición, pero lo más importante es escuchar más, en vez de querer generar tanta información (Colombia, mixto).

Sobre los temas relativos a metodología, un conjunto de participantes centró sus respuestas en cuestiones de diseño, métodos y contenidos, haciendo foco en la necesidad de mayor rigurosidad y fiabilidad en la medición, del uso de técnicas cualitativas además de las cuantitativas, y de la medición comparativa. Con respecto al contenido de la medición, los participantes señalan:

[Una] Medición relacionada directa y profundamente en las temáticas en las que se está impactando como organización (Colombia, mixto).

Actualmente evaluamos el trabajo de los comunicadores a través de métricas específicas (KPI, NPS, *Leads*, *Social listening*, etc.). Sin embargo, creo que estas métricas no son suficientes para medir el impacto social generado por la profesión (Uruguay, profesional).

Evaluar impacto social no es tarea fácil por lo que tendríamos que buscar la generación de indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan llegar realmente a profundizar en el impacto que desde nuestra labor hemos alcanzado. Quizá podamos buscar aportes metodológicos para medir desde el enfoque sociológico y antropológico, desde la sostenibilidad y la RSE, pues no podemos quedarnos con indicadores como *likes*, *retuit*, etc. ya que estos no nos miden impacto social. ¡Un gran reto! (Colombia, mixto).

En síntesis, para los participantes en el estudio, la medición y evaluación de impactos sociales en la profesión se debe realizar en forma sistemática, constante a lo largo del tiempo, con perspectiva de largo plazo y abordajes holísticos que permitan dar cuenta de la complejidad de los cambios sociales, y con métricas focalizadas en las necesidades sociales y de los grupos de interés definidas con su participación.



Entre las necesidades de formación destacadas por los participantes surge la formación metodológica, en análisis de datos y la rigurosidad científica. Del mismo modo, también surge la necesidad de modelos de medición con dimensiones específicas de la disciplina:

Con metodologías de investigación científica y mayor acercamiento a la academia (Argentina, profesional).

Hace falta crear instrumentos desde las necesidades propias de la comunicación, que permitan medir desde lo cuantitativo, pero también lo cualitativo, instrumentos que respondan a las dinámicas propias de la profesión (Colombia, mixto).

Otros participantes destacan las necesidades de formación multidisciplinaria y enfoques que integren las tecnologías y los nuevos entornos:

Con enfoques multidimensionales, intersectoriales, interseccionales, los que deben guiar también la práctica (Costa Rica, profesional).

Será necesario considerar nuevos conocimientos y habilidades en la formación de los comunicadores de las organizaciones que impliquen habilidades socio-emocionales y competencias de análisis de datos masivos, también tecnologías basadas en la IA para la predicción de resultados y comportamientos, así como para la automatización de tareas desempeñadas en la actualidad por personas (Uruguay, académico).

Necesitamos considerar la inteligencia artificial, la realidad virtual y también las conexiones analógicas (Ecuador, académico).

Finalmente, entre los participantes se reitera la propuesta de que para generar un modelo o marco de medición del impacto social de la profesión es esencial la participación de la academia, los profesionales y los grupos de interés:

Me parece interesante pensar en consensos entre los profesionales (por ejemplo, a través de asociaciones profesionales o la academia), y que estos consensos marquen el camino para ser un/a profesional de la comunicación organizacional con impacto social positivo. Que pueda haber una orientación sobre estos temas para los profesionales, y que como grupo de profesionales podamos pensar juntos para crear estos consensos y aportar las herramientas que puedan necesitar todos los profesionales para alcanzar estos consensos (Uruguay, profesional).

Corresponde a la academia, la investigación, los grupos y gremios profesionales crear los instrumentos, generar procesos y motivar la práctica evaluativa sobre nuestro impacto como profesionales (Costa Rica, profesional).

Los indicadores deberían surgir de y con los grupos de interés, validarlos y monitorear la evaluación (Costa Rica, profesional).

