

V Simposio Internacional de Análisis Organizacional
Facultad de Ciencias Económicas - UBA

Una revisión de los avances y desarrollos en medición de la comunicación organizacional.

Propuesta para diseñar un modelo integral que permita evaluar
la efectividad de la comunicación interna.

Introducción

Algunas primeros interrogantes y presupuestos.

Relevamiento de avances y alternativas de medición en cuatro disciplinas:

- De los estudios de clima al compromiso organizacional.
- De las mediciones centradas en los medios a las basadas en las relaciones.
- De la mejora de los procesos de calidad a los Tableros de Comando
- Del marketing al *branding* Interno. El eslabón Empleado – Cliente.

Relevancia del tema

... en definitiva ¿por qué medir?

Por Mariana Barresi

Obtuvo un Master en International Relations and Communications, Boston University, con la beca Fulbright. Además es Lic. en Relaciones Públicas de la UADE y estudió Psicología Social en la Escuela del Dr. Pichon Rivière. Actualmente es Doctoranda en Ciencias de la Comunicación Social, en la Universidad Austral y Docente de la UADE. [mbarresi@uade.edu.ar]

Octubre 2007

Introducción:

La medición es una actividad fundamental en casi todas las ramas de las ciencias, incluyendo las ciencias sociales¹ y medir el valor que aporta la gestión de la comunicación en cualquiera de sus formas—marketing, publicidad, prensa o internas—representa un desafío creciente en el campo de la comunicación. El presente trabajo examina los distintos métodos, avances y alternativas existentes vinculadas a la medición de la comunicación en el seno de las organizaciones. Debido a la naturaleza interdisciplinaria de la comunicación organizacional hemos hecho una revisión bibliográfica a partir de cuatro disciplinas: (1) el comportamiento y la psicología organizacional; (2) las relaciones públicas y uno de sus ámbitos de acción: la comunicación interna; (3) la dirección de negocios o management y; (4) el marketing. Dicho relevamiento constituirá un punto de partida para diseñar un instrumento que permita identificar y evaluar los atributos de la comunicación organizacional. En otras palabras, apuntará al desarrollo de un marco integrador que permita entender de qué modo las prácticas de comunicación entendidas como un sistema, en el que coexisten procesos formales e informales, pueden contribuir al desempeño organizacional, motivando a que los empleados adopten actitudes y comportamientos determinados que en conjunto contribuyen a lograr los objetivos organizacionales.

Algunos primeros interrogantes y presupuestos.

A partir de lo dicho anteriormente y por cuestiones de espacio limitaremos el presente trabajo a reseñar las alternativas existentes vinculadas a la medición de la comunicación en el seno de las organizaciones en las referidas disciplinas, lo que servirá como punto de partida para conceptualizar y operacionalizar las dimensiones de la comunicación organizacional.

En distintos ámbitos cada vez más se oye hablar de la necesidad de centrar el debate en torno a la conexión entre la comunicación interna y los resultados del negocio. Ahora bien, este escenario viene acompañado de sus propias preguntas: ¿Cuál es la índole de esa conexión? ¿Es posible demostrar que las mejoras en comunicación interna pueden impulsar los resultados del negocio? y en tal caso, ¿Qué dimensiones de la comunicación podrían tener mayor incidencia sobre el desempeño organizacional? Este conjunto de preguntas y presupuestos animarán nuestra investigación.

¹ DeVellis, R. F. (2003). *Scale Development Theory and Applications*. V. 26. Thousand Oaks, C.A.: Sage (2nd ed), p.186.

Relevamiento y avances a través de cuatro disciplinas

El estudio de la comunicación organizacional ha congregado el interés de académicos y profesionales de diversas disciplinas cuyos esfuerzos tendientes a clarificar la dinámica de la comunicación en el contexto organizacional han producido enfoques conceptuales y metodológicos de los más diversos. Una revisión exhaustiva de la bibliografía permite identificar por lo menos cuatro planteamientos, originados en las ciencias sociales y empresariales, que están contribuyendo al fondo de conocimiento de dicha área académica, a saber: el comportamiento y la psicología organizacional, las relaciones públicas, la dirección empresarial y el marketing.

• De los estudios de clima al compromiso organizacional.

Una de las vertientes proviene de los estudios en comportamiento y psicología organizacional, y se remonta a las investigaciones de moral, “clima organizacional” y “satisfacción organizacional”. En los noventa el “compromiso organizacional” adquiere particular relevancia y se establece como una importante línea de investigación.² En el contexto de este trabajo estas nociones importan debido a que dan lugar a una serie de investigaciones en torno al “clima de comunicación”, a la “satisfacción con la comunicación” y a sus relaciones con el desempeño organizacional.

Diversos autores coinciden en que el concepto de clima organizacional es bastante genérico y que el movimiento de lo conceptual a lo empírico ha estado plagado de dificultades. Para Glick (1985) ha sido empleado ligeramente para designar a “una amplia clase de variables organizacionales y perceptuales que reflejan las interacciones individuo-organización, y que afectan el comportamiento individual en las organizaciones”.³ Autores como James y Jones (1974)⁴ Glick (1985), Schneider (2000) coinciden en que uno de los problemas recurrentes con este concepto “amorfo”, es la apropiada especificación de dimensiones del clima, que en gran medida lo tornan vacío. Schneider (1975) propone la idea que “el clima no es un ‘el’ sino una serie de ‘los’ climas, cada uno con un referente particular, lo que representa un nuevo salto en la evolución de la conceptualización del

² Véase Meyer, J., Stanley, D. et al. (2002). p. 21 y Meyer, J. P., Becker, T. E. et al. (2004). p. 994.

