

¿Cómo evaluar al Dircom? El caso de las organizaciones feriales de Iberoamérica afiliadas a AFIDA

How to evaluate Dircom? The case of Ibero-American fair organizations affiliated with AFIDA

Javier Vire Riascos¹ | [ORCID ID](#)

javier.vire@unl.edu.ec

Universidad Nacional de Loja, Ecuador

Ana Castillo Díaz² | [ORCID ID](#)

anacastillo@uma.es

Universidad de Málaga, España

Recepción: 10/04/2023 Revisión: 18/05/2023 Aceptación: 16/06/2023 Publicación: 30/06/2023

<http://dx.doi.org/10.5783/revrrpp.v13i25.799>

Resumen

El artículo presenta un estudio de caso sobre la percepción y los parámetros de evaluación de la gestión de comunicación por parte de los directores generales de las organizaciones feriales afiliadas a la Asociación Internacional de Ferias de América AFIDA. La investigación se realizó a través de entrevistas semiestructuradas a directores de organizaciones feriales que además, conforman o han conformado el directorio de AFIDA y que asistieron al 51 Congreso Latinoamericano de la Industria de Ferias y Convenciones, realizado en Bogotá en abril de 2022. También se aplicó una encuesta a los restantes directores generales asistentes al congreso. En los instrumentos de recolección de información se incluyó preguntas referentes a: influencia y competencia de los directores de comunicación, presupuesto del departamento, alineación de objetivos comunicacionales, resultados a obtener, métodos de evaluación e informes de resultados comunicacionales. Los resultados más relevantes muestran que la percepción de los directores sobre la gestión de comunicación es más operativa que estratégica, la principal función del director de comunicación es asesorar a la alta gerencia, los objetivos comunicacionales tienen poca alineación con los organizacionales y existe debilidad de los Dircom para gestionar e incluir en los informes índices organizacionales y financieros.

Palabras clave: relaciones públicas, impacto de la comunicación, medición y evaluación, dircom, ferias.

¹ Javier Vire Riascos es Profesor en la Universidad Nacional de Loja y dircom de la Corporación de Ferias de Loja, Ecuador. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0847-9322>. Contacto principal para la correspondencia editorial.

² Ana Castillo Díaz es Profesora Titular de Universidad en el departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga, España. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3650-2964>

Abstract

The article presents a case study on the perception and evaluation parameters of communication management by general directors of trade fair organizations affiliated with the International Association of Trade Fairs of America AFIDA, which brings together more than fifty organizations in Latin America, Spain and Portugal.

A bibliographical review of various theories, models, and studies on the measurement and evaluation of communication was carried out. The emphasis has been placed on publications made in the present century with the aim of identifying and parameterizing how to measure, evaluate and assess communication management.

The studies and proposals made in the present century were analyzed, focusing on whether there is a clear methodology to measure communication, and the interest in measurement. The state of strategic communication in the professional field, the characteristics of excellent communication, and the follow-up to the key aspects of the profession have been examined. Trends, roles and best practices of the profession, budgets, and functions of communication measurement and evaluation.

In addition, several substantial inputs for communication management and evaluation have been identified as the Barcelona principles which have been reissued and updated twice. The framework for monitoring communication that presents several levels of impact for the measurement and evaluation of communication. The culture of active listening to stakeholders recommended by the Melbourne Mandate. In recent years, new contributions have been made, such as the Integrated Evaluation Framework, the global model of public relations and communication and several strategic communication impact indicators, among others.

With this information, the proposal of components for the measurement and evaluation of strategic communication management was constructed as a theoretical contribution, consisting of twenty variables grouped into six components: management function of communication, diagnostic research, approach to objectives, results to be obtained, evaluation methods and results report. Each of them represents a parameter that allows self-assessment and determination of whether the communication management of an organization reaches the strategic level.

The proposal Components of the measurement and evaluation of strategic communication management, represents the theoretical basis on which the case study of the present investigation is carried out, which has as objectives to know the perception and the evaluation parameters of the management of the communication from the perspective of the general directors of the fair organizations affiliated to the International Association of Fairs of America, Spain and Portugal AFIDA.

The research was conducted through semi-structured interviews with directors of trade fair organizations that are or have been members of AFIDA's board of directors and who attended the 51st Latin American Congress of the Trade Fair and Convention Industry, held in Bogota in April 2022. A survey was also applied to the remaining CEOs attending the congress.

The information-gathering instruments included questions regarding to the influence and competence of the communication directors, department budget, alignment of communication objectives, results to be obtained, evaluation methods, and communication results reports.

The most relevant results show that the directors' perception of communication management is more operational than strategic, the main function of the communication

director is to advise top management, communication objectives have little alignment with organizational objectives and there is a weakness on the part of the Dircoms to manage and include organizational and financial indexes in the reports.

Keywords: public relations, communication impact, measurement and evaluation, dircom, fairs.

Sumario

1. Introducción 2. Marco teórico 2.1. Componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación 3. Metodología 4. Resultados 4.1. Influencia y posición directiva de la comunicación 4.2. Conocimiento de los públicos y temas de interés 4.3. Alineación de los objetivos 4.4. Parámetros de evaluación de la gestión de comunicación 4.5. Informes del departamento de comunicación. 5. Discusión y conclusiones 6. Referencias

Summary

1. Introduction 2. Theoretical frame 2.1. Components for the measurement and evaluation of communication management 3. Methodology 4. Results 4.1. Influence and directive position of communication 4.2. Knowledge of audiences and topics of interest 4.3. Alignment of objectives 4.4. Communication management evaluation parameters 4.5. Communication department reports 5. Discussion and conclusions 6. References

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación dentro de las organizaciones tiene la responsabilidad imperativa de ser el nexo de relacionamiento con sus públicos de interés (Castillo-Esparcia, 2010). En este sentido, es necesario determinar la influencia y el impacto de la gestión de comunicación en las organizaciones. Medir y evaluar la comunicación ha sido un tema que lo han desarrollado varios académicos a partir de la segunda parte del siglo veinte (Watson, 2012), sin embargo, desde la primera década del presente siglo se han fortalecido los estudios con la participación de instituciones de profesionales de las relaciones públicas y la comunicación estratégica, con el afán de identificar y parametrizar la forma de medir, evaluar y valorar la gestión de comunicación, (Lindenmann, 2005).

