

MANUAL PRÁCTICO DE GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Control Estratégico y
Mejoramiento Continuo de
La Comunicación Organizacional

Por: María Cristina Ocampo Villegas

Centro de Investigaciones
de La Comunicación Corporativa Organizacional CICCO
Facultad de Comunicación Social y Periodismo
UNIVERSIDAD DE LA SABANA – Derechos Reservados

TEMARIO

1. Una Gestión Exitosa

2. Variables y Atributos

3. Los Factores Críticos de Éxito en la Comunicación

2.1. Variables y Atributos

2.2. La Eficiencia Comunicativa

2.3. La Eficacia Comunicativa

2.4. La Efectividad Comunicativa

2.5. La Productividad en Comunicaciones

2.5. Rentabilidad

3. Qué es la CEMC

4. Qué medir y Cómo Medir

4.1. Indicadores de Eficiencia

4.2. Indicadores de Eficacia

4.3. Indicadores de Efectividad

4.4. Indicadores de Productividad

5. Incidencia de la Comunicación en la Gestión Corporativa

6. Del Control al Mejoramiento Continuo

6.1. Supervisión de Resultados

6.2. Comparación de Estimativos y Resultados

6.3. Toma de Medidas Correctivas

María Cristina Ocampo Villegas

mariaov@unisabana.edu.co

Catedrática de la Universidad de la Sabana en las áreas de Gerencia de Medios y Taller de Redacción. Es Comunicadora Social egresada de la Universidad Javeriana y Economista de la Universidad Santo Tomás, con especialización en periodismo económico de la Universidad de la Sabana. Cuenta con una amplia trayectoria en el ejercicio del periodismo económico a través de su vinculación al Diario La República en el cual se desempeñó como redactora, analista económica y coordinadora del área de Comercio Exterior. Igualmente, cuenta con experiencia en el ámbito empresarial. Durante cinco años estuvo al frente de la Dirección de Comunicaciones de ACOPI y fue asesora del Ministerio de Desarrollo Económico. Recientemente asesoró a la Fundación Renacer en la elaboración y desarrollo del proyecto de investigación: Internet para niños de la Calle, realizado con el auspicio de Centro de Investigación y Desarrollo de Canadá -IDRC-.

PRESENTACIÓN

Cuando se habla de Control Estratégico y Mejoramiento Continuo (CEMC), relacionado con los Planes Estratégicos de organizaciones y sus áreas, mentalmente solemos ubicarnos al final del proceso. Damos por hecho que todo plan debe concluir con una medición que nos indique si cumplimos los objetivos o si, por el contrario, fracasamos en el desarrollo de las tácticas y de las estrategias.

Lo anterior es cierto solamente en parte. Aunque este capítulo se encuentra al final de este Manual Práctico, los conceptos que explicaremos a continuación deben ser abordados por los responsables de la gestión comunicativa, desde el mismo instante en que inicien sus actividades.

Resulta pertinente aclarar también que estrategia, auditoria, control, mejoramiento continuo, variables, atributos e indicadores, no son conceptos exclusivos de la comunicación. La estrategia, por ejemplo, se desprende del ejercicio militar y fue incorporada al que hacer

empresarial cuando se reconoció la importancia del mercado y la necesidad de ganar terreno frente a los competidores. Por su parte, la auditoría, el control y el mejoramiento continuo son aportes de las ciencias administrativas y contables, igualmente, las variables, atributos e indicadores son adoptadas de la estadística y la matemática.

En los últimos años, el reconocimiento de la comunicación organizacional como área estratégica dentro de la empresa, obligó a los profesionales a incluir dentro de sus actividades cotidianas estos conceptos. Así, dentro de la lógica organizacional que busca resultados mensurables y concretos, los comunicadores requieren hacer uso con mayor frecuencia de estas herramientas de gestión.

En este contexto, encontramos que el control, como lo expresan los administradores e ingenieros industriales, debe ejercerse en cada etapa del proceso. Este control sirve para incorporar los correctivos a tiempo, reconocer fallas y enderezar el camino, sin perder de vista los objetivos estratégicos tanto corporativos como comunicativos. Diferente, aunque igualmente útil, son los indicadores de resultados que se utilizan al finalizar cada una de las actividades para medir el impacto final de las acciones. Por lo tanto, el control, efectuado a tiempo, nos permitirá lograr las metas propuestas y favorecerá la obtención de resultados mucho más satisfactorios para la organización.

Por otra parte, el control y la auditoría tradicionalmente han sido relacionados con acciones administrativas represivas. Dentro de este

Manual Práctico, el CEMC se considera como una herramienta que debe ser utilizada permanentemente y que nos permitirá evaluar la gestión con parámetros mucho más objetivos y reales.

1. UNA GESTIÓN EXITOSA

Al llegar a esta etapa del plan estratégico, muy probablemente usted ya tiene claramente definidos los objetivos que desea alcanzar. Usted ha hecho un trabajo minucioso para estructurar tareas, seleccionar medios y conceptualizar mensajes. Igualmente, tiene claro con que recursos cuenta y que puede hacer con ellos. Conoce el entorno de la organización y tiene identificado dónde puede haber problemas. Mentalmente se está anticipando a tomar decisiones que permitan sortear con éxito las dificultades que pueden presentarse en algunos de los escenarios previstos.

Todo este trabajo que viene adelantando responde, sin duda, a las directrices corporativas generales y a los requerimientos de la organización. Su trabajo como responsable de las comunicaciones está diseñado y listo para ser puesto en práctica. Solamente le falta considerar dos aspectos: ¿cómo controlarlo y cómo medirlo?. Usted espera tener éxito y lograr las metas trazadas pero ¿cómo presentará a la organización los resultados de su gestión?

Estos interrogantes se dirigen hacia un concepto adoptado de las ciencias administrativas y la ingeniería industrial y que se conoce como *factores críticos de éxito*. Dentro de los planes estratégicos, dichos factores, nos permiten identificar la naturaleza de las variables y atributos y determinar el impacto de la gestión dentro del contexto global de la organización. Entre otros, los factores críticos de éxito relacionados con la comunicación organizacional son: la eficacia, la

eficiencia, la efectividad, la productividad, la incidencia en la gestión organizacional y la rentabilidad.