Cabe aclarar que el término en inglés *commitment* y su variación “*engagement*” puede ser traducido como compromiso.

³ Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, V 10:3, p. 601- 615.

⁴ James, L. R. y Jones, A. P. (1974). Organizational Climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, p.1096-1112.

clima.⁵ En esta línea y dada la naturaleza multidimensional del término Glick alienta a que los investigadores examinen dimensiones del clima más ligadas a sus respectivas áreas de interés.⁶

En un sentido amplio, su correlato el “clima comunicacional” hace referencia a las percepciones que tienen los empleados sobre la calidad de sus relaciones y comunicaciones en la organización, y el grado de participación e influencia.⁷ A pesar de los diversos sentidos que se le ha asignado al término Pincus et al. (1990) señalan que existe cierto consenso en cuanto a que cada empleado se forma una percepción sobre la calidad de su entorno laboral – y que éstas se construyen mediante una evaluación personal de los distintos elementos de la comunicación en la organización.⁸

Dichos autores señalan además que las investigaciones orientadas a conocer los atributos del clima comunicacional han sido escasas pero fecundas. Uno de los primeros esfuerzos se le atribuye a Gibb (1961) quién identifica dos tipos de clima de comunicación: contenedor y defensivo.⁹ Dennis (1974) procede a partir de los hallazgos de Redding (1972) e identifica cinco factores indicadores de clima comunicacional.¹⁰ Por su parte, el trabajo de Ireland et al. (1978) que se basa en la tipología de clima comunicacional, de Gibb, y la de clima organizacional, de Litwin y Stringer revela la estrecha relación entre el clima organizacional y las modalidades de comunicación. Dicho de otro modo, muestra en que medida el grado de formalidad o informalidad del clima puede tener influencia en el comportamiento comunicacional.¹¹ Luego de relevar los trabajos referidos al clima de comunicación Jablin (1980) observa algunas cuestiones en torno a las unidades de medidas y orientaciones de dichas investigaciones. En particular, señala que la medición de “clima”, más descriptiva del entorno laboral, y la de “satisfacción laboral”; más referida a las evaluaciones, tienden a superponerse en la bibliografía.¹²

⁵ Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, V. 28: 4, p. 447-479.
Schneider, B., et al. (2000). The Climate for Service. Evolution of a construct. En *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Ashkanasy, N. M.; Wilderom, C. P. M y Peterson, M. F. (Ed.) Thousand Oaks: Sage, p. 25.

⁶ Glick, W. H. (1985). p. 604-6).

⁷ Goldhaber, G. M. (1974). *Organizational Communication*. Dubuque, USA: Wm. C. Brown, (5th.ed.), p .67.

⁸ Pincus, J. D., et al. (1990). Internal Communication and Job Satisfaction Revisited: the impact of organizational trust and influence on commercial bank supervisors. *Public Relations Research Annual*, V. 2 , p.175.

⁹ Gibb, J. R. (1961). Defensive Communication. *Journal of Communication*, V.11, p.143.

¹⁰ Krivonos, P. (1978). Relationship of intrinsic-extrinsic motivation and communication climate in organizations. *Journal of Business Communication*, 18:1, p. 55.

¹¹ Ireland, R. D., Van Auken, P. M. y Lewis, P.V. (1978). An investigation of the relationship between organizational climate and communication climate. *Journal of Business Communication*, 16:1, p. 7-9.

¹² Goldhaber, G. M. (1974), *Organizational Communication*, Dubuque: USA, Wm. C. Brown, (5th.Ed) p .69. Citado originalmente en Jablin, F. (1980). *Communication Yearbook 4*; p.69 pp.327-47.

La relación entre la comunicación y la satisfacción ha dado lugar al término “satisfacción comunicacional”. Hetch (1978) hace alusión a la falta de claridad conceptual que rodeo al término ‘satisfacción con la comunicación’ desde su origen y a los diversos enfoques teóricos utilizados para abordarlo.¹³ Los trabajos empíricos de Osmo (1976) y Downs y Hazen (1977) mostraron su carácter multidimensional,¹⁴ es decir que “los empleados no están meramente satisfechos o insatisfechos con la comunicación en general, sino que pueden expresar variados niveles de satisfacción con relación a categorías específicas de comunicación”.¹⁵ En los últimos 25 años, el Cuestionario de Satisfacción Comunicacional- CSQ, de Downs y Hazen (1977) ha sido el instrumento preferido para medir la satisfacción con la comunicación en el ámbito académico.¹⁶ Inicialmente, constaba de ocho factores, a saber: (1) clima comunicacional; (2) comunicación de los supervisores; (3) integración organizacional; (4) calidad de los medios; (5) comunicación horizontal; (6) información corporativa o perspectiva general de la organización; (7) retroalimentación personal; y (8) comunicación con los subordinados¹⁷. De todos ellos, el clima comunicacional, la comunicación con los supervisores y la evaluación de desempeño probaron estar más relacionados con la satisfacción laboral. Crino y White¹⁸ muestran que la solución de ocho dimensiones parecía razonable aunque su consistencia interna no fuera demasiado buena. Y reconocen además, que aún en estado embrionario la noción de satisfacción con la comunicación no encerraba las mismas dificultades que en rigor trajo aparejada la noción de clima.