Se analizaron las propuestas nacidas de la fusión entre las organizaciones profesionales y la academia publicadas en el presente siglo, desde los resultados del *Global Survey of Communication Measurement* (Wright, et al., 2009), *VII Communication and Public Relations Generally Accepted Practices GAP Studies* (Swerling, et.al 2011), el *Global Communication Monitor* desarrollado en varios continentes (EUPRERA, 2018; LCM; 2021). Aportes sustanciales para la gestión y evaluación de comunicación como los Principios de Barcelona (AMEC, 2010; 2015; 2020), el marco para el control de la comunicación DPRG/ICV (Huhn, et. al, 2011), el Mandato de Melbourne (GA, 2012), el marco de excelencia comparativo para la gestión de la comunicación (Verčič y Zeffass 2016: 275-276), entre otros.

En los últimos años se han realizado nuevas aportaciones como el *Integrated Evaluation Framework* (AMEC, 2016), el modelo global de relaciones públicas y comunicación (GA, 2021), una guía de planificación estratégica de comunicación (Matilla, 2018) y varios indicadores de impacto de la comunicación estratégica (Capriotti, 2021). A esto se suman aportes previos como el *Communication Management Bridge* (Alvarez, 2011) y el modelo de

planificación integral de comunicación estratégica (Matilla, 2007), que se guían en el modelo RACE presentado por Marston en 1963.

Con esta información se construyó, como un aporte teórico, la propuesta de componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, que consta de veinte variables agrupadas en seis componentes: función directiva de la comunicación, investigación de diagnóstico, planteamiento de objetivos, resultados a obtener, métodos de evaluación e informe de resultados. Cada uno de ellos representa un parámetro que permite autoevaluar y determinar si la gestión de comunicación de una organización alcanza el nivel estratégico.

Esta propuesta se considera la base para el ejercicio de medir y evaluar la gestión de comunicación en las organizaciones feriales de Iberoamérica, fundamentando que el cumplimiento de las variables y componentes establecidos significa una gestión comunicacional más cercana a la visión estratégica que demanda esta función en las organizaciones.

El presente estudio busca establecer la visión de la medición y evaluación de la gestión de comunicación desde la perspectiva de la alta dirección, a través de conocer la percepción que tienen los directores ejecutivos o máximas autoridades de las organizaciones feriales afiliadas a la Asociación Internacional de Ferias de América AFIDA sobre la gestión de comunicación. De igual manera se requiere conocer cuáles son los requerimientos que tienen los directores ejecutivos para sus Dircom y equipo de comunicación en general. Finalmente conocer bajo qué parámetros evalúan los directores generales de las organizaciones feriales a los Dircom de su organización.

2. MARCO TEÓRICO

La evaluación de comunicación estratégica es un tema analizado desde hace varias décadas con el afán de establecer los parámetros con los que la comunicación aporta a las organizaciones (Watson, 2012). Se han desarrollado modelos y teorías que parten principalmente desde la concepción de (Marston, 1963) quien considera a la medición y evaluación de la comunicación como una de las fases de la planificación de comunicación, según el modelo RACE, que son: investigación, acción, comunicación y evaluación.

Partiendo del ampliamente aceptado modelo RACE, la gestión de comunicación de las organizaciones tiene una referencia importante y vigente para desarrollar su trabajo, siempre adaptándose a las necesidades y características actuales comandadas fundamentalmente por la inclusión de la tecnología. Es así como se han identificado parámetros para, antes que medir los resultados de la comunicación, medir el proceso de gestión de la comunicación por parte de los profesionales de las distintas organizaciones, basados en estudios realizados conjuntamente por instituciones profesionales y académicas sobre la evaluación de comunicación. A esta propuesta se la ha denominado Componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

2.1. Componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación

Para que la gestión de comunicación pueda tener una visión estratégica, su posición directiva debe estar considerada en la primera línea de la organización, es decir ser parte de la coalición dominante (Sallenave, 2002). De esta manera el director de comunicación

tendrá influencia que puede ser ejecutiva o consultiva (Verčič y Zerfass, 2016) dependiendo si participa directamente en las decisiones estratégicas o si participa asesorando a los tomadores de decisiones, respectivamente. Los conocimientos, habilidades y destrezas forman la competencia de la que también hacen referencia los autores. Las competencias reflexivas (Van Ruler y Verčič, 2005), destreza tecnológica, capacidad de liderazgo, el perfil, la capacitación continua del equipo de comunicación y el presupuesto asignado son variables importantes en la posición y reconocimiento del director de comunicación.

La investigación o diagnóstico comunicacional es en criterio de (Xifra, 2005; Matilla, 2007) la fase que le brinda a la comunicación la connotación de estratégica. Dentro del diagnóstico es necesario analizar la opinión pública (Seitel, 2002) y la gestión de conflictos potenciales. La capacidad de gestión proactiva o reactiva (Xifra, 2009) y el momento en que se reconoce el conflicto determinan en gran medida la capacidad de investigación de la organización y del equipo de comunicación. Los asuntos públicos marcan la agenda mediática siendo responsabilidad de quien desarrolla la comunicación su identificación y gestión juntamente con otros departamentos y la alta gerencia.