Las asociaciones profesionales pueden hacer un gran aporte en este sentido, con formación, difusión, e incluso al generar acuerdos colectivos sobre un marco de indicadores que respondan a la realidad de los públicos, las organizaciones, los países y el planeta (Uruguay, perfil mixto).

En la última ronda cuantitativa del estudio Delphi, esta perspectiva fue la que alcanzó mayor consenso entre los participantes latinoamericanos. El 88% de los 81

participantes latinoamericanos estuvo muy de acuerdo y de acuerdo con la alternativa de medir el impacto social de la profesión *con indicadores cuantitativos/cualitativos, elaborados por consenso de profesionales, validados con grupos de interés y orientados por un modelo de profesión con impacto social positivo* (Adi et al., 2023, p. 58).

A lo largo de las diferentes respuestas también se observan referencias directas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas, en sus tres dimensiones: económica, social y ambiental. En las rondas cuantitativas, la alternativa de medir el impacto social de la profesión con la *aplicación de algún marco validado (ej. los ODS) con un enfoque global, que trascienda la organización*, obtuvo 47 % de acuerdo y 38 % muy de acuerdo entre los 81 participantes latinoamericanos (Adi et al., 2023, p. 58).

En particular las respuestas cualitativas que se transcriben a continuación muestran de una forma operativa cómo esta Agenda puede aportar un marco a la medición de impacto social en la profesión:

Las Relaciones Públicas deben investigar, planificar, ejecutar y evaluar las estrategias que impacten a la sociedad y que estén acordes a los objetivos de la organización para la cual trabajan. Ese impacto social se verá reflejado en las metas específicas que correspondan a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) alcanzados por la organización (Costa Rica, perfil mixto).

Me parece importante que se utilicen formas objetivas y validadas de medición de impacto. Por ejemplo, tomando algún marco conceptual internacional validado como pueden ser los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) con sus metas específicas. Aplicar, por ejemplo, los ODS a la gestión profesional de la comunicación organizacional sería dar un marco de impacto que tiene un soporte de validación concreta e internacional (Uruguay, profesional).

## **Discusión y conclusiones**

Los resultados presentados muestran que los académicos y profesionales de los cinco países de América Latina coinciden en la importancia del impacto social para la legitimidad y el fortalecimiento de la profesión y para ello la evaluación y la medición es un tema clave. En este sentido preocupa que aún quede mucho para hacer, que no se realice en forma constante o que se realice de manera incorrecta.

Al igual que otros estudios de la región (De Siquiera, 2005; Figueiredo, 2005) y fuera de ella (Watson, 2012; Macnamara, 2014; Volk, 2016) junto a esta preocupación por la medición se observan las debilidades en su práctica. Entre ellas la falta de interés, de recursos y tiempo y la escasa rigurosidad. Además, los participantes señalan otras

debilidades no identificadas en los estudios en la región, como, por ejemplo, la falta de consenso en la profesión al respecto de la medición, el uso puramente formal de acciones de medición, en ocasiones para justificar lo realizado, y la debilidad en la enseñanza sobre medición.

Probablemente de este último aspecto deriva la confusión que manifiestan algunos participantes entre medir efectos o resultados y medir impactos. A la hora de definir cómo medir los impactos sociales, varios participantes proponen indicadores y herramientas que son propias de la medición del primer y segundo nivel según la escala de Lindenmann (1993), como por ejemplo acciones ejecutadas, conocimientos, hábitos, actitudes, métricas de uso de redes. Frente a esto, otros participantes muestran escepticismo sobre la capacidad que tienen esos instrumentos, ampliamente extendidos en el ámbito comercial y empresarial, para medir realmente el impacto social y afirman que para medirlo es necesario salir del foco de las necesidades de la organización y comprender que se trata de un fenómeno complejo, sistémico, que requiere abordaje holístico y a largo plazo, tal como lo expresan Hurst y Johnston (2021).

Otra distinción clave en las perspectivas sobre medición expresadas por los participantes latinoamericanos en el estudio, se refiere al foco que se le otorga a la medición. Para un grupo la prioridad de medir se encuentra en las necesidades y objetivos de la organización, es decir si lo realizado y comunicado agrega valor a la organización. En cambio, otros, centran el foco de la medición en los grupos de interés y en la sociedad, en cómo lo realizado o comunicado aporta valor al bien común o al menos no lo afecta negativamente. Este segundo foco es el propio de una evaluación y medición de impacto social como señalan Hurst y Johnston (2021).