En particular en cuanto a la relación entre la satisfacción con la comunicación y otros resultados organizacionales, diversos trabajos examinaron la relación entre la satisfacción con la comunicación y la productividad, Clampitt y Downs (1993)¹⁹; la satisfacción con la comunicación y la satisfacción laboral, Pettit et al. (1997);²⁰ y la satisfacción con la comunicación y el compromiso organizacional (Varona, 1996).²¹

¹³ Hecht, M. L. (1978). Measures of communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4, p. 350-68

¹⁴ Downs, C. W. y Adrian, A. D. (2004). *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. NY: The Guilford Press, p.140.

¹⁵ Clampitt, P. G & Downs C.W. (1993) Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30:1, p. 5 -28.

¹⁶ Consultar [en línea] [<http://www.uwec.edu/Sampson/Measures/CSQ.htm>].

¹⁷ Posteriormente se le agregaron “comunicación de los directivos” y “comunicación interdepartamental. Originalmente citado en Downs, C. W. (1990). *Communication Audit Questionnaire*. Unpublished Questionnaire. Unpublished Manuscript, University of Kansas, Lawrence. KS.

¹⁸ Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: an empirical study. *Vision. The Journal of Business Perspective*, V.10: 2, p.42.

¹⁹ Este estudio reveló que si bien los empleados percibían que distintos factores de la comunicación inciden sobre su productividad, “la medida de este impacto y las razones variaban” en diferentes contextos organizacionales. En Clampitt, P. G y Downs, C.W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, V. 30, p. 5-28.

²⁰ Pettit, J. et al. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *Journal of Business Communication*, V. 34:1, p. 81 -98.

Un último aspecto a reseñar someramente son los avances referidos a las auditorías de comunicación—entendidas como un enfoque exhaustivo y riguroso para diagnosticar, monitorear y evaluar la efectividad de la comunicación y diseñar recomendaciones. Es llamativo que su desarrollo coincide con el período en que el campo de la Comunicación Organizacional adquiere un grado razonable de desarrollo en los Estados Unidos, en los años setenta²².

Cuatro han sido los procedimientos e instrumentos más relevantes²³: (1) el sistema que desarrolló Goldhaber con el auspicio de la ICA, *Internacional Communication Association*. Este se constituyó como el primer sistema estandarizado que sentó las bases para conducir auditorías y sus instrumentos han sido testeados, refinados y adaptados a través del tiempo. En efecto, ha sido considerado como uno de los modelos más influyentes para evaluar la comunicación organizacional.²⁴ (2) El *LTT Audit System*, desarrollado por los académicos del Instituto de Investigación de Helsinki, Finlandia, Osmo A. Wiio y Martti Helsila, en 1974, que posteriormente fue revisado y pasó a conocerse por sus siglas en inglés como el OCD, *Organizational Communication Development audit*.²⁵ (3) El *Organizational Communication Scale* desarrollado por Roberts y Reilly en el mismo año.²⁶ Y por último el (4) *Communication Satisfaction Questionnaire* (CQS) de Downs y Hanzen que fue concebido en 1977 y ampliado por Cal W. Down en 1990 al que se le dio el nombre de *Communication Audit Questionnaire*.

Al respecto, Downs y Hazen concluyen que “es posible que las diversas dimensiones de la satisfacción con la comunicación puedan proporcionar un barómetro del funcionamiento organizacional, y que el concepto de satisfacción con la comunicación pueda ser una herramienta útil para auditar la comunicación organizacional.”²⁷

²¹ Varona, F. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *Journal of Business Communication*, V. 33 :2, p. 111-140.

²² Redding, considerado el padre de la Comunicación Organizacional nominó al año 1967 como “*The Year of Official Acceptance*” Taylor y Trujillo (2001). En Jablin y Putman (ed.) *The new Handbook of Organizational Communication*. P.164.

²³ La elección de estos 4 instrumentos deriva del relevamiento hecho por Greenbaum, H., Clampitt, P., y Willihnganz, S. (1988). Organizational communication: an examination of four instruments. *Management Communication Quarterly*, 2: 2, p. 245 -282; y Downs, C., DeWine, S. y Greenbaum H. (1994). Measures of Organizational Communication. En Rubin R., Palmgreen, P. y Sypher H. (ed.) *Communication Research Measures*. New York: Guilford Press, p. 57-78.

²⁴ Goldhaber, G. M. y Krivonos, P. D. (1977). The ICA Communication audit: process, status, critique. *The Journal of Business Communication*, V.15:1, p. 52.

²⁵ Hargie, O. y Tourish, D. (2000). *Handbook of Communication Audits for Organisations*. Hove and NY: Routledge, p. 50.

²⁶ Roberts, K. H. y O' Reilly III, Charles A. (1974). Measuring Organizational Communication. *Journal of Applied Psychology*, V. 59:3, p. 321-326.

²⁷ Downs y Adrian, (2004). *Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits*. NY: The Guilford Press. p.141.