La identificación y segmentación de públicos (Grunig 1989 citado por Míguez, 2007: 189; Grunig y Reper, 1992) es el principal objetivo del diagnóstico. Se requiere conocer a los públicos con los que se relaciona la organización, sus intereses, inquietudes y posicionamiento. En la actualidad, no es suficiente con conocer y segmentar los públicos, sino personalizarlos y construir comunidades físicas y virtuales para establecer relaciones duraderas y construir confianza con la organización GA, (2018).

El planteamiento de los objetivos comunicacionales y su alineación con los objetivos empresariales (AMEC, 2020) es una cuestión tan importante como complicada de conseguir, según indican (Zerfass, et al, 2021: 70-75). Establecer objetivos correctamente planteados y vinculados a la estrategia organizacional permite proyectarse hacia resultados relevantes para la organización (Macnamara, 2017). Las características que deben cumplir los objetivos comunicacionales según Watson y Noble (2007) son especificidad, mensurabilidad, alcanzable, realismo, temporalidad, relevancia y enfoque a un público determinado.

En la fase de planificación, cuando se detallan los objetivos, estrategias y tácticas a cumplir, también se detallan los resultados esperados por el departamento de comunicación. Entonces desde la planeación, el director de comunicación proyecta el tipo de resultado que espera de su gestión. El marco de control de la comunicación (Huhn, et. al 2011) establece niveles de impacto de la comunicación que van desde input, output, outcome y outflow, teniendo directa correlación con los niveles de medición de resultados: de producción, exposición, impacto comunicacional y participación en el negocio (Capriotti, 2021). La dimensión estratégica de la comunicación está dada por planificar y lograr resultados en los últimos dos niveles: impactos comunicacionales tales como recordación, posicionamiento, imagen, reputación de marca e impactos en la participación de negocio como influencia en incremento de ventas, reducción de costos, proyectos alcanzados, etcétera. La determinación correcta de variables, indicadores y métricas de evaluación hacen que la gestión de comunicación, desde su planificación hasta su ejecución, tenga una visión estratégica y aporte de forma tangible a la organización.

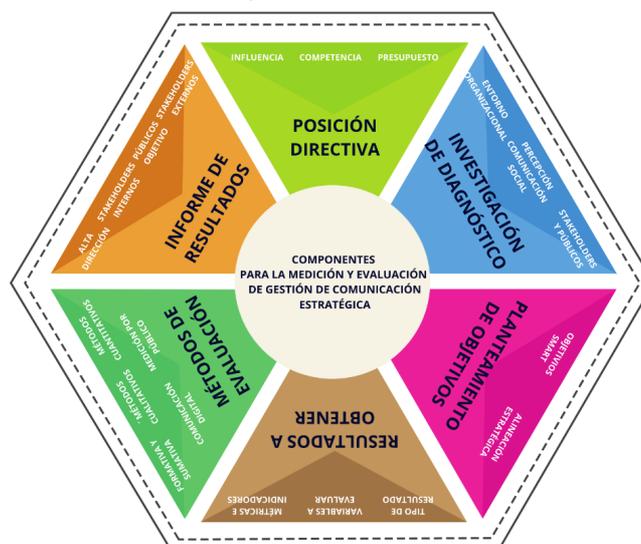
Los métodos de evaluación que planifica y utiliza el Dircom para autoevaluar los resultados de la gestión de comunicación, son también un componente de la propuesta. Implementar

evaluación formativa y sumativa es una muestra de planificación de excelencia y una capacidad global del Dircom (GA, 2018). La utilización de métodos cualitativos y cuantitativos de evaluación, enfocados en los objetivos comunicacionales y organizacionales, permiten tener resultados claros argumentados y comprensibles de la gestión. Medir y evaluar la comunicación digital (AMEC, 2020) a través de herramientas especializadas, uso de big data y TICs, permite conocer la efectividad y eficiencia de las estrategias utilizadas. Como se ha indicado, la segmentación de públicos, la personalización y la gestión de comunidades online y offline generan estrategias y tácticas específicas que deben también ser medidas y evaluadas en torno al aporte que la comunicación pretende brindar a la organización.

La presentación de resultados es el componente final de la propuesta de medición y evaluación de comunicación, pero no por eso menos importante, se trata de comunicar la gestión de comunicación y evidenciar el aporte realizado. Existen varios públicos objetivo para entregar los informes de gestión, el más común es la alta dirección o máxima autoridad de la organización, sin embargo, los resultados deben ser comunicados a otros grupos como stakeholders internos, públicos objetivo y stakeholders externos a la organización. Generalmente los directores de comunicación presentan resultados de producción y exposición como cantidad de comunicados realizados, eventos, seguimiento mediático, clipping, no obstante, un estudio publicado por (The Economist Group, 2016) muestra que los altos ejecutivos valoran la información relevante que muestre el impacto en los objetivos empresariales.

En definitiva, la propuesta de componentes para la medición y evaluación de gestión de la comunicación (figura 1) consta de veinte variables agrupadas en seis componentes: posición directiva, investigación de diagnóstico, planteamiento de objetivos, resultados a obtener, métodos de evaluación e informes de resultados que conforman el marco de referencia, con base en las teorías de la gestión, medición y evaluación de comunicación, para establecer los parámetros de una gestión de comunicación que tenga una visión estratégica, de excelencia y relevante en la aportación de valor para las organizaciones.