Los participantes coinciden en la necesidad de más y mejor formación en medición, tanto en metodología científica, como en análisis de datos, y formación para mejorar la aplicación rigurosa y ética de técnicas y tecnologías. Algunos participantes agregan la necesidad de pensar la medición centrada en las áreas en las que la organización genera mayor impacto, para lo que es imprescindible la multidisciplinariedad como lo señalan Burdge y Vanclay (1996). En este aspecto llama la atención la posibilidad que abren los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas para medir el impacto social. Otros participantes enfatizan la

necesidad de medir con dimensiones propias de la comunicación como el diálogo, la escucha, el entendimiento, la participación, entre otras.

Finalmente, en cuanto a quiénes pueden dinamizar la medición del impacto social, las propuestas marcan con énfasis la necesidad de una articulación entre academia, asociaciones profesionales y grupos de interés, en la que cada actor parece tener su aporte relevante a la hora de proponer un sistema de medición ideal cuyos aspectos metodológicos provengan de la academia, los aspectos de dimensiones e indicadores de las asociaciones de profesionales y la validación sea realizada por los grupos de interés.

La naturaleza de este análisis fue cualitativa, solo se basó en las respuestas abiertas del panel de expertos del Delphi, por lo que no se buscó representatividad estadística que se podría incluir en algún instrumento de medición cuantitativo de la región como podría ser el *Communication Monitor* de América Latina. Aun así, los resultados muestran un panorama claro sobre cuál es la situación actual y cuál la deseada en cuanto al tema. Y, aunque no registra la situación de todos los países de América Latina, están presentes países de tres subregiones: Cono sur, Pacífico andino y Centroamérica.

De lo antes presentado surgen aspectos claves que deberían integrar la agenda de formación a futuro, tanto de asociaciones profesionales como de la academia. En primer lugar, en la formación se debe marcar la relevancia del estudio del impacto social de la comunicación organizacional como forma de contrarrestar la dispersión y pérdida de foco que generan las crisis, los entornos volátiles y los cambios disruptivos en los que vivimos. Una práctica en comunicación organizacional que se ocupe exclusivamente de productos y acciones pierde rápidamente valor y sentido para la sociedad.

En segundo lugar, se debe considerar que las organizaciones, cualquiera sea (pública, privada, con o sin fines de lucro) deben ser ciudadanas y como tales tienen derechos y también obligaciones con la sociedad. Enfocar la comunicación organizacional exclusivamente en cubrir necesidades e intereses de la organización, descuidando la relación con sus grupos de interés, con la comunidad y con la sociedad, genera una profesión dependiente y restringida al alcance limitado de la organización, una profesión sin voz propia. El carácter sistémico y complejo del impacto social implica que la formación debe integrar la perspectiva de cambio social, el conocimiento

del entorno y contexto y los conocimientos disciplinares que facilitan el diálogo interdisciplinar.

Finalmente, como muestran las expresiones de los participantes en el estudio, en la agenda de formación se debe atender especialmente la formación en metodología científica de investigación, con su riqueza y variedad de técnicas, enfoques, con indicadores propios de la disciplina y especialmente con la perspectiva de medición longitudinal, en diálogo con la gran variedad de grupos de interés, y tal como sugieren Macnamara y Gregory (2018), no solo para medir el impacto alcanzado sino también para medir lo desconocido, novedoso y no previsto, aquello que permite aprender y fortalecer la disciplina y proyectar los cambios a futuro.