• **De las mediciones centradas en los medios a las basadas en las relaciones.**

En el campo de las relaciones públicas se está afianzando un paradigma denominado ‘*relationship management*’ enfocado en la gestión de las relaciones con los públicos de una organización. Académicos de esa disciplina como Huang (2001), Kim (2000), Ledingham y Bruning (2000) han examinado el valor de establecer relaciones entre una organización y sus diversos públicos.²⁸ Desde esta perspectiva, las comunicaciones con los empleados deberían centrarse en la construcción de relaciones entre los directivos y los empleados.²⁹ Es importante notar que la raíz de la noción de *stakeholders* o públicos central a las relaciones públicas, se remonta a 1963 cuando dicha expresión fuera utilizada por el Instituto de Investigación de Standford (*Standford Research Institute*), y más tarde popularizada a través del libro de Freeman *Strategic Management: A stakeholder Approach* (1984). El interrogante ¿quiénes son los *stakeholders*? sigue siendo esencial, y en la actualidad ya no se debate si los empleados constituyen un público importante para una organización.³⁰

A continuación presentaremos tres modelos de medición basados en las relaciones: (1) La escala de medición de las Relaciones, (*PR Relationship Measurement Scale*) de Hon y Grunig; (2) *Deep Dialogue* desarrollado por Perlmutter, de Wharton; y (3) *Optimiser*® de *Echo Research*.

En 1999, con la aparición del trabajo *Guidelines for measuring relationships in public relations* preparado por Linda Hon, de la Universidad de Florida y James Grunig, de la Universidad de Maryland, emergió una línea de investigación orientada a desarrollar una escala confiable de medición de las relaciones. A través de una serie de declaraciones agrupadas alrededor de seis factores esta herramienta ha proporcionado de un método probado para evaluar la salud de cualquier tipo de relaciones, incluidas aquellas que se establecen con los empleados³¹. Desde esta perspectiva las seis dimensiones con

²⁸ Grunig, J. y Huang, Y-H (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. en Ledingham & Bruning (ed), *Public Relations as relationship management*. NJ: Lawrence Erlbaum, p 23-53. Kim, Y. (2000) Measuring the bottom-line impact of corporate public relations. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 77:2, p. 273.

²⁹ Samsup, J. (2003). Measurement of organization-public relationships: validations of measurement using a manufacturer-retailer relationship. Submitted to the Institute for Public Relations. August 4, p. 113.

Samsup, J. y Sungwook, S. (2005). Paradigm shift of employee communication: the effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, V. 31, p. 277-280.

³⁰ Ewing, M. T. et al. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21, p 8.. Véase De Bussi, N. M., Ewing, M.T. y Pitt, L. F. (2003) Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analyzing the influence of new media. *Journal of marketing Communication*, 9 p.147-161.

³¹ Hon, L. y Grunig, J. E. (1999) *Guidelines For Measuring Relationships In Public Relations*. Institute for Public Relations, Institute for Public Relations.

capacidad de medir las relaciones son: (1) la confianza, (2) el mutuo control, (3) el compromiso, (4) la satisfacción, (5) las relaciones comunales y (6) las relaciones de intercambio.

Por su parte, *Deep Dialoguesm* es una metodología desarrollada por Howard V. Perlmutter, profesor emérito de Wharton que permite determinar el alcance, profundidad y efectividad de las relaciones. Este instrumento de fácil aplicación ya sea en una organización, grupo o proyecto mide la presencia de siete “impulsores” del diálogo —que desde esta óptica son los que caracterizan a las relaciones constructivas y a las personas que saben trabajar en conjunto para lograr resultados. Y por otro lado, los cinco “déficit” o procesos destructivos que inciden en las relaciones y representan barreras en la comunicación.³²

Por último, *Optimiser®*, de Echo Research (2004)³³ consiste un enfoque holístico orientado a medir las relaciones con los empleados de una manera sistemática y efectiva. Es un proceso de medición estructurado en seis etapas estrechamente relacionadas que permite monitorear brechas, tomar acciones e integrarlas a los objetivos de negocios. Las seis etapas son: (1) corporate DNA, (2) mensajes enviados por la compañía, (3) productos, (*outputs*) mensajes recibidos; (4) impacto de las comunicaciones, (5) análisis de la audiencia y (6) resultados.

• De la mejora de los procesos de Calidad a los Tableros de Comando

Enmarcada en las ciencias de la administración se originan una serie de investigaciones orientadas a mejorar el planeamiento estratégico de una organización. Es así como en los noventa Kaplan y Norton desarrollan los Indicadores Balanceados de Desempeño, “*Balanced Scorecard*”. Por sus siglas en inglés, el BSC, subraya la necesidad de gestionar y medir las relaciones no sólo en términos de los accionistas, sino también de los empleados y clientes. Justamente, este sistema sugiere la necesidad de complementar las medidas financieras con otras no financieras (tales como innovación, retención, satisfacción de los empleados/consumidores).

³² Perlmutter, Howard V. (2002). Digging beneath Deep Dialogue. *Optimize*. 22.

³³ Basada en Echo Optimiser. Aligning staff through more effective communications and improved relationships. Material enviado por Echo Research a pedido del suscriptor.

Según Delahaye Paine (2004), experta en medición, en algún lugar entre los enfoques orientados a la gestión de la calidad como el TQM (*Total Quality Management*) y el Six Sigma se establecen estas Matrices de Tableros de Comando (*Dashboard*) como una forma de medir resultados de negocio. Es a partir del año 2000 cuando surgen los Tableros de Comando aplicados a la comunicación que resultan de una adaptación de los modelos originalmente empleados por los directivos para toda la organización.³⁴ En este apartado reseñaremos tres casos interesantes, el de Honeywell Aerospace, el de Siemens y el de General Motors.