Figura 1. Componentes de la Medición y Evaluación de Gestión de Comunicación Estratégica



Fuente: Elaboración propia.

3. METODOLOGÍA

La propuesta Componentes de la medición y evaluación de gestión de la comunicación estratégica, representa la base teórica sobre la que se realiza el estudio de caso de la presente investigación, que tiene como objetivos conocer la percepción y los parámetros de evaluación de la gestión de la comunicación desde la perspectiva de los directores generales de las organizaciones feriales afiliadas a la Asociación Internacional de Ferias de América, España y Portugal AFIDA.

Planteados los objetivos se establecen las categorías de investigación (tabla 1), que tienen directa relación a los componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica, que como se ha indicado es la base teórica del estudio.

Tabla 1. Categorías de investigación

Categoría	Componente para la MyE de la gestión de comunicación	Subtemas
Influencia y posición directiva de la comunicación	Posición directiva	Percepción Visión estratégica y operativa Influencia Educación formal y habilidades Presupuesto Recomendaciones al Dircom
Conocimiento de los públicos y temas de interés	Investigación de diagnóstico	Temas de interés Potenciales conflictos Segmentación de públicos.
Alineación de los objetivos	Planteamiento de objetivos	Objetivos comunicacionales Objetivos organizacionales
Parámetros de evaluación de la gestión de comunicación	Resultados a obtener	Parámetros de valoración Reconocimiento de aportes Expectativa de la comunicación
Informes del departamento de comunicación.	Informe de resultados	Aspectos importantes. Aspectos por mejorar Contenido, frecuencia e indicadores de informes.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los objetivos planteados, el estudio requirió de una investigación con enfoque mixto y alcance exploratorio. De esta manera se establecieron un guion de entrevistas en profundidad y una encuesta con preguntas cerradas y escala de Likert basados en los componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

La determinación de la muestra no probabilística responde al criterio de oportunidad (Hernández-Sampieri, et. al, 2018), pues se aplicó a los directores ejecutivos de las organizaciones feriales afiliadas a AFIDA asistentes al 51 Congreso Latinoamericano de la Industria de Ferias y Convenciones AFIDA CONECTA 2022, que se efectuó en Bogotá, Colombia del 27 al 29 de abril de 2022. Al evento asistieron alrededor de 50 personas, directores generales o sus representantes de 34 organizaciones feriales de Argentina,

Alemania, Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, España, Francia, México, Panamá, Portugal y Uruguay.

Concebida la investigación como un diseño de estudio de caso, se conformaron dos grupos de participantes. El primero formado por los directores generales de las organizaciones asociadas a AFIDA pero que además cumplan la condición que formen o hayan formado parte del directorio de la asociación, estos participantes (10), se convierten en informantes de calidad, porque representan el pensamiento de la AFIDA y sus organizaciones, además conocen por su experiencia y posición directiva las necesidades del sector y los requerimientos y parámetros de evaluación de la comunicación. A ellos se aplicó una entrevista en profundidad semiestructurada que consta de diez preguntas relacionadas con todas las categorías de investigación.

El segundo grupo de participantes conformado por los demás asistentes al congreso, todos ellos directores ejecutivos o miembros de la alta dirección de las organizaciones feriales. Con ellos se aplicó una encuesta de 16 preguntas, 4 generales y 12 de temas relacionados a las categorías de investigación.

De esta manera, el estudio cumple su alcance exploratorio y enfoque mixto. Se decide utilizar entrevistas en profundidad (Hernández-Sampieri, 2018) porque son un instrumento directo para obtener información de calidad, que siendo de carácter semiestructurada permite conocer a detalle los criterios de los entrevistados a través de las repreguntas o preguntas complementarias. Además, tomando en consideración la calidad de los participantes del primer grupo por su conocimiento y experiencia en la gestión ferial, las entrevistas en profundidad son la herramienta más poderosa y adecuada.

Para el segundo grupo se aplicó una encuesta, dado que es un instrumento de mayor alcance para poder obtener la información de todos los directores ejecutivos no participantes del primer grupo. La encuesta además propone preguntas cerradas y escalas de Likert que buscan obtener información complementaria a la entrevista, sobre las mismas categorías de investigación. La triangulación de información permite asegurar una información más completa y certera al utilizar diferentes instrumentos de recolección de datos y diversas fuentes de información.

4. RESULTADOS

4.1. Influencia y posición directiva de la comunicación

La comunicación es considerada como una actividad muy relevante por parte de los directores de las organizaciones feriales, encargada de difundir las actividades, generar relacionamiento, crear reconocimiento y construir confianza en la empresa. Se tiene que comunicar más desde la mirada corporativa, pues como empresas de relacionamiento, es imprescindible orientar a los clientes internos y externos sobre la importancia de las ferias y convenciones de una manera directa, comprensible y fácil de entender, sostienen los entrevistados. Sin embargo, cerca de seis de cada diez encuestados opinan que el equipo de comunicación tiene una alta visión operativa, mientras que solo el 45% le otorga una alta visión estratégica.

La estructura de la comunicación en las organizaciones feriales es muy diversa. El 55% cuentan con un departamento de comunicación, el 18% tienen rango de dirección, el 18%

prefiere contratar asesoría externa para gestionar la comunicación y solo el 9% mantiene una coordinación de comunicación de carácter netamente operativa. El director de comunicación en la mayoría de las organizaciones feriales (82%), forma parte de la mesa directiva en calidad de asesor, es decir que participa activamente en las decisiones estratégicas, pero solamente con voz, no con voto, como se indica en la figura 2. Su función principal es guiar al presidente o director general en asuntos comunicacionales y de relaciones públicas, por ende, está muy cercano a la dirección general. Solo el 9% de los comunicadores de las organizaciones feriales no tienen participación en la mesa directiva.