El reto en esta etapa del proceso es encontrar un sistema de medición que nos indique el comportamiento de las variables frente a los factores críticos de éxito. Ese sistema de medición está conformado por los indicadores de gestión. Los resultados que arrojen los indicadores deben satisfacer los requerimientos de información y contribuir a la toma de decisiones, especialmente cuando se deben adoptar correctivos frente a desviaciones que se presenten y que nos impidan alcanzar los resultados esperados. En este sentido, la comunicación, como un área de la organización, no puede ser ajena al uso de indicadores y debe incorporar un sistema de control estratégico y mejoramiento continuo, al que hemos denominado: CEMC.

2. Variables y Atributos

Los primeros elementos que permiten la construcción de indicadores son las variables y los atributos.

Para la estadística, las características que pueden expresarse en forma cuantitativa o numérica, llevan el nombre de variables. Los valores de las variables se obtienen como resultado de medidas exactas. En comunicación podemos identificar variables simples como son el número de publicaciones realizadas en un periodo determinado; el número de personas a las que llegan ciertos mensajes; el número de asistentes a un evento de capacitación o el espacio destinado para una información incluida en un documento,

medida en número de caracteres, número de palabras o centímetros por columna.

De otro lado, las características cualitativas, que se describen con palabras, son las que se denominan atributos. En la actualidad, los "atributos de imagen" se constituyen en el ejemplo más representativo dentro del área de las comunicaciones corporativas. Encontramos en este grupo conceptos como: innovación, compromiso, transparencia, trayectoria, honestidad, actitud de servicio y conciencia ambiental, entre otras. No obstante existen otros atributos comunicativos que bien nos pueden ayudar a establecer indicadores de gestión y que están íntimamente relacionados con los mensajes como son coherencia, claridad, credibilidad y confianza.

Como se puede apreciar, cuando se trabaja con variables es posible establecer un orden, una jerarquización natural según sea mayor o menor el valor obtenido o el resultado de la acción comunicativa. Por el contrario, cuando se estudia un atributo, tal jerarquización no es posible. (BARBANCHO, A. 1973)

Es importante tener en cuenta que las modalidades de los atributos son a veces susceptibles de discusión porque dependen del criterio utilizado. En algunos casos las modalidades de los atributos están universalmente aceptadas, lo que elimina los problemas de interpretación. Por ejemplo: el atributo sexo tiene dos modalidades de medición: femenino y masculino. No obstante, en otros casos, es más difícil establecer la modalidad de medición. Como sabemos, por

ejemplo, ¿cual es la capacidad de influencia de un determinado mensaje?. En estos casos se deben crear categorías "arbitrarias" y asignarles valores para clasificar los resultados. En el ejemplo presentado las categorías seleccionadas indicarán cuando se es más o menos influyente dependiendo de la respuesta obtenida de la audiencia.

Por lo anterior, la elaboración de indicadores de gestión en comunicación debe agruparse en dos categorías. Los indicadores numéricos, en los cuales se cruzan variables y se representan en forma de porcentajes, cantidades, montos o índices y los indicadores cualitativos, en los que se explican las distintas modalidades de los atributos, los cuales se pueden organizar en cuadros o matrices de doble entrada. Tanto los indicadores cuantitativos como los cualitativos pueden ser graficados, lo que facilita la presentación e interpretación de los mismos.

Cuando se trabaja con Indicadores de gestión que incluyen atributos es recomendable definirlos claramente y determinar las modalidades contenidas dentro del mismo. Dichas modalidades deben ser exhaustivas y mutuamente excluyentes, es decir, que todas las modalidades posibles estén contenidas dentro de la clasificación del atributo y que una observación solo pueda ser incluida en una sola modalidad. Un ejemplo explicará mejor este concepto:

El atributo "**participación**" dentro de una organización que busca una mayor integración de su planta de personal puede contener las siguientes modalidades:

- Altamente participativo: Cuando asiste a todas las reuniones convocadas, es activo, presenta propuestas, interactúa con sus compañeros, escucha con atención, es proactivo.
- Participativo – Pasivo: Cuando asiste a todas las reuniones convocadas, permanece atento a las explicaciones, escucha con atención pero no presenta propuestas ni interactúa con sus compañeros.
- Moderadamente Participativo: Cuando asiste a la mayoría de las reuniones pero se excusa en algunas de ellas, es activo, propositivo e interactúa con sus compañeros.
- Desinteresado: Cuando asiste a algunas de las reuniones, es poco activo y poco propositivo, a veces interactúa con sus compañeros.
- No participativo: asiste a unas pocas reuniones y tiene una actitud hostil ante la reunión. No interactúa, no propone.

Dentro de esta clasificación podemos también, en forma arbitraria, asignar una calificación de 1 a 5 para cada una de las modalidades descritas, lo que nos dará una idea de cuantos y cuales de los trabajadores son más participativos. Esta es la mejor forma de construir un indicador cuantitativo a partir de una información cualitativa. De la misma manera, la frecuencia también es útil al momento de valorar un atributo, como lo muestra el siguiente cuadro:

Matriz de Doble Entrada Medición de Participación

Participación	Número de trabajadores en el área administrativa	Número de trabajadores en el área operativa	Número de trabajadores en el área comercial
Altamente participativos	8	2	5
Participativos – Pasivos	4	4	3
Moderadamente Participativos	7	5	4
Desinteresados	2	4	2
No participativos	1	5	2

3. Los Factores Críticos de Éxito en la Comunicación

Antes de entrar a considerar en detalle el CEMC y centrar la atención en cuales son los indicadores que nos permitirán controlar y medir la gestión en comunicación, resulta pertinente definir cada uno de los factores críticos de éxito adaptados a los objetivos de la comunicación organizacional.