Más allá de las variaciones que presentan los distintos Tableros de Comando éstos tienden a reflejar las necesidades de negocio de la organización y presentan una imagen integrada de la efectividad general del área. Así es el caso del *Scorecard* de Honeywell Aerospace que consta de diez indicadores de la Comunicación Interna, seleccionados en virtud de que contribuyen a lograr los objetivos generales de la organización. Estos eran los siguientes: (1) credibilidad, (2) distribución, (3) confiabilidad del sistema, (4) atención e interés, (5) relevancia, (6) comprensión, (7) retroalimentación, (8) actividad de los empleados, (9) actitudes y comportamientos, y (10) resultados.³⁵

Por su parte, el Tablero de Comando o BSC de la división Relaciones y Comunicaciones Corporativas (R&CC) de Siemens estaba orientado a monitorear las comunicaciones. Para desarrollar un modelo de BSC Ritter (2002) recomienda comenzar con la visión y la estrategia de negocio, identificar los factores claves de éxito para que el proceso de comunicación logre sus objetivos y organizarlos según las cuatro perspectivas del BSC. El proceso continua con la asignación de indicadores que permiten medir cada factor clave junto a la definición de parámetros de eficacia. Ritter añade que para cada medición es necesario especificar la frecuencia, el método y su estándar de medición. A título ilustrativo el indicador clave “comunicación interna” encuadrado en la óptica financiera estaba definido en términos de dos estándares de medición: (1) la relevancia, credibilidad y oportunidad de la comunicación medida a través de la Encuesta de Clima Laboral, que se realizaba cada 18 meses; y (2) la actitud y comportamiento comunicativo del personal hacia terceros (estándares de medición) medida a través de la Encuesta Telefónica *Mystery Shopper* (método) efectuada cada dos años (frecuencia).³⁶

³⁴ Delahaye Paine, K. (2004). Using dashboard metrics to track communication. *Strategic Communication Management*, V.8: 5, p. 30.

³⁵ *Best Practice Measurement Strategies*. (Apr. 2001). The Honeywell Aerospace Scorecard, V.1:3, p. 8.

³⁶ Ritter, M. (2002). La utilización de balanced scorecards como herramienta para la gestión estratégica de las comunicaciones corporativas. En Proyecto ICOMI 2002. *Medición del aporte de la comunicación institucional al valor de la empresa y sus marcas*. Buenos Aires:UCES, p. 113 -48.

Otro caso digno de mencionar es el BSC, de General Motors-GM, que estableció un mismo proceso para gestionar las comunicaciones en todas sus plantas de los Estados Unidos con el objeto de mejorar los resultados del negocio. Dicho proceso estaba integrado por: (1) Actividades comunes—reuniones departamentales, reuniones transversales, comunicaciones escritas/publicaciones, actualizaciones de negocio cuatrimestrales y reuniones para conocer el estado del negocio; (2) Mensajes claves; (3) Mejoras en las herramientas y tecnologías; y 4) La introducción de la figura del Integrador de la Comunicación en cada sitio.³⁷

El *Scorecard* está compuesto por las cinco actividades/procesos de comunicación abiertos según: (1) su frecuencia, la frecuencia real versus la planeada; (2) su contenido estándar, la relación entre las capacidades o atributos de cada actividad o proceso y las metas preestablecidas; (3) su efectividad evaluada desde el nivel “estar informado” pasando por “comprensión”; “compromiso” hasta llegar a “la toma de acción”; y por último (4) un resultado ambiental que era el promedio de once preguntas sobre la efectividad de la comunicación. A partir de un cálculo matemático de estos cuatro componentes de la medición se llegaba a un resultado general.³⁸

A partir de una revisión de la literatura vemos que hay un esquema recurrente del que se valen las organizaciones que buscan establecer una relación entre las actividades de comunicación y los resultados al negocio. Pareciera ser que el primer paso consiste en crear un modelo lógico que permita captar la información crítica (actividades, productos, resultados, impacto sobre los recursos humanos y el negocio). Luego se desarrolla un *scorecard* y a partir de allí se seleccionan los indicadores más importantes para desplegar visualmente en una Matriz de Tablero de Comando, con el objeto de simplificar y reducir el volumen de información a una proporción manejable.

- **Del Marketing al branding Interno. El eslabón empleado – Cliente.**

Por último, una serie de investigaciones toman prestadas herramientas y conceptos del marketing. Tal es el caso del ‘marketing interno’ acuñado por Berri (1980) que asume que los empleados son clientes internos, los puestos de trabajos productos, y la organización el

³⁷ El término en su idioma original era *Business Communications Integrators*. Por su sigla en inglés BCI

³⁸ Collins, K. Measuring the Effectiveness of Employee Communications. A General Motors Case Study. [en línea] http://www.instituteforpr.com/meastree/employee_comm01.html. Entrada.[2004]

mercado.³⁹ En la actualidad estas nociones están evolucionado hacia el “Branding interno” y el “*Employment Branding*”. Mientras que la primera hace hincapié en la necesidad de obtener el respaldo de los empleados hacia la marca (o dicho de otra manera, que es crucial comprometer y alinear a los empleados a las promesas de marca antes que conseguir clientes); la segunda *Employment Branding* está más relacionada con aquellas iniciativas tendientes a que la organización sea reconocida como un “empleador preferido” o un buen lugar para trabajar.