Figura 2. Influencia del Dircom

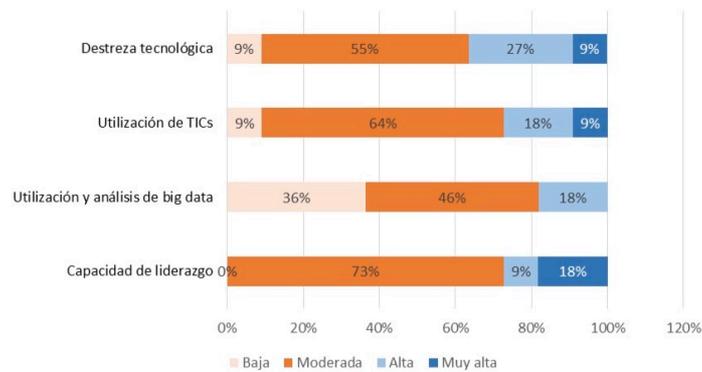


Fuente: elaboración propia.

Los directores generales de las organizaciones feriales requieren que su director de comunicación sea polifacético, es decir que pueda desenvolverse en varias áreas del conocimiento. Si bien la comunicación y relaciones públicas son las instrucciones básicas, se necesita formación y competencias en marketing, manejo de redes sociales, negocios, recursos humanos e idiomas. Sin embargo, los directores generales valoran, más que los conocimientos formales, la capacidad de comunicar, de relacionarse con las personas, el conocimiento de la empresa y del área de negocio.

Dentro de la cualificación del equipo de comunicación también se han estudiado algunas habilidades y destrezas (figura 3). En una escala de baja, moderada, alta y muy alta, solo el 9% de los directores generales cree que su equipo de comunicación tiene una destreza tecnológica muy alta, mientras que el 55% la califica como moderada. Situación similar ocurre con el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), donde la inmensa mayoría (64%) cree que es moderada. El escenario se complica aún más en la utilización y análisis de big data, donde el 36% de los directores generales creen que su equipo de comunicación tiene una baja destreza. Finalmente, solo tres de cada diez directores generales de ferias reconocen en sus equipos de comunicación una alta capacidad de liderazgo.

Figura 3. Habilidades y destrezas



Fuente: elaboración propia.

En las organizaciones feriales, los recursos asignados para la comunicación promedian el 10% del presupuesto total dependiendo del tamaño de la empresa, los objetivos de la compañía y la necesidad del evento entre las principales consideraciones. No existe una regla general para la asignación presupuestaria, sin embargo, los directores generales coinciden en que asignar recursos a comunicación es fundamental porque requieren contarle al cliente para captarlo y al visitante para que venga a los eventos, en ocasiones, el presupuesto para comunicación alcanza hasta el 20% del presupuesto total. Apuntan también que el presupuesto de pauta publicitaria ha disminuido considerablemente por el uso de publicidad en redes sociales, siendo la radio el medio tradicional que se sigue utilizando mayoritariamente.

4.2. Conocimiento de los públicos y temas de interés

Los expositores, visitantes y otras organizaciones relacionadas con ferias son los principales públicos que reconocen los directores feriales. Las organizaciones de ferias, congresos y convenciones segmentan sus públicos en: clientes, que son los expositores generalmente representados por empresas o asociaciones interesadas en exponer sus productos o servicios. Visitantes o usuarios que son las personas que asisten al evento y otros órganos feriales que pueden ser proveedores, consultores y aliados. Mención especial tienen los socios en los que se pueden contar cámaras, gremios, empresas, comités organizadores, fideicomisarios, entidades públicas, etc. En un segundo plano están los medios de comunicación, universidades y la comunidad en general. Los directores de organizaciones feriales aseguran tener identificados y segmentados sus públicos de acuerdo con sus intereses y naturaleza de la industria.

En la identificación y segmentación de *stakeholders* existe una gran dispersión. El presidente del Consejo Directivo, los medios de comunicación, los visitantes y las empresas organizadoras de eventos son los *stakeholders* más mencionados y priorizados con el 18% cada uno. Luego se encuentran otros como consejo directivo, colaboradores, sectores económicos, clientes empresariales, gobiernos locales, expositores, organizaciones públicas, delegaciones internas, etcétera.

El principal tema de interés que afecta al sector ferial es la política. Los representantes de las organizaciones sostienen unánimemente que los gobiernos no comprenden el impacto económico que genera el sector de las ferias y eventos a los países y comunidades. Sostienen que los gobiernos desconocen de esta industria, sin embargo, en la mayoría de los casos las entidades públicas forman parte indirectamente del sector ferial. Las políticas públicas afectan a las decisiones de las organizaciones feriales tanto en el ámbito macro como microempresarial, por ello, la necesidad de interactuar con el estado e influir en los asuntos públicos, legislación, economía y en general en la actividad pública. Para ello la capacitación del Dircom en asuntos públicos es primordial.

La economía es también un tema de preocupación del sector ferial, está fuertemente ligado al político, juntos captan el 72% del interés de los encuestados, pues las decisiones a nivel gubernamental y empresarial se toman conjuntamente. La tecnología, responsabilidad social, capacitación y precios completan el listado de asuntos públicos de interés.

La función de la comunicación en este sentido es identificar los asuntos públicos a través de la generación de resúmenes o boletines de noticias y el monitoreo permanente de los temas políticos que forman la agenda de medios y redes sociales. Esta información se envía diariamente a los correos del director general y staff directivo.