## Referencias

- Adi, A., Stoeckle, T. & Arzuaga-Williams, M. (2023). *El futuro de las relaciones públicas/comunicación y su impacto social: Resultados de un estudio internacional con método Delphi*. Universidad Quadriga de Ciencias Aplicadas. <https://bit.ly/4a1G0ny>.
- Alomoto, W., Niñerola, A. & Pié, L. (2022). Social Impact Assessment: A Systematic Review of Literature. (Evaluación de impacto social: una revisión sistemática de la literatura). *Social Indicators Research*, 161, 225-250. <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02809-1>.
- Álvarez-Nobell, A. (2011). *Medición y evaluación en Comunicación*. Colección Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación N°2. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. <https://www.uma.es/media/files/2011-10-medicion.pdf>.
- Álvarez-Nobell, A. & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64920732002>.
- Barroso, M.B., Castillo-Espacia, A. & Ruiz-Mora, I. (2023). La dimensión medioambiental y los ODS en la comunicación estratégica de las empresas de triple impacto. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 29(1), 27-42. <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.80708>.

- Buhmann, A., Likely, F. & Geddes, D. (2017). Communication and measurement: connecting research to practice. (Comunicación y medición: conectando la investigación con la práctica). *Journal of Communication Management*, 22(1), 113-119. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0141>.
- Buhmann, A., Macnamara, J. & Zerfass, A. (2019). Reviewing the “march to standards” in public relations: a comparative analysis of four seminal measurement and evaluation initiatives. (Revisión de la “marcha hacia los estándares” en las relaciones públicas: un análisis comparativo de cuatro iniciativas fundamentales de medición y evaluación). *Public Relations Review*, 45(4), 1-16, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101825>
- Burdge, R.J. & Vanclay, F. (1996). Social impact assessment: a contribution to the state of the art series. (Evaluación del impacto social: una contribución a la serie sobre el estado del arte). *Impact Assessment*, 14(1), 59-86. <https://doi.org/10.1080/07349165.1996.9725886>.
- Castillo-Esparcia, A. & Álvarez-Nobell, A. (2015). *Evaluación en comunicación estratégica*. McGrawHill.
- Castillo-Esparcia, A. & Villabona-Beltrán, D. (2018). Evaluación para demostrar efectividad en comunicación y relaciones públicas. Una mirada a las prácticas profesionales desde los Communication Monitor. *Communication Papers. Media Literacy & Gender Studies*, 7(15), 137-153. <https://raco.cat/index.php/communication/article/view/344206>.
- De Siqueira Castro Lopes, V. (2005). Relações Públicas como gestor de imagem e a importância da mensuração dos resultados em comunicação corporativa. (Las Relaciones Públicas como gestor de imagen y la importancia de medir resultados en la comunicación corporativa). *Organicom*, 2(2), 70-95. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138882>.
- Downs, C.W., DeWine, S. & Greenbaum, H.H. (2009). Measures of Organizational Communication. En R.B. Rubin, P. Plamgreen y H. Sypher (Eds.) *Communication Research Measures* (pp. 57-79). (2ª ed.). Routledge.
- Figueiredo, S. (2005). A contribuição dos métodos de diagnóstico e mensuração para a comunicação corporativa. (La contribución de los métodos de diagnóstico y

- medición a la comunicación corporativa). *Organicom*, 2(2), 184-201.  
<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138889>.
- Garnica, L. M. (2011). Evaluación y medición de la gestión de la comunicación en las organizaciones empresariales colombianas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (34), 406-430. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194222473018>.
- Gregory, A. (2001). Public relations and evaluation: does the reality match the rhetoric? *Journal of Marketing Communications*, 7(3), 171-189.  
<https://doi.org/10.1080/13527260122625>.
- Gregory, A. & Macnamara, J. (2019). An evaluation u-turn: From narrow organizational objectives to broad accountability. *Public Relations Review*, 45(5).  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101838>.
- Hon, L.C. (2005). O mosaico da avaliação em Relações Públicas. (The mosaic of evaluation in Public Relations). *Organicom*, 2(2), 96-115.  
<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138883>.
- Hon, L.C. & Grunig, J.E. (1999). *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. Institute for Public Relations.
- Hurst, B. & Johnston, K.A. (2021). The social imperative in public relations: Utilities of social impact, social license and engagement. *Public Relations Review*, 47(2).  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102039>.
- Hütt-Herrera, H. (2022). Medición del impacto de la gestión de responsabilidad social: Un reto para las agencias de Relaciones Públicas. *Revista Nacional de Administración*, 13(1) 69-79. <https://doi.org/10.22458/rna.v13i1.4235>.
- Hsu, C.-C. & Sandford, B.A. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus, *Practical Assessment, Research, and Evaluation*. 12(10).  
<https://doi.org/10.7275/pdz9-th90>.
- Lindenmann, W.K. (1993). An "Effectiveness Yardstick" to Measure Public Relations Success. *Public Relations Quarterly*, 38(1), 7-9.
- Macnamara J. (2015). Breaking the measurement and evaluation deadlock: A new approach and model. *Journal of communication management*, 19(4), 371-387.  
<https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2014-0020>.