De ahí que encontremos dos líneas de medición muy influyentes en el plano interno a saber: (1) la relación entre el prestigio externo y la identificación y, (2) la cadena de valor empleado/cliente. La primera asume que la percepción de prestigio externo/reputación incide sobre el nivel de identificación de los empleados, y que a su vez, incrementos en la identificación conducen a incrementos en la lealtad (Adler y Adler, 1987) y a disminuciones en la rotación. (O’Reilly y Chatman, 1986)⁴⁰. Desde esta perspectiva cuando los empleados se identifican con la organización es más probable que muestren una actitud de apoyo hacia ella,⁴¹ y según Littlejohn (1992) que además acepten las premisas de la organización y tomen decisiones consistentes con sus objetivos.

En esta línea de investigación se encuentra el *Rotterdam Organizational Identification Test –ROIT*, de Cees Van Riel, que mide el grado de identificación de los empleados de una organización o de una unidad de negocios. El cuestionario está integrado por 225 enunciados agrupados alrededor de cuatro módulos. (1) El “módulo A” mide la identificación organizativa. (2) El “módulo B” mide sus antecedentes y está integrado por el prestigio organizativo percibido; la satisfacción con el puesto de trabajo; los objetivos y valores; y la cultura organizacional. (3) El “módulo C” evalúa la comunicación con el empleado y (4) el “módulo D” consta de datos de afiliación de la persona y de la organización.⁴²

En la actualidad, Cees B.M. van Riel y el Instituto de Reputación (IR) están asociados con el *Employee Communication Quotient (EcQ)*, una metodología que busca evaluar el grado de identificación de los empleados y sus efectos en la actuación y moral de la

³⁹ Foreman, S. K. y Money, A.H. (1995) Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management* 11, 755- 68. Citado originalmente en Berry, L. L. (1980). Service Marketing is different. *Business*. May/June, pp. 24-30.

⁴⁰ Bhattacharya, C. B., Rao, H. y Glynn, M. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum. *Journal of Marketing*, V. 59: 4, p. 46.

⁴¹ Ver Mael, F., y Ashforth, B. E (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, V.13:2, p103-123.

⁴² Smidts, A. Pruyn, A. y Van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, V 49:5, p. 1051.

organización. Los ejes para conceptualizar la identificación que se consideran contribuyen a generar respaldo hacia una organización son: (1) la disponibilidad de información; (2) los mensajes personalizados; (3) la calidad de la comunicación; y (4) la apelación a lo emocional.⁴³

Por su parte, las investigaciones en torno a la Cadena de Valor del Servicio (*Service Profit Chain*) modelo acuñado en el seno de la Escuela de Negocios de Harvard durante los noventa (Heskett et. al (1994 -1999) tiene su origen en los trabajos de Bennis, Schneider y sus colegas⁴⁴.

Sears desarrolló *The employee-Customer profit Chain*, un modelo de medición integrado que permitió demostrar la estrecha conexión entre las actitudes y comportamientos de los empleados, la retención de los clientes y un desempeño financiero superior. A partir de técnicas econométricas se pudo calcular que una mejora de 0,5 puntos en las actitudes de los empleados, incrementaría en 1.3 puntos la satisfacción de los consumidores en el cuatrimestre subsiguiente, lo que a su vez implicaba un crecimiento de 0.5% en los ingresos del cuatrimestre siguiente. En estudios posteriores, estos tres componentes resultaron ser interdependientes y la influencia de cada elemento variaba dependiendo de la industria, el segmento del mercado y la función organizativa.⁴⁵ Las posiciones en cuanto a la robustez de este modelo están divididas, pero se encuentran en un punto, y este es que de modo incontrovertible Sears pudo dar sustento empírico a los postulados de la Cadena de Valor del Servicio.⁴⁶

Aplicaciones de la Cadena de Valor a la Comunicación Interna.

Brown et al. (2003) postulan que la comunicación juega un papel vital en la cadena de valor, a pesar de que éste sea uno de los aspectos a los que menos atención se le ha dado⁴⁷. En esta línea, Shaffer (2000) desarrolló la Cadena de Comunicación Empleado-Cliente (copyright 1998 Towers Perrins). Este esquema presupone que los empleados toman decisiones y actúan en base a las percepciones que se han formado de la organización para la que trabajan. Y que el poder de estas percepciones reside en que

⁴³ Fombrun, J C y Van Riel, C. B.M. (2004). *Fame and Fortune: how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ.FT: Prentice Hall.p.100

⁴⁴ Payne, A. et al. (2001). Relationship Value Management: Exploring the integration of employee, Customer and Shareholder Value and Enterprise Performance Models p. 793; y Pugh, et al. (2002). Driving service effectiveness through employee-customer linkages. *Academy of Management Executive*, V. 16:4, p.74.

⁴⁵ Vilares, M. J. y Coelho, P. S. (2003). The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model. *European Journal of Marketing*, V. 37:11/12, p. 1703-1722.