3.1. La Eficiencia Comunicativa:

En términos gerenciales, la eficiencia se refiere al grado de aprovechamiento de los recursos. Se es más eficiente en la medida en que se evitan desperdicios. Igualmente, la eficiencia se relaciona con el direccionamiento de los recursos hacia las actividades, de acuerdo con la productividad de las mismas. Esto es, se destinarán mayores recursos para aquellas actividades que permitan un mayor valor agregado o una mayor rentabilidad, como en el caso de la investigación y desarrollo para empresas de alta tecnología o farmacéuticas. Cuando se destinan recursos cuantiosos para actividades poco rentables de la organización se está siendo ineficiente.

En el caso de la comunicación organizacional, la eficiencia se relaciona con la utilización de los recursos disponibles frente a los resultados que se obtienen en la gestión comunicativa. Los recursos pueden ser físicos, humanos o financieros, en general, todo aquello que nos permita adelantar las acciones.

3.2. La Eficacia Comunicativa:

El término eficacia hace referencia al cumplimiento cabal de los objetivos. Desde el punto de vista administrativo, se relaciona generalmente con la satisfacción del cliente, la calidad en el servicio y el precio acorde con las características del producto.

Para la comunicación, la eficiencia la relacionamos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, pero además con la pertinencia de los mensajes, la oportunidad, la claridad de los mismos y el impacto de los medios escogidos.

3.3. La Efectividad Comunicativa:

Se es efectivo cuando se logran los objetivos a través del mejor método y el más económico, es decir, cuando se es eficaz y eficiente a la vez. (BELTRAN, J.M. 1998)

En la gestión de comunicación, se puede afirmar, que se es efectivo cuando, con los recursos disponibles logramos la receptividad esperada por parte de las audiencias a las cuales van dirigidos. Cuando se logra la aceptación del mensaje por parte de los públicos objetivos y se influye en ellos para que respondan al cambio de actitud deseada, podemos decir que la gestión de comunicación es efectiva.

3.4. La Productividad en Comunicaciones:

En empresas de transformación el término productividad está relacionado con la cantidad de productos terminados frente a la cantidad de recursos e insumos utilizados para hacer dichos productos. La productividad se aplica tanto a la capacidad de la maquinaria como a la utilización del trabajo humano. Como indicador agregado, se puede medir también a partir de la sumatoria de todos los recursos empleados en una empresa para lograr una producción determinada o, desde el punto de vista de la economía de un país, los recursos empleados por toda una industria o por un sector en particular.

Así, por ejemplo, si una máquina elabora 1000 productos por hora utilizando una cantidad de materia prima igual a 100 unidades y otra máquina elabora 1150 de los mismos productos en una hora con igual cantidad de materia prima, se puede afirmar que la segunda máquina es más productiva que la primera.

El índice de productividad para procesos manufactureros se construye generalmente a partir de mediciones realizadas en diferentes momentos. Este indicador, por lo tanto, nos aporta la visión del comportamiento histórico de las variables. De esta manera, se puede apreciar claramente el mejoramiento o decaimiento de un índice de productividad a lo largo de un periodo determinado. Lo mismo ocurre cuando hablamos de empresas de servicios en las cuales los índices de productividad están más relacionados con la satisfacción del cliente o con los servicios prestados.

Al interior de las organizaciones, medir la productividad de la comunicación se constituye en una tarea más compleja. Desde el punto de vista del recurso humano, una gestión adecuada de comunicación interna puede contribuir a mejorar el índice de productividad si logra mejores sistemas de interacción personal y laboral. Cuando de comunicación externa se trata, la productividad debe estar ligada a la aceptación entre el público tanto de los productos o servicios que ofrece como de la imagen que proyecta la organización como actor dentro del tejido social y económico.

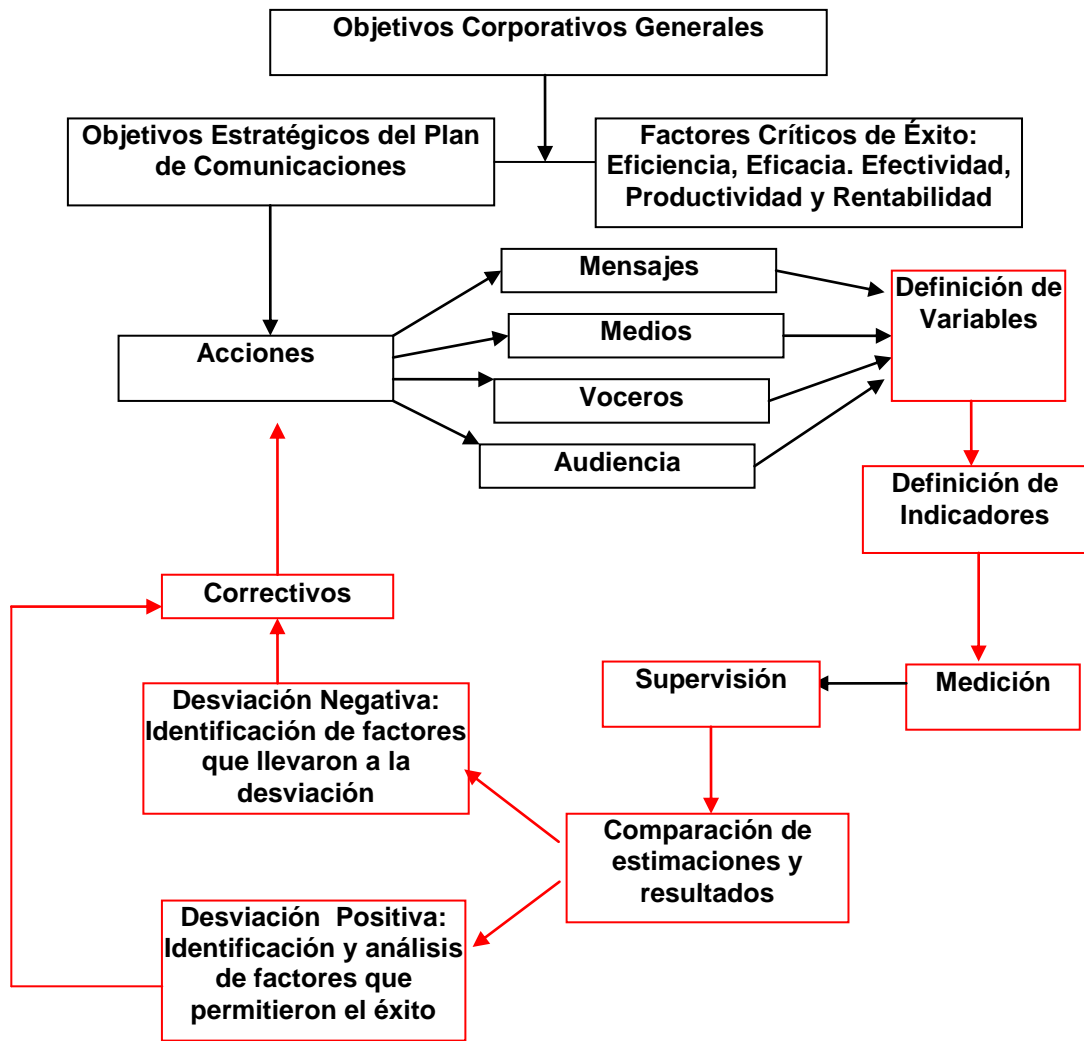
3.5. Rentabilidad:

