

Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización

Measuring the Contribution of Strategic Management of In-House Communication to the Objectives of the Organization

Alejandro Álvarez-Nobell¹

Laura Lesta²

Resumen

La gestión estratégica de la comunicación interna (GECI) se ha transformado en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales, pero son escasos los profesionales de la comunicación que evalúan el aporte de su accionar. El presente trabajo tuvo como finalidad determinar cómo vincular los objetivos específicos de la GECI con los objetivos generales de la organización. Por un lado, se revisaron las principales lógicas del *management* (Control total de calidad, Seis Sigma, Valor económico agregado, Benchmarking, Presupuesto base cero y Cuadro de mando integral) y sus tendencias de medición; y por el otro, los métodos y las herramientas utilizadas en distintos casos de éxito para la medición de la GECI. El resultado fue una matriz de relacionamiento que proporciona nuevos esquemas de entendimiento del aporte de la comunicación a la organización.

Palabras clave: medición, comunicación interna, *management*, objetivos, organización.

Abstract

Strategic management of in-house communication (SMIC) has been transformed into a vector of fundamental competitiveness in new organizational scenarios, but the media professionals who appreciate the contribution of this action are few and far between. This study was designed to determine how the specific objectives of SMIC can be tied in to the general objectives of the organization. The fundamental logic of management was reviewed (total quality control, six sigma, added value, benchmarking, zero base budget and comprehensive management chart) along with its tendencies in measurement. The methods and tools used in a series of successful cases to measure SMIC were examined as well. The result was a relational matrix showing new schemes for understanding the contribution of communications to an organization.

Key words: Measurement, in-house communication, management, objectives, organization.

1 Universidad de Málaga, España. aalvareznobell@gmail.com
2 Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina. llesta@uesiglo21.edu.ar

"No se puede gestionar lo que no se mide"
Peter Drucker

Introducción

Los aportes de la gestión de comunicación interna a los objetivos de la organización

La legitimación de un campo del conocimiento dentro de las ciencias (y en particular las sociales) sigue siendo un tema de estudio e investigación importante y trascendental. La comunicación corporativa, epistemológicamente aún en proceso de definición, forma parte de un fenómeno característico de las organizaciones de fin de siglo y de un contexto ceñido por la incorporación de las nuevas tecnologías, que ha modificado los procesos comunicativos en torno al mundo digital, volviéndolos cada vez más sistémicos.

Pero la comunicación sigue siendo la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización y el sector social del cual forma parte. Partiendo del axioma: "tanto si se lo propone o no, la organización siempre comunica" (Watzlawick, 1981), la gestión estratégica de la comunicación se transforma en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y forma parte de los procesos de gestión integral. Así, los aportes de la comunicación a la organización pueden y necesitan ser medidos como otras actividades realizadas por la misma. Se está quizás ante un nuevo axioma propio de Internet, sistema que nació y se desarrolló para ser medido y controlado en su totalidad.

Este fenómeno atañe a todas las dimensiones de la gestión de comunicación con lo cual, si bien estas aportaciones se enfocan en la *comunicación*

interna, los razonamientos y modelos son perfectamente aplicables a las otras dimensiones. Y es que en los últimos tiempos, la comunicación interna se ha convertido en un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización. Es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen. Además, permite reafirmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización.

Pero decir que la comunicación interna contribuye a aumentar el valor de las organizaciones resulta sin duda un enunciado muy atractivo, pero también insuficiente. Quienes dirigen las organizaciones no operan con enunciados supuestos, más cuando estos están referidos a una enorme masa de *valores intangibles*³ que insumen buena parte del presupuesto. De ahí que la búsqueda de metodologías que permitan medir el retorno sobre la inversión (ROI)⁴ se convierta en un desafío. Es preciso medir para saber cómo agregar valor. Es necesario demostrar que la gestión estratégica de comunicación interna (GECI) es inseparable de la gestión organizacional. Conocer los resultados tanto positivos como negativos posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación, así como definir parámetros de nuevas mediciones. En la práctica, medir facilita por ejemplo indagar el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos internos; adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y, entonces, posicionar los objetivos. Las mediciones internas son de suma utilidad para visualizar las inquietudes de los miembros y tener un panorama preciso de

3 Michael Ritter denomina "valores intangibles" al valor de la marca, la reputación, el prestigio, el liderazgo, etc.

4 El retorno sobre la inversión (ROI) es un estimado del beneficio (el "retorno") sobre el dinero gastado (la "inversión") en una alternativa en particular, y consiste en determinar los beneficios, calcular los costos y resumir los resultados.

las relaciones interpersonales y la efectividad de cada sector de la organización. Lo que interesa es posicionar la comunicación como una variable estratégica gestionada en función de los objetivos de la organización de modo tal que les agregue *valor* para que su aporte dentro de la misma no dependa del azar o la suerte sino de su eficiente utilización como una herramienta clave del *management*⁵. Implica romper con el paradigma actual, según el cual los procesos de comunicación solo se miden a sí mismos como una etapa más de la gestión.

Actualmente, muy pocos profesionales de la comunicación miden su tarea en relación con los demás procesos de gestión y, fundamentalmente, en función de los objetivos organizacionales. El resultado es que, en muchos casos, son considerados meros proveedores internos y, por tanto, no participan de las decisiones claves de la organización. Además, la gestión de los públicos internos se ve desvirtuada y muchas veces se convierte en acciones residuales o extraordinarias de los departamentos de recursos humanos.