⁴⁶ Rucci, K. y Quinn (1998). The Employee - Customer-Profit Chain at Sears. *Harvard Business Review*, p.82- 97

⁴⁷ Brown, A., Duncan, A. y MacDonald, F. (2003). Proving communication impacts business performance. *Strategic Communication Management*, V. 7;6, p. 8-33

pueden inclinar cada “momento de decisión” hacia las necesidades del cliente y del negocio, o bien hacia el polo contrario. Siguiendo esta línea, los clientes que interactúan con la organización también se forman una imagen de los productos y de la marca en esos puntos de contacto con la organización. Y en definitiva, es a partir de la sumatoria de esas experiencias directas e indirectas, percepciones buenas o malas, que los clientes deciden continuar o dar por terminada la relación con la organización.⁴⁸

Por su parte, la Cadena de Valor Empleados –*Stakeholders*, de Shel Holtz (2004) destaca la interrelación entre el desempeño interno/externo.” El punto de partida en este modelo son las entradas de comunicación que conducen a que los empleados puedan: (1) entender el negocio y el entorno en el que opera, (2) confiar en la dirección, y (3) tener el conocimiento y los recursos necesarios para poder realizar el trabajo. Todo esto converge para generar tanto compromiso hacia las metas de la organización como satisfacción laboral. Y a su vez esto resultaría en: (1) un trabajo de calidad (2) en poder constituirse como representantes ante los públicos, y (3) en una mayor retención. El modelo presupone que cuando los diversos públicos interactúan con empleados que tienen conocimiento, dan apoyo y los productos/servicios son de calidad es posible que quieran volver a hacer negocios con la organización o que hagan recomendaciones a terceros. Asume además que los públicos no consumidores tales como los representantes de los medios, los inversores y la comunidad también se verían más orientados a prestar su apoyo o al menos a no generar obstáculos tales como boicots, huelgas, entre otros.⁴⁹

En suma, este fondo de investigación que destaca la sinergia entre lo interno y lo externo es también conocida como *Linkage Research*. Mientras que en los círculos académicos del comportamiento organizacional la respuesta ha sido desarrollar compromiso a través de prácticas de recursos humanos, desde el marketing se han transferido sus estrategias al ámbito interno – e.g. trata de motivar a los empleados para que puedan servir mejor a los clientes, o promueve que el trabajo hacia afuera esté precedido por el trabajo hacia adentro.⁵⁰ Sin embargo, a pesar de la importancia que va adquiriendo este tipo de modelos de medición, la investigación en torno a gestión de la comunicación con los empleados ha sido cuanto menos escasa.

⁴⁸ Shaffer, J. (2000). *The leadership solution*. McGraw Hill. (1st.ed) page; P.21

⁴⁹ Holtz, S. (2004). *Corporate Conversations, A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*. AMACOM. p 32.

⁵⁰ Rhee, Y. (2004). The employee-Public-Organization Chain in Relationship Management: A case study of a government Organization. Submitted to Institute for Public Relations for the 2003Lindenmann Scholarship. p.15.

Relevancia del tema ... ¿por qué medir?

Uno de los principales desafíos en el ámbito de las relaciones públicas es la medición. A pesar de que esta industria asciende a los 4.3 billones de dólares,⁵¹ las relaciones públicas paradójicamente continúan teniendo problemas de reputación e imagen. En ese contexto la medición va instalándose como un condicionante de su credibilidad, conocimiento e influencia. Ahora bien ¿cuál es el estado de la medición? Según el primer estudio mundial sobre las mejores prácticas en medición conducido por Benchpoint en 25 países, la evaluación en el frente interno se halla limitada a encuestas y grupos exploratorios.⁵² Por su parte, un sondeo reciente por PRWeeks indicó que sólo el 51.1% de los encuestados destinaron parte de su presupuesto anual para mediciones, y entre quienes lo hicieron, más de la mitad consignó entre un 1% y un 5%. Otro dato revelador es que los directivos de comunicaciones entrevistados apenas destinaron un 8.7% del presupuesto total a comunicaciones internas.⁵³

A partir de estos planteos hemos identificado por lo menos tres aspectos relevantes que justifican conducir esta investigación:

Primero, en la gestión de la comunicación una de las palabras más empleadas es “estrategia” sin embargo, la medición continúa estando bastante devaluada y relegada. Como jurado de los premios anuales Eikon a la Excelencia en la Comunicación Institucional, he visto como los planes internos carecen de componentes específicos de medición o descriptores precisos de objetivos. En general, tienden a estar sustentados por evidencia anecdótica (testimonios de los participantes) o a lo sumo de evaluaciones de exposición al mensaje tales como visitas a Internet, porcentaje de concurrencia o participación, entre otros.)

En la Argentina, la medición todavía no ocupa un lugar destacado en términos de: (1) asignar presupuestos para respaldar los esfuerzos en investigación; (2) incorporar investigadores en las áreas y consultoras de comunicación para desarrollar investigación diagnóstico y de evaluación; (3) Los concursantes de los Eikon presentan evaluaciones

⁵¹ Spencer, C. (2004) Admap - World Advertising Research Center. p. 37

⁵² Donald Wright de la Universidad de Southern Alabama junto con Richard Gaunt, de Benchpoint Ltd., desarrollaron una encuesta electrónica que contó con el apoyo de la IPRA, PRSA, IPR (de UK y EE.UU.), Arthur W Page Society, entre otras Asociaciones representativas de los Estados Unidos y el Reino Unido. La misma reveló que más del 80% de los encuestados consideraba que la medición es importante en tanto que el 69% decía estar usando una variedad de herramientas para medir la efectividad de la comunicación. Entre las limitaciones citaron sus altos costos y el tiempo que insumía, seguido por la disposición de conocimiento.⁵²

⁵³ Update de la revista Imagen October 23, 2006. Nuevos medios y medición de la comunicación: la clave del futuro de las PR, según dos encuestas, originalmente citado en *PRweek*

poco sofisticadas; y además (4) en nuestro país no está demasiada instalada la cultura de la medición. Tampoco se promueve que las decisiones estén basadas en hechos y datos antes que en la experiencia o la intuición.