Todas las acciones de la organización son medidas según el impacto que ofrecen frente a la rentabilidad financiera de la compañía. Este concepto de tipo contable no puede ser ajeno a la labor de comunicaciones. La comunicación es rentable en la medida en que permita un mejor desempeño corporativo. Cuando los productos o servicios son aceptados por la comunidad que relaciona la marca con externalidades positivas como por ejemplo la conservación del medio ambiente o el apoyo a discapacitados; cuando la productividad se incrementa gracias a intervenciones directas de la comunicación interna, o, cuando el entorno político y legal se vuelve favorable hacia la compañía como reconocimiento a una labor determinada, se puede afirmar que la gestión en comunicaciones es rentable para la empresa.

4. Qué es el CEMC

El Control Estratégico y Mejoramiento Continuo, CEMC, dentro del plan estratégico de comunicaciones, es un modelo dinámico que le permite al comunicador establecer el grado de avance y de resultado para cada una de las acciones que adelanta. A través de la aplicación de esta metodología, la gestión de comunicaciones en la empresa puede ser reevaluada continuamente y ajustada para conseguir las metas planteadas.

En forma gráfica, el CEMC se describe de la siguiente manera:



En la primera parte, se encuentran los objetivos generales establecidos por la organización, a partir de estos se diseña el Plan Estratégico de Comunicaciones que cuenta a su vez con objetivos propios del Plan. Dichos objetivos deben apuntar a unas metas que se relacionan directamente con los Factores Críticos de Éxito.

Para lograr los objetivos se desarrollan acciones concretas que en comunicación incorporan elementos tales como: mensajes, voceros,

medios y audiencias. Estos elementos pueden variar según las acciones concretas a las que se refiera el Plan Estratégico.

El comportamiento de los elementos comunicacionales nos permite definir las variables y atributos que se van a contemplar en el CEMC. A partir de este momento nos encontramos en el campo del Control Estratégico y Mejoramiento Continuo (en el gráfico señalamos las etapas en rojo).

Las variables y atributos identificados para cada uno de los elementos se correlacionan en indicadores de gestión. Es importante señalar que el control estratégico va más allá de la medición de los resultados. Como lo muestra el gráfico, esta es solo una parte del CEMC. Debemos tener en cuenta que el control está relacionado con el mejoramiento continuo, es decir, la adopción de correctivos para conseguir los resultados esperados.

En este sentido, el CEMC abarca los siguientes pasos:

- a. Definición y selección de los indicadores a utilizar
- b. Medición de indicadores
- c. Supervisión de resultados
- d. Comparación de estimativos y resultados
- e. Toma de medidas correctivas.

5. Qué Medir y Cómo Medir

Prácticamente todos los aspectos de la gestión son susceptibles de ser medidos. Sin embargo, para conseguir resultados que sean realmente relevantes dentro de la gestión de comunicaciones, se deben seleccionar muy bien aquellas variables y atributos que nos permiten lograr un diagnóstico claro. Si caemos en la tentación de medir todos los aspectos que involucra la comunicación nuestro resultado será un mapa indescifrable por lo complejo, que muy poco contribuirá a lograr el mejoramiento continuo.

Por lo anterior el Plan Estratégico de Comunicaciones debe ser selectivo a la hora de determinar las variables y atributos que, correlacionadas, nos permitirán establecer los indicadores realmente necesarios para el desarrollo del CEMC.

Un primer parámetro que se debe considerar es el relacionado con su naturaleza, es decir, aquellos indicadores que corresponden a los factores críticos de éxito. Para cada uno de estos factores debemos establecer los indicadores pertinentes según los objetivos contemplados en el Plan de comunicaciones, igualmente, dichos indicadores deben mantener una relación con los objetivos corporativos generales.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta a la hora de definir los indicadores es la temporalidad. Existen indicadores puntuales, que nos dan una información específica en un momento determinado;

indicadores acumulados que brindan información agregada en el tiempo e, indicadores permanentes que nos permiten medir un proceso siempre presente dentro de la organización.

De la misma manera, los indicadores se deben establecer según el nivel del proceso al cual corresponden. De esta forma sabremos si el indicador nos está midiendo un objetivo estratégico, uno táctico o una actividad específica.

Para mayor claridad, ejemplificaremos algunos indicadores tomando como base los factores críticos de éxito. Con ellos elaboraremos una matriz que nos permitirá identificar la incidencia de la comunicación dentro de la gestión corporativa general.

5.1. Indicadores de Eficiencia:

Como se dijo anteriormente, la eficiencia nos indica el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles frente a los resultados de las actividades puntuales.