4.3. Alineación de los objetivos

Todos los directores de ferias coinciden en que los objetivos de comunicación deben estar alineados a los objetivos organizacionales, sin embargo, solo las tres cuartas partes aseguran que sí existe tal alineamiento en sus organizaciones. El exceso de comunicación, el tamaño de la empresa, las expectativas demasiado altas por parte de los directores generales y la actitud del Dircom hacen que no siempre exista esta alineación.

Según los entrevistados, el departamento de comunicación se dedica a la producción de una enorme cantidad de material, eventos, publicaciones en redes sociales y otros recursos, pero sin un objetivo claro, lo que produce exceso de información que desvía la atención de los públicos y no centra el esfuerzo comunicativo en los objetivos estratégicos de la organización. Otra limitante para la alineación de los objetivos comunicacionales y organizacionales es el tamaño de la empresa, mientras más grande es menos conocimiento tiene de sí misma y se incrementa la complejidad para que sus colaboradores conozcan el plan estratégico organizacional. Es necesario que el departamento de comunicación conozca y comprenda el plan de la organización para que pueda alinear sus objetivos tanto con los públicos internos como externos. Solo una organización, radicada en México, manifestó que realiza un encuentro empresarial anual para compartir las metas, objetivos y estrategias empresariales.

Otra causa que identifican los entrevistados para la alineación de objetivos es que los requerimientos y expectativas de los directores generales no son comprendidos por los Dircom. En este tema, la dificultad radica en la comunicación entre el líder de la organización y el líder de la comunicación. En ocasiones las explicaciones no son emitidas correctamente y en gran parte de los casos el contexto de los requerimientos del director general no es comprendido por el Dircom, dado que hay áreas vacías en el conocimiento de ambos actores.

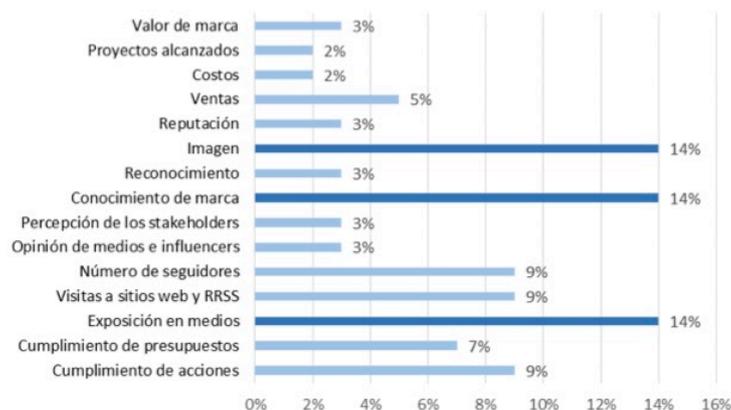
Finalmente, otro de los factores que limitan la alineación es la actitud de los Dircom. Indican los directores generales que ciertos directores de comunicación tienen una actitud reacia a comprender y trabajar con base a los objetivos empresariales, centrándose estrictamente en el cumplimiento del trabajo operativo, de objetivos de producción y exposición.

4.4. Parámetros de evaluación de la gestión de comunicación

Son muy variados los parámetros de evaluación que utilizan los directores ejecutivos para medir la gestión de comunicación. Que la actividad ferial sea conocida, identificación de marca, generación de interés sobre los eventos feriales, utilización de free press, interacción en redes sociales, adaptabilidad al negocio, lectura y comprensión del negocio, efectividad, son varias de las respuestas entregadas por los directores de las organizaciones feriales. El comunicador es valorado por la capacidad de encontrar ganchos de interés con la prensa y públicos estratégicos, entendiéndose por ganchos la información que atraiga a los medios y genere visibilidad para la organización, generalmente sin costo o a bajo costo.

Los indicadores de medición de la gestión comunicacional más importantes para los directores generales de organizaciones feriales son: exposición en medios, conocimiento de marca y gestión de imagen corporativa con el 14% cada uno (figura 4). Estos tres parámetros coinciden tanto entre los entrevistados y encuestados, mostrando claramente la tendencia del criterio de evaluación de la comunicación en las organizaciones feriales. En segundo plano con 9% cada uno se ubican: número de seguidores, visitas a sitios web y redes sociales; y, cumplimiento de acciones, que evidencian también la tendencia hacia la comunicación digital y también al trabajo netamente operativo de comunicación.

Figura 4. Indicadores de medición de la gestión comunicacional



Fuente: elaboración propia.

Existen otros parámetros que tienen menor preferencia de los directores de ferias como: cumplimiento de presupuestos, ventas, reputación, reconocimiento, percepción, valor de marca y opinión de medios e influencers. Los parámetros menos valorados son: proyectos alcanzados y minimización de costos.

Por otra parte, los mayores aportes que reconocen los directores de ferias a sus equipos de comunicación son mantener una comunidad informada, dinamizar las relaciones con otros

departamentos de la empresa, capacidad de enlazar con otras organizaciones públicas y del sector y asesoramiento en el manejo de medios y recursos publicitarios.

4.5. Informes del departamento de comunicación

Los directores de ferias coinciden en que los informes deben ser fáciles de entender, que permitan tomar decisiones y contengan métricas profundas sobre los resultados de los planes o campañas de comunicación y su aporte a los objetivos de la organización.

El contenido que más comúnmente se recibe es el informe de prensa o clipping, así como métricas de redes sociales. Los informes tienen contenido de producción, es decir, se centran en detallar las acciones realizadas, más que en resultados obtenidos. Los directores generales opinan que es muy difícil medir la efectividad de la comunicación, pues no se puede medir si el mensaje se dio cierto o no.