En efecto, los resultados de esta investigación podrían ayudar a que los profesionales sean más estratégicos, por tanto más orientados a la medición. Es posible que mitos como el que asume que no es posible medir algo tan intangible como la comunicación o que la medición es una actividad muy costosa hayan contribuido a retrasar su desarrollo. Lo que se conjuga con cierta resistencia de los profesionales a incorporar herramientas para medir (a veces por temor) y otras debido a la ausencia de recursos de investigación en las respectivas áreas de comunicación.

Segundo, los resultados podrían ser beneficiosos para virtualmente cualquier organización que esté tratando de resolver los problemas y los desafíos que despierta la efectividad en la comunicación con los empleados. En algún sentido, estos hallazgos podrían ser traducidos en un instrumento con capacidad de evaluar la efectividad de la comunicación que beneficie a la organización y a los trabajadores con mejores lugares para trabajar que deriven de un clima de comunicación más positivo.

Por último, esta investigación podría representar una contribución a la comunidad académica. Si bien la comunicación organizacional fue desarrollándose con el aporte de diversas disciplinas y enfoques, no es infrecuente que los investigadores ignoren o desconozcan los planteamientos fuera de sus ámbitos de especialización. Con este trabajo pretendemos crear un marco suficientemente inclusivo que permita integrar las contribuciones que se han hecho desde las distintas disciplinas. No sólo con el objeto de aportar al fondo de conocimiento en el tema, sino también en mi rol de profesor entrenando a nuevas generaciones en el arte de la medición interna.⁵⁴

Como ya hemos indicado entre las razones para evaluar la gestión en comunicación interna figuran: el conocimiento –que da influencia, la credibilidad y la rendición de cuentas.

- **Conocimiento:** La única manera de identificar aquellos temas que son importantes para los empleados es escuchándolos. Conducir investigaciones permite tomarles el pulso, saber qué los motiva, qué los mueve a aportar o no, qué quieren versus qué necesitan

⁵⁴ En el mundo académico, los expertos han reconocido que el futuro de las relaciones públicas está inevitablemente unido al de la educación de los egresados, como también explicando hacia fuera lo que la medición puede y no puede hacer, sostiene Stacks(2003). *The Measurement Industry*.

saber, y cómo reciben versus cómo prefieren recibir dicha información. Proceder con esta información es una condición necesaria para poder diseñar mensajes relevantes y para seleccionar el mejor mix de canales/medios para llegar a los empleados.

- **Credibilidad** ante la cúpula directiva y ante los pares: Contar con hechos y datos contribuye a mejorar la toma de decisiones a nivel directivo. Además sirve para ganarse el respeto de los pares en la organización. Ritter (2002) observa que “Si como profesionales, esperamos medirnos con nuestros colegas comerciales, de finanzas y de operaciones, entonces debemos desarrollar formas y métodos efectivos de medir nuestra gestión, nuestros esfuerzos y nuestras mejoras, y demostrar cómo y en qué le agregamos valor a la compañía”.
- **“Rendir cuentas” de la propia gestión...** y obtener presupuesto. En algunos casos esta imposición “viene de arriba” o de las casas matrices. Lo que es bastante evidente es que la dificultad de medir lo gestión de comunicación puede conducir a recortes de presupuesto, y de modo inverso, medir el impacto de la comunicación puede verse como una forma de justificar el presupuesto del área. En este punto conviene pensar en los costos no sólo en términos financieros sino también considerando el tiempo que insume a los empleados consumir y procesar dicha información.

En definitiva, para impulsar la mejora continua y agregar valor a la organización. Medir la comunicación permite ejercer mayor control sobre los procesos, trazar objetivos realistas, afinar los mensajes, y monitorear la ejecución de las estrategias y las tácticas. No sólo nos ayuda a distinguir lo importante de lo accesorio sino que exhibe las fortalezas y los aspectos a mejorar de un programa. Además puede ofrecer una vía alternativa para que los empleados sean escuchados, puedan “ventilar” sus quejas y sientan que sus opiniones son tenidas en cuenta.

Toda acción humana que aspire a ser mejorada precisa ser evaluada. Más aún, monitorear, medir y evaluar constituyen componentes esenciales de cualquier actividad de dirección y tienen un lugar ganado en la gestión de las relaciones y la reputación. La evaluación puede ir de lo más simple a lo más sofisticado, de lo relativa a lo significativamente valioso. Medimos para mejorar y cambiar, ya sean los mensajes, los productos, los procesos, los medios, los programas o estrategias. Lo único impensable hoy es no medir, sin embargo en nuestra realidad esto sigue siendo un desafío.⁵⁵

⁵⁵ Ninguna parte de este trabajo puede ser reproducido o retransmitido de forma alguna por cualquier medio ya sea electrónico, de fotoduplicación, de grabación o de cualquier otro sin la debida autorización de Mariana Barresi.©