Al incorporar el indicador dentro del Plan Estratégico, es conveniente especificar al máximo la relevancia y alcance de dicho indicador. De esta manera se puede establecer: el objetivo al que corresponde, el nombre del indicador, la escala en que se presentarán los resultados, los umbrales o metas máximas y mínimas esperadas, el alcance, el horizonte, la fórmula y el resultado. (BELTRAN, J.M. 1998)

Un Plan Estratégico de Comunicaciones en una organización puede identificar indicadores de eficiencia relacionados con una actividad específica como por ejemplo la elaboración de boletines para establecer vínculos con los proveedores externos. Para este caso crearemos dos indicadores de eficiencia que correlacionaran variables de cantidad de boletines realizados (medio), distribución al proveedor (Audiencia) y costos de los mismos.

- Objetivo Estratégico al que corresponde: “Mantener una relación fluida con los proveedores soportada en el envío periódico de información sobre el desempeño de la compañía, su plan de acción y sus expectativas frente al comportamiento de la demanda.”
- Variable: Cantidad de boletines diseñados.
- Escala: unidades anuales
- Umbral superior: 12
- Umbral inferior: 6
- Alcance: Permite establecer el cumplimiento del objetivo desde el punto de vista cuantitativo.

En este primer ejemplo el cálculo es sencillo al igual que la interpretación, pues, la variable solo arroja un dato que no permite concluir si estamos transmitiendo la información adecuada o si llega a los proveedores que son nuestra audiencia. Tampoco nos informa

sobre el costo específico de cada boletín, el cual se calcula fácilmente al dividir el total de recursos destinados a la tarea por el número de unidades producidas.

$$\text{Costo de los boletines diseñados} = \frac{\text{Costos totales recursos utilizados}}{\text{Total de boletines impresos}}$$

- Fórmula:

Para crear un indicador debemos establecer correlaciones entre variables. Así, al determinar para cada boletín diseñado el número de ejemplares impresos y la cantidad de ejemplares que llegan a los proveedores, tendríamos un indicador que mide la eficiencia en la distribución. Entonces podríamos presentarlo como:

- Objetivo Estratégico al que corresponde: “Mantener una relación fluida con los proveedores soportada en el envío periódico de información sobre el desempeño de la compañía, su plan de acción y sus expectativas frente al comportamiento de la demanda.”
- Nombre del indicador: Indicador de eficiencia en la distribución
- Escala: Porcentaje
- Umbral superior: 100%
- Umbral inferior: 80%

- Horizonte: mensual, anual
- Alcance: Permite establecer el cumplimiento del objetivo desde el punto de vista del porcentaje de boletines destinado al audiencia.

$$\text{Indicador eficiencia en la distribución} = \frac{\text{Boletines distribuidos al proveedor}}{\text{Total de boletines impresos}} \times 100$$

- Fórmula:

Si bien este indicador está correctamente elaborado, podemos verificar que tampoco nos ofrece información sobre la pertinencia de los boletines y la efectividad de los mensajes. Para lograr ese nuevo nivel de información debemos construir un indicador diferente.

5.2. Indicadores de Eficacia:

La eficacia nos brinda otra lectura para los indicadores. Más allá de mostrarnos el grado de aprovechamiento de los recursos, nos informa si estamos cumpliendo a cabalidad con los objetivos planteados.

En el ejemplo anterior es claro que el objetivo no se cumple solamente con enviar los boletines a los proveedores, debe además contener la información necesaria para poder establecer con ellos una relación fluida.

En este caso se puede crear un indicador relacionado con los contenidos de los boletines (mensajes) frente al total de la información suministrada. Respondiendo a un objetivo estratégico de

la empresa, podríamos suponer que se privilegia la información "expectativas de demanda" frente a otros temas menos importantes para la organización. Las "expectativas de demanda" prepararán a los proveedores frente a futuros requerimientos de mayor materia prima y una información oportuna sobre la tendencia de la demanda podría impedir futuras demoras en el suministro de materiales y el eventual desabastecimiento.

El indicador debe quedar de la siguiente manera:

- Objetivo Estratégico al que corresponde: "Mantener una relación fluida con los proveedores soportada en el envío periódico de información sobre el desempeño de la compañía, su plan de acción y sus expectativas frente al comportamiento de la demanda."
- Nombre del indicador: Participación de la información en el contenido
- Escala: Porcentaje
- Umbral superior :40% para la información sobre demanda
20% para la información sobre desempeño de la compañía
20% para la información sobre plan de acción
10% para la información complementaria
10% para información recreativa y lúdica
- Umbral inferior : 20% para la información sobre demanda

10% para la información sobre desempeño de la
compañía

10% para la información sobre plan de acción

5% para la información complementaria

5% para información recreativa y lúdica

- Horizonte: Para cada boletín elaborado
- Alcance: Permite establecer si la información considerada relevante ha sido incorporada dentro del boletín.
- Fórmula:

$$\begin{array}{l} \text{Información sobre} \\ \text{demanda} \\ \text{dentro del contenido} \end{array} = \frac{\text{Información sobre demanda en cm por columna}}{\text{Total de información en cm por columna}} \times 100$$

Aunque tenemos mayores elementos para determinar si los contenidos de los boletines que distribuimos entre los proveedores están acordes con el objetivo planteado, aún no sabemos si hemos sido **efectivos** en la utilización del medio.

5.3. Indicadores de Efectividad

Para saber si el método que estamos utilizando para lograr el objetivo es el mejor y el más económico, debemos acudir a los indicadores de efectividad.

En este caso no es suficiente con los elementos cuantitativos que se desprenden de la realización de actividades. Para saber si el mensaje

enviado es aceptado por la audiencia y si este lo utiliza como información pertinente frente a futuros pedidos de materia prima, debemos acudir a otra herramienta que nos aporte información. Las encuestas de opinión y los sondeos se constituyen es un buen instrumento a la hora de determinar la efectividad de la labor de comunicación. Lógicamente, los resultados que se desprendan de las encuestas deberán presentarse como indicadores de gestión.

Así, en el ejemplo que nos ocupa, podemos preguntar a un grupo de proveedores receptores de los boletines, si la información es apropiada para sus necesidades y se es utilizada para la toma de decisiones. Con los resultados obtenidos podemos crear el siguiente indicador cuantitativo a partir de una información cualitativa:

- Objetivo Estratégico al que corresponde: “Mantener una relación fluida con los proveedores soportada en el envío periódico de información sobre el desempeño de la compañía, su plan de acción y sus expectativas frente al comportamiento de la demanda.”
- Nombre del indicador: Nivel de pertinencia del boletín para proveedores
- Escala: Porcentaje
- Umbral superior : 100%
- Umbral inferior : 60%

- Horizonte: Un año
- Alcance: Permite establecer si la información suministrada en el boletín es considerada pertinente por parte de los proveedores a quienes va dirigida.