Es prácticamente unánime el criterio en el sentido que los informes de comunicación no incluyen índices organizacionales, estratégicos y financieros. El argumento es que el departamento de comunicación no tiene capacidad de ver números o índices financieros, los directores de comunicación no quieren hablar de presupuesto, no les gustan los números, no se involucran en cuestiones financieras, normalmente casi todos los departamentos llegan a variables organizacionales, pero comunicación no lo hace, creo más por un tema de actitud, son entre otras las opiniones de los entrevistados.

Los resultados de la encuesta (figura 5) indican que el 64% de los directores de ferias aspiran conocer, mediante los informes, el impacto de la gestión en índices comunicacionales como reconocimiento de marca, posicionamiento y reputación. El 55% además considera de alta importancia que los informes contengan el impacto de la gestión de comunicación en los índices estratégicos organizacionales que maneja cada empresa. Es más, el 46% de los encuestados requieren que los informes muestren el aporte de la comunicación al logro de los índices económicos y financieros de la organización y del sector. Solo el 9% le brinda muy alta importancia a conocer las actividades realizadas por el departamento de comunicación, pues consideran que lo que requieren conocer es el impacto que generan dichas actividades.

Figura 5. Importancia del contenido de los informes de comunicación



Fuente: elaboración propia.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los directores de las organizaciones feriales tienen una percepción más operativa que estratégica de la comunicación. Si bien el Dircom participa mayoritariamente en la mesa directiva, lo hace con influencia consultiva (Verčič y Zerfass, 2016) y sus funciones se centran principalmente en la difusión, buenas relaciones con los medios, manejo de redes sociales y mantener bien informada a la alta gerencia y a la comunidad relacionada con la organización. Es necesario que los directores y gestores de comunicación en las organizaciones feriales tengan una visión más estratégica de la empresa y de su función, centrándose en las competencias reflexivas (Van Ruler y Verčič, 2005) y no enfocándose solo en el trabajo operativo.

En el sector ferial latinoamericano, la segmentación de los públicos es básica y los objetivos comunicacionales están poco alineados a la estrategia organizacional (GA, 2018). Los directores generales identifican a expositores, visitantes y otros públicos relacionados, esta identificación de partes interesadas puede ser una limitante para la planificación de estrategias comunicacionales de alto impacto dirigidas a los públicos, comunidades específicas y *stakeholders* de calidad (Swerling, et.al 2011), 2011). A esto se suma que en un importante grupo de organizaciones afiliadas a AFIDA, las acciones comunicativas son aisladas y no responden a la planificación estratégica de la organización, centrándose en cumplir objetivos de producción y exposición, dejando de lado los objetivos organizacionales y estratégicos de la institución.

La efectividad, adaptabilidad y lectura del negocio son los principales requerimientos de los directores generales para los Dircom, sin embargo, consideran que en ocasiones las áreas tradicionales de comunicación no están acostumbradas a trabajar bajo estos parámetros. Por tanto, los indicadores para medir la gestión de comunicación son muy diversos y se quedan en los niveles básicos de impacto de la comunicación (Huhn, et. al, 2011), siendo el conocimiento e imagen de marca, la exposición en medios y la gestión de redes sociales las más nombradas. Los indicadores de aporte de valor a las estrategias organizacionales y resultado del negocio (AMEC, 2020) son casi inexistentes, lo que ratifica la percepción operativa de la comunicación por parte de los líderes de las organizaciones feriales asociadas a AFIDA.

Los asuntos públicos de mayor interés para las organizaciones feriales son la política y la economía, por tanto se recalca la necesidad que los comunicadores tengan la capacidad de comprender y gestionar correctamente el impacto, restricciones y oportunidades del sector en estos temas, para proporcionar inteligencia contextual (G.A., 2018). Para ello, es necesario fortalecer el manejo de datos políticos, económicos y financieros, que por ahora es reconocida como una debilidad, para que los comunicadores puedan tener una visión global, integral y estratégica de la organización y del sector ferial en general. La comprensión y gestión de indicadores financieros permitirán que la función comunicativa tenga un rol estratégico en la organización, articule sus acciones en función de los objetivos organizacionales, presente informes relevantes para la administración y pueda aportar efectivamente a la creación de valor de la organización.

Los aspectos que se resaltan de la gestión de comunicación tienen relación con la oportuna información que reciben la máxima autoridad y la comunidad, la buena relación con los medios de comunicación y la función dinamizadora con otros departamentos de la

organización. Mientras que las principales recomendaciones de los directores de ferias para sus Dircom son la capacitación en el conocimiento y gestión de información financiera, mayor comprensión del giro del negocio y del sector ferial, mejorar el dominio y destrezas tecnológicas, utilización de TIC, big data e inteligencia artificial para la gestión comunicacional, trabajar en función de los objetivos organizacionales con visión estratégica e incluir aspectos relevantes en los informes de comunicación que permitan analizar el aporte a la consecución de los resultados empresariales.

El presente estudio presenta la percepción y parámetros de evaluación de la gestión de comunicación desde la perspectiva de los directores generales de las organizaciones feriales asociadas a AFIDA. Se requiere nuevas líneas de investigación desde la perspectiva de los Dircom de estas organizaciones, para conocer y comprender sus percepciones, realidades y experiencias. Además, se pueden crear correlaciones entre las respuestas de ambos grupos, tomando como base la propuesta teórica de los componentes para la medición y evaluación de la gestión de comunicación estratégica.

6. REFERENCIAS

Álvarez, A. (2011). *Medición y evaluación en comunicación*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

AMEC (2010). *Barcelona Declaration of Measurement Principles*. International association for the measurement and evaluation of communication. <https://amecorg.com/2012/06/barcelona-declaration-of-measurement-principles/> [fecha de consulta: 01 de octubre de 2020].