- Macnamara, J. (2018). A review of new evaluation models for strategic communication: Progress and gaps. *International Journal of Strategic Communication*, 12(5), 1-16. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1428978>.
- Macnamara, J. (2020). Embracing evaluation theory to overcome “stasis”: Informing standards, impact and methodology, *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 339-354. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2019-0044>.
- Macnamara, J. & Gregory, A. (2018). Expanding Evaluation to Progress Strategic Communication: Beyond Message Tracking to Open Listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469-486. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1450255>.
- Macnamara, J. & Zerfass, A. (2017). Evaluation stasis continues in PR and corporate communication: Asia-Pacific insights into causes. *Communication Research and Practice*, 3(4), 319-334. <https://doi.org/10.1080/2204151.2017.1275258>.
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y Pensamiento*, 14(26), 91-96. <https://bit.ly/3Qpqn2z>.
- Rivero, M. (2021). Medición y evaluación de la comunicación en empresas seleccionadas del gremio de comunicadores de Cancún. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 22 (XI), 97-118. <https://doi.org/10.5783/RIRP-22-2021-06-97-118>.
- Stoeckle, T. & Adi, A. (2023). Relações públicas, pós-verdade e grandes desafios: uma melhor pesquisa para o valor social. *Organicom*, 20(42), 86-102. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.210366>.
- Vahos, J.L. (2009). El diseño y uso de indicadores de comunicación en las organizaciones antioqueñas. *Anagramas*, 7(14), 81-92. <https://doi.org/10.22395/ANGR.V7N14A5>.
- Varona, F. (1994). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *Diálogos de la Comunicación*, 39. FELAFACS. <https://bit.ly/3Qo580M>.
- Ventura-León, J.L. (2018). ¿Medir o evaluar? Una diferencia necesaria. (Measuring or evaluating? A necessary difference). *Educación Médica*, 19(3), 382. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2017.10.027>.



- Videira, D.P & Salmázio, F.C.A. (2023). Escala de Comunicação Organizacional Interna: guia para avaliar a influência da comunicação sobre o comprometimento organizacional. *Organicom*, 20(42), 70-85. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.210348>.
- Volk, S.C. (2016). A systematic review of 40 years of public relations evaluation and measurement research: looking into the past, the present, and future. *Public Relations Review*, 42, 962-977. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.07.003>.
- Watson, T. (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review*, 38, 390-398. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.018>
- Wright, D.G., Gaunt, R., Leggetter, B., & Zerfass, A. (2009). Global Survey of Communications Measurement 2009. Londres: Benchpoint. <https://bit.ly/3wnTL27>.
- Xavier, R., Johnston, K., Patel, A., Watson, T. & Simmons, P. (2005). Using evaluation techniques and performance claims to demonstrate public relations impact: An Australian perspective. *Public Relations Review*, 31(3), 417-424. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.05.006>.

#### **\*Roles de autoría**

Las autoras desempeñaron los roles de autoría del trabajo según el siguiente detalle:

Mónica Arzuaga Williams: Conceptualización. Curaduría de datos. Investigación. Metodología. Redacción-borrador original.

Gabriela Baquerizo-Neira: Investigación. Escritura-revisión y edición.

Margoth Mena-Young: Investigación. Escritura-revisión y edición.

Manifiestan no tener conflicto de interés alguno.

Obra bajo licencia internacional [Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).