Atributo: Pertinencia de la Información	SI	NO	Total de encuestados
Considera apropiada la información que recibe en el boletín	120	30	150
Utiliza para sus decisiones la información del boletín	110	40	150

- Fórmula:

$$\text{Nivel de pertinencia del boletín para proveedores} = \frac{\text{Proveedores para quienes es pertinente}}{\text{Total de proveedores consultados}} \times 100$$

Si consideramos que la pregunta que mejor revela nuestro concepto de pertinencia es la segunda, podemos resolver la fórmula de la siguiente manera:

$$\text{Nivel de pertinencia del boletín para proveedores} = \frac{110}{150} \times 100 = 73.33$$

Como podemos observar, con los indicadores elaborados hasta el momento estamos en condiciones de evaluar con criterios objetivos la utilización de un medio de comunicación específico dentro de una estrategia de comunicación en particular. En esta etapa ya podemos identificar desviaciones y realizar correctivos tanto en contenidos como en frecuencia de la publicación y en la cobertura de los mismos.

5.4. Indicadores de Productividad:

La productividad de la comunicación debe plantearse desde dos dimensiones distintas y complementarias. En primer lugar, se debe considerar la gestión comunicativa frente al efecto que produce sobre la productividad laboral general de la compañía. Acciones de comunicación interna tendientes a mejorar el clima organizacional, por ejemplo, suelen mejorar la productividad medida como el incremento de la producción total frente a la utilización de los recursos disponibles y el tiempo empleado por los trabajadores.

Adaptando una metodología propia de la psicología se puede conseguir una medición adecuada del efecto en la productividad de una acción de comunicación interna.

En este caso, elaboramos un ejemplo hipotético en el cual se considera el impacto de la comunicación oral directa frente a un grupo de trabajadores, comparada con la comunicación institucional escrita y tradicional. Se trata de elaborar un indicador que nos permita reconocer los efectos de estos mecanismos, que afectan el clima

organizacional, y su incidencia sobre la productividad de los trabajadores.

Para realizar la medición, se toman dos grupos en condiciones laborales similares, con una relación de producción por hora equivalente para ambos. Uno de los grupos será el grupo de control, es decir que continuará recibiendo la información institucional de la manera tradicional. El otro grupo será informado directamente y en forma oral por el superior sobre las medidas institucionales. Posteriormente, se realizan nuevas mediciones de producción por hora y se comparan los resultados.

Una visión más gráfica de este ejemplo hipotético clarificará aún más el concepto. En el cuadro siguiente, encontraremos las mediciones antes y después del experimento:

Grupo 1 (Experimental)	Grupo 2 (Control)
<p>1. Medición preliminar</p> <p>Productividad = <u>180</u> <u>unidades</u></p> <p>Grupo 1 8 horas</p>	<p>1. Medición Preliminar</p> <p>Productividad = <u>180</u> <u>unidades</u></p> <p>Grupo 2 8 horas</p>
<p>2. Se realizaron 3 reuniones de grupo informativas sobre los mecanismos de control y mejoramiento continuo a emplearse en los próximos</p>	<p>2. Se entregaron 3 memorandos informativos sobre los mecanismos de control y mejoramiento continuo a emplearse en los próximos</p>

<p>meses.</p> <p>3. Se realizó una nueva medición después de cada reunión, que arrojó los siguientes resultados</p> <p>Productividad 1 = $\frac{182 \text{ unidades}}{8 \text{ horas}} = 22.7$</p> <p>Grupo 1</p> <p>Productividad 2 = $\frac{185 \text{ unidades}}{8 \text{ horas}} = 23.1$</p> <p>Grupo 1</p> <p>Productividad 3 = $\frac{188 \text{ unidades}}{8 \text{ horas}} = 23.5$</p> <p>Grupo 1</p>	<p>meses.</p> <p>3. Se realizó una nueva medición después de cada memorando, que arrojó los siguientes resultados</p> <p>Productividad 1 = $\frac{178 \text{ unidades}}{8 \text{ horas}} = 22.3$</p> <p>Grupo 2</p> <p>Productividad 2 = $\frac{178 \text{ unidades}}{8 \text{ horas}} = 22.3$</p> <p>Grupo 1</p> <p>Productividad 3 = $\frac{176 \text{ unidades}}{8 \text{ horas}} = 22$</p> <p>Grupo 1</p>
--	--

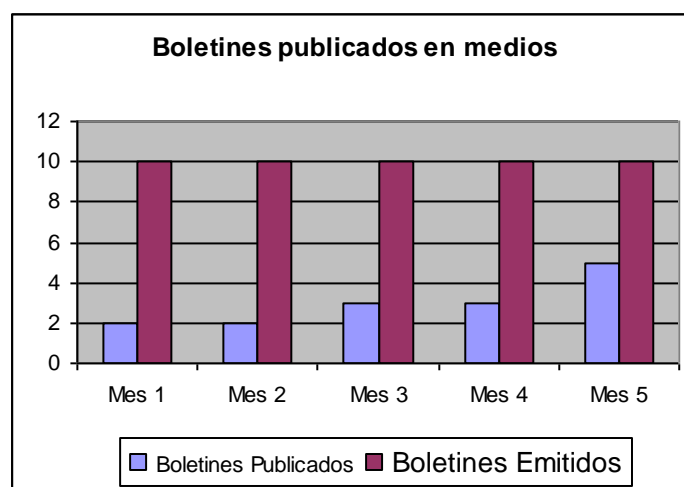
Los resultados del ejemplo hipotético permiten observar una leve mejoría en la productividad tras aplicar una modificación en la forma de comunicación interna.