AMEC (2015). *Launch of Barcelona Principles 2.0*. International association for the measurement and evaluation of communication. Londres. <https://amecorg.com/wp-content/uploads/2019/11/Barcelona-Principles-2.pdf> [fecha de consulta: 02 de octubre de 2020].

AMEC (2016). *Integrated evaluation framework*. London, UK. <https://amecorg.com/amecframework/>

AMEC (2020). *Barcelona Principles 3.0*. International association for the measurement and evaluation of communication. <https://amecorg.com/es/barcelona-principles-3/> [fecha de consulta: 04 de octubre de 2020].

Capriotti, P. (2021). DircomMAP Dirección Estratégica de Comunicación. *Bidireccional*. <https://paulcapriotti.wordpress.com/libros/>

Castillo-Esparcia, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

EUPRERA (2018). *Proyectos*. <https://euprera.org/what-we-do/projects/european-communication-monitor/> [fecha de consulta 03 de agosto de 2021].

EUPRERA (2021). *Latin American Communication Monitor. Departamentos de comunicación excelentes*. <https://latincommunicationmonitor.com/lcm-2020-2021-departamentos-de-comunicacion-excelentes/> [fecha de consulta: 23 de septiembre de 2021].

GA (2018). *Marco de Capacidades Globales*.
<https://www.globalalliancepr.org/capabilitiesframeworks>

GA (2012). *The melbourne mandate: A call to action for new areas of value in public relations and communication management*.
<https://static1.squarespace.com/static/561d0274e4b0601b7c814ca9/t/5e1dc148210a4e03880d811b/1579008334310/Melbourne-Mandate-Text-final.pdf> [fecha de consulta 03 de agosto de 2021].

GA (2021). *2021 The Global PR & Communication Model. A practitioners perspective*.
<https://www.globalalliancepr.org/2021-the-global-pr-and-communication-model> [fecha de consulta 21 de octubre de 2021].

Grunig, J. & Repper, F. (1992). Dirección estratégica, públicos y problemas. *Excelencia en relaciones públicas y gestión de la comunicación*, 117-157

Hernández-Sampierl, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.

Huhn, J., Sass, J, Storck, C. (2011). *Position paper communication controlling. How to maximize and demonstrate the value creation through communication*. DPRG/ICV. Berlin, Gauting.

Lindenmann, W. (2005). *Putting PR Measurement and Evaluation Into Historical Perspective*. Institute for Public Relations.

Macnamara, J. (2017). Five Essentials for Measurement and Evaluation. En AMEC, & J. Andersen (Ed.), *Demonstrating the Value of Communication. Perspectives and advice on communication measurement & evaluation from experts around the world* (2nd. ed., págs. 17-18). <https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/8317147/Group/Content%20offers%20-%20E-books,%20guides%20etc/Demonstrating-the-Value-of-Communication-2.pdf>

Marston, J. (1963). *The nature of public relations*. McGraw-Hill.

Matilla, K. (2007). *Aportaciones para un modelo global de planificación estratégica en Relaciones Públicas y comunicación integral. Análisis de un caso: El uso de los modelos de planificación estratégica en algunas agencias y consultoras de relaciones públicas y comunicación*. [Tesis doctoral, Facultad de Ciencias de la Comunicación Blanquerna. Universidad Ramón Llull]. Repositorio institucional Universidad Ramón Llull
<http://www.tdx.cat/handle/10803/9222>

Matilla, K. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol. I: Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. UOC, Colección Dircom.

Míguez, M. I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. *Zer Revista de Estudios de Comunicación*, 12(23), 183-197. <https://doi.org/10.1387/zer.3654>

Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Norma.

Seitel, F. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas* (8 ed.). Pearson.

Swerling, J., Thorson, K., Tenderich, B., Ward, N., Clairr, B., Becker, M., Wang, J. & LI, Y. (2011). Gap VII: Seventh communication and public relations generally accepted practices study (Q4 2011 data). Los Angeles: University of Southern California. <http://ascjweb.org/gapstudy/wp-content/uploads/2014/06/GAP-VIII-Presentation-Final-6.12.2014.pdf> [fecha de consulta: 05 de octubre de 2021].

The Economist Group (2016). *Thought Leadership Disrupted. New rules for te content age.* Hill+Knowlton Strategies. <http://fipp.s3.amazonaws.com/media/documents/TL%20Disrupted.pdf>

Van Ruler, B., & Verčič, D. (2005). Reflective communication management: Future ways for public relations research. *Communication Yearbook*, 29, 239-273. <https://doi.org/10.1080/23808985.2005.11679049>

Verčič, D., & Zerfass, A. (2016). Un marco de excelencia comparativo para la gestión de la comunicación. *Journal of Communication Management*, 20(4), 270-288. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2015-0087>

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>

Watson, T., & Noble, P. (2007). *Evaluating Public Relations: a best practice guide to public relations planing, research and evaluation.* Koga Pages Publishers

Wright, D., Gaunt, R., Leggetter, B., & Zerfass, A. (2009). *Global survey of communications measurement 2009 – final report.* Association for Measurement and Evaluation of Communication. http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/global_survey.pdf

Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas.* Paidós.

Xifra, J. (2009). *Comunicación proactiva. La gestión de conflictos potenciales en la organización.* Editorial Gedisa.

Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D., & Y Moreno, A. (2021). *European Communication Monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries.* EUPRERA/EACD. <https://www.communicationmonitor.eu/2021/05/21/ecm-european-communication-monitor-2021/>