Lo anterior en cuanto al efecto de la comunicación sobre la productividad general de la compañía. Una segunda forma de abordar el tema de la productividad comunicativa es midiendo la gestión en sí misma. Mediciones históricas de labores comunicativas reiteradas deben mostrar los efectos de la experiencia en el mejoramiento continuo de la actividad. Los efectos cada vez más contundentes de dichas acciones, también son el reflejo de incrementos en la productividad de la comunicación.

Para ilustrar este punto, miremos una actividad reiterada en la comunicación externa de una organización de carácter no lucrativo y de representatividad social. Uno de los principales objetivos estratégicos de estas organizaciones suele ser el lograr reconocimiento como líder de opinión. Las tácticas se encaminan generalmente a ganar espacio en los medios masivos de información a través de la utilización de *free press*. Dentro de este contexto, las acciones de comunicación externa estarán en gran parte destinadas a la elaboración de comunicados y boletines de prensa con pronunciamientos, declaraciones y posiciones de la organización frente a hechos políticos generales o relacionados directamente con el grupo social, político, cultural o económico al que representan.

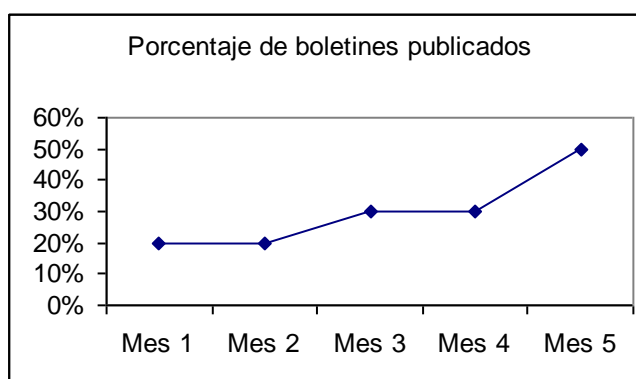
En este caso particular, la productividad está íntimamente ligada al impacto logrado por los medios empleados. Sería un error relacionar productividad comunicacional con el número de comunicados y boletines elaborados. Sin embargo, si en un principio se conseguía la publicación de dos boletines por cada 10 emitidos y, tres meses después, encontramos que se publican 5 de cada 10 boletines emitidos, tendremos indudablemente un incremento en productividad comunicacional que se puede presentar de la siguiente manera:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Boletines Publicados	2	2	3	3	5
Boletines Emitidos	10	10	10	10	10



O también:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Porcentaje de boletines publicados	20%	20%	30%	30%	50%



Ante resultados de esta naturaleza, entraríamos a valorar el efecto que tiene el tipo de temas tratados, la redacción de los documentos, los sistemas de envío utilizados, las acciones complementarias de seguimiento, entre otros aspectos que hayan incidido en la mejoría de la productividad.

En productividad debemos tener siempre presente que es un indicador que se construye a partir de mediciones históricas y que nos permite identificar tendencias de los resultados.

6. Incidencia de la Comunicación en la Gestión Corporativa

La comunicación, como ningún otro elemento de la organización, juega un papel protagónico dentro de lo que se considera la Gestión General Corporativa. Gran parte de la gestión organizacional está basada en procesos de comunicación tanto internos como externos. Las habilidades comunicativas del vocero institucional, los atributos de la imagen, las dimensiones de reputación son algunos de los aspectos que reflejan si la gestión es adecuada y cual es el perfil y el rol de la organización dentro de la comunidad.

En este sentido es necesario analizar tanto los indicadores inherentes a la imagen externa de la compañía como los relacionados con la imagen interna. No hay que perder de vista que la gestión interna se debe ver reflejada en la imagen que de la organización tiene las distintas audiencias como son: los consumidores, los proveedores, las instituciones gubernamentales y el público en general, así como en la percepción que, desde adentro, tienen los trabajadores.

Si la gestión de comunicación satisface los factores críticos de éxito mencionados anteriormente, muy seguramente se estará incidiendo en forma positiva en la gestión corporativa. Para poder visualizar en que estado de incidencia nos encontramos, debemos analizar los resultados de los indicadores relacionados con cada uno de los objetivos estratégicos de la comunicación. Para facilitar el análisis conviene elaborar una matriz de comparación similar a la que presentamos a continuación:

Objetivos / Variables/ Acciones	Indicadores				
	Valoración	Eficiencia	Eficacia	Efectividad	Productividad
1er Objetivo Estratégico					
• Impacto en Las audiencias					
• Medios empleados					
• Atributos de imagen					
• Distribución					
• Contenidos					
2º Objetivo Estratégico					

7. Del Control al Mejoramiento Continuo

El mejoramiento continuo es una actitud ante la vida y, desde luego, ante el trabajo mismo. Ese querer siempre lograr lo óptimo lleva a que constantemente nos estemos preguntando ¿qué falta por hacer?

En este sentido, los indicadores, las mediciones de la gestión y el control, solamente tienen sentido si se aplican al mejoramiento continuo de los procesos. Los resultados que se evidencian de la medición de las variables y el impacto en la gestión general corporativa deben conducir a una reevaluación continua, a una previsión de lo que puede o no suceder. Igualmente, deben arrojar datos lo suficientemente objetivos y apropiados para la toma de decisiones.

El diagnóstico permanente, adoptado como una acción rutinaria que debe acompañar cada labor comunicativa, conduce en última instancia a identificar dificultades y puntos críticos sobre los cuales es urgente actuar y concretar esfuerzos y recursos. (LORINO, 1995)

De la misma manera, cuando se superan las expectativas, se debe estar en capacidad de identificar los factores que hicieron posible el éxito de la gestión. Esos factores que en un principio no son considerados como importantes pero que determinan, en un momento dado, el logro de las metas, deben ser potenciados y aprovechados al máximo con el fin de mejorar nuevos procesos.

Dentro de los pasos definidos para desarrollar el CEMC, hemos cumplido hasta el momento los dos iniciales, es decir, la definición de los indicadores a utilizar y la medición de indicadores. Estas etapas corresponden específicamente al Control.

Para abordar el Mejoramiento Continuo debemos considerar los puntos de supervisión, comparación de estimativos y resultados para poder incorporar las medidas correctivas.

7.1. Supervisión de Resultados:

Una vez se cuenta con los resultados de los indicadores seleccionados y se ha preparado la matriz de incidencia de la comunicación en la Gestión General Corporativa, es conveniente detenerse en el análisis de los resultados.

En esta etapa se puede determinar cuales son las actividades que han tenido mayor o menor éxito, los objetivos cuyas metas se han alcanzado satisfactoriamente y aquellas acciones y objetivos que no llegarán a cumplirse en el plazo previsto.

Con relación a las metas que no se han alcanzado, la supervisión nos permitirá aproximarnos al impacto que dichas fallas tendrán sobre la gestión de comunicaciones y sobre el Plan Estratégico general de la organización. Cómo se afectan otras acciones y otros objetivos también es un resultado que se desprende de este análisis.

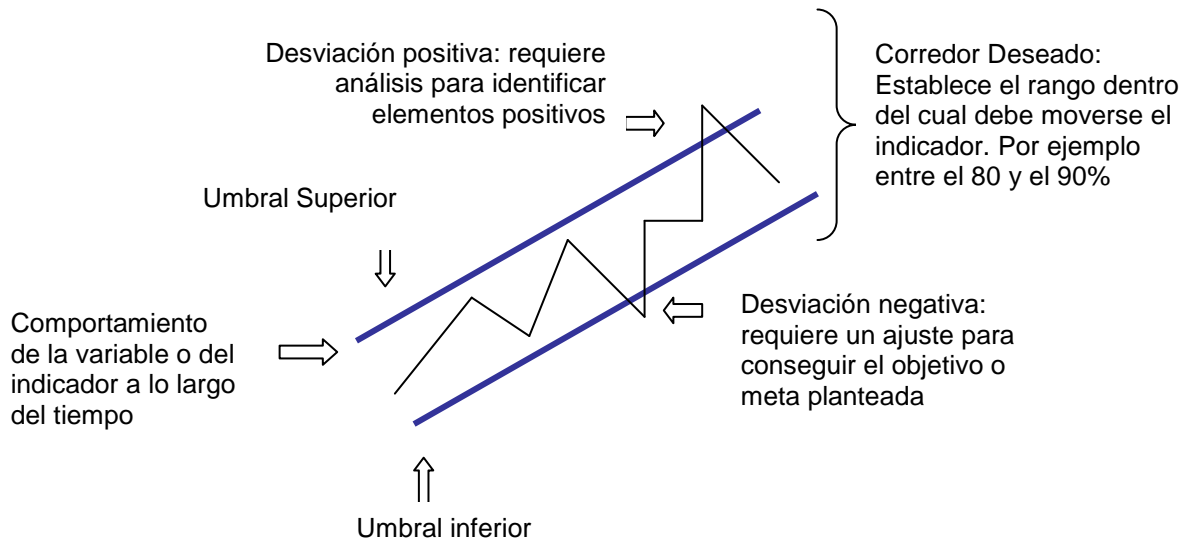
7.2. Comparación de estimativos y Resultados

Para que el análisis sea claro, veraz, objetivo, oportuno e integral, es necesario que los resultados que se desprenden de los indicadores, se puedan comparar con resultados logrados a lo largo del tiempo. No obstante, cuando se inicia la gestión de comunicaciones en una organización es probable que no se cuente con indicadores históricos que nos permitan establecer comparaciones. En este caso, es conveniente identificar el tipo de variables adecuadas y los indicadores que nos permitirán conocer el comportamiento de estas en un periodo determinado.

En la medida en que vamos avanzando en el CEMC podemos establecer un corredor deseado por el cual transiten los indicadores. El corredor está definido por un rango establecido para un periodo de tiempo, lo que nos permite identificar en qué momento un indicador

traspasa los umbrales superiores e inferiores y si las desviaciones son positivas o negativas. En caso de ser negativas se realizará el ajuste necesario para continuar con el proceso. Si la desviación es positiva, se analizarán los elementos que contribuyeron a superar las expectativas, lo que permitirá mejorar el comportamiento de dicha variable.

El siguiente esquema contribuye a clarificar el concepto de corredor de indicadores.



Por otra parte, el Plan Estratégico de Comunicaciones debe contemplar, a demás de las metas, unas estimaciones del comportamiento de las principales variables hacia el futuro. Estos elementos, fijados como parámetros desde el inicio de la actividad, serán una base importante para establecer comparaciones sobre los resultados reales de la gestión. Generalmente, las estimaciones se

hacen proyectando los resultados anuales teniendo en cuenta que las condiciones del entorno se mantendrán estables.

7.3. Toma de Medidas Correctivas

Finalmente, es conveniente recordar que el análisis de los factores que determinaron las desviaciones positivas o negativas de los indicadores, son la materia prima fundamental para adoptar las medidas correctivas que nos lleven a cumplir o a superar las metas deseadas.

Es tan válido incorporar correctivos cuando se detecta un error en el proceso, como adoptar una metodología nueva en caso de identificar un aspecto positivo que permite superar las expectativas. Siempre hay algo por hacer y el profesional debe estar permanentemente atento a superar sus propias metas y a alcanzar el anhelado mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFIA

BARBANCHO, Alfonso. Estadística Elemental Moderna. Editorial Ariel S.A. Barcelona. 1973

BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Paidós. Barcelona. 1992

BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. 3R Editores. Bogotá. 1998

BORREL, Frances. Comunicar Bien para Dirigir Mejor.

CAPRIOTTI, Paul. Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa.

COSTA, Joan. Imagen Corporativa en el Siglo XXI.

COSTA, Joan. La Comunicación en Acción: Información sobre la nueva cultura de la acción.

GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación Estratégica: Las claves de la Comunicación empresarial en el Siglo XXI.

LORINO, Philippe. El Control de Gestión Estratégica. La Gestión por Actividades. Alfaomega. México. 1995

SANZ DE LA TAJADA, Luis Angel. Integración de la Imagen de empresa.

VAN RIEL, Cees B.M. Comunicación Corporativa. Prentice Hall. Madrid.
1997.