Legitimar la función del comunicador con un rol estratégico y esencial en el contexto socioeconómico requiere personas capaces de probar constantemente que su tarea le agrega un valor concreto a los fines organizativos. Para lograr esa legitimación estos deben conocer a la perfección la filosofía de la organización y medir su aporte a la misma. Deben demostrar, por ejemplo, lo que significa “la participación de los empleados” en términos concretos de negocio, y qué es lo que ellos hacen para desarrollarlo, mantenerlo o mejorarlo. Además, consolidar y jerarquizar el área de comunicación demostrando efectividad posibilita la sinergia con otras áreas. Curiosamente, el *management* lleva décadas desarrollando modelos de control y medición, con lo cual una vinculación de la gestión de comunicación a esas lógicas es necesaria. Así

5 Este concepto lo utilizaremos como sinónimo de “gestión organizacional”.

Legitimar la función del comunicador con un rol estratégico y esencial en el contexto socioeconómico requiere personas capaces de probar constantemente que su tarea le agrega un valor concreto a los fines organizativos. Para lograr esa legitimación estos deben conocer a la perfección la filosofía de la organización y medir su aporte a la misma.

descrito el panorama actual, el presente trabajo se centra en una propuesta que ubique la medición del aporte de la GECI como “puente” entre la misión⁶ y la comunicación.

Objetivos

Un enfoque sistémico de la gestión de comunicación organizacional implica, en la práctica, la realización de un diagnóstico, la selección de acciones, su prueba y posterior aplicación a través de instrumentos, finalizando con la evaluación. Dentro de esta lógica, la conclusión del proceso permite suponer que la GECI se cumple en niveles eficientes. Sin embargo, el alcance de estos resultados queda acotado a la demostración del grado de éxito de la gestión en sí misma, con el riesgo de caer en una perspectiva reduccionista que ignora la relación misión organizacional-gestión de la comunicación. El nivel departamental que evalúa la gestión debería subordinarse al organizacional y responder en cuanto a resultados. Si bien la hipótesis para seguir aquí se centra en este último nivel, esto implica en realidad una abstracción conceptual con el solo propósito de permitir enfocar la medición de los resultados de la GECI en función de los objetivos organizacionales superando así

6 Si bien el concepto *Misión* es más amplio, nos permite definir el conjunto de objetivos organizacionales.

el primer nivel, con lo cual se van a explorar los procesos de medición de los aportes de la GECl en función de dichos objetivos, procurando: 1) analizar la lógica (estrategias, métodos y lenguajes) utilizada por el *management* para controlar y medir resultados de gestión; 2) identificar los distintos aspectos (variables y herramientas) de la medición de la gestión de comunicación, enfocándose en aquellos aplicables a la GECl, y 3) señalar la aplicación para la GECl de los métodos de medición del *management* que permitan demostrar sus aportes a los objetivos organizacionales.

Método

La estrategia metodológica consistió en un abordaje teórico de la temática con un diseño de investigación de carácter exploratorio basado en una revisión de estudios y tendencias sobre medición de las gestiones organizacional y comunicacional, con el fin de lograr un análisis transversal que las vincule. En el desarrollo se presenta una síntesis de conceptos producto del análisis documental teórico, y la descripción de casos prácticos. Se seleccionó una muestra compuesta por textos que versaban sobre métodos de medición del *management* y la GECl, junto a una serie de 40 casos testigos (ganadores del premio EIKON a la Excelencia en Comunicación Institucional)⁷. En las aportaciones se pretende demostrar el “puente” entre las lógicas del *management* y los métodos de medición de la GECl, para lo cual se utilizó un esquema de categorías prefijadas y se empleó la estrategia del “embudo” comenzando por una observación descriptiva (general), seguida de una observación focalizada (acotada a los intereses de la investigación) para terminar con una observación selectiva (captando solo aquello que responde al problema). Los

⁷ Los premios Eikon a la excelencia en comunicación institucional son organizados desde 1999 por la Revista *Imagen* para Latinoamérica. A lo largo de sus nueve ediciones se ha convertido en el premio más importante en el campo, contando con prestigiosos jurados y participantes. Disponible en <http://www.relacionespublicas.com>

Un enfoque sistémico de la gestión de comunicación organizacional implica, en la práctica concreta, la realización de un diagnóstico, la selección de acciones, su prueba y posterior aplicación a través de instrumentos, finalizando con la evaluación.

datos resultantes del análisis son presentados en un cuadro de doble entrada con el objetivo de analizar las principales variables y herramientas utilizadas en la gestión organizacional, de modo tal que permitieran relevar los aspectos de la administración de comunicación trascendentes y útiles para la organización. Así como también identificar las variables de la gestión de comunicación interna que habría que medir, y aquellas herramientas adicionales que habría que desarrollar o reconfigurar de acuerdo con las lógicas del *management*.

Desarrollo

La gestión organizacional y el rol de la comunicación interna

El management y los procesos de control

En un sistema, el poder de un miembro aumenta o disminuye siempre en función de su pertenencia. Es algo más que la suma de sus partes, es un todo indivisible integrado por elementos que están en una relación recíproca. Si existe una orientación de los procesos del sistema hacia determinadas metas, se habla entonces de sistemas encaminados a objetivos, con lo cual podemos definir a las organizaciones como *sistemas sociales tendientes a objetivos* en donde las partes interrelacionadas son personas o grupos que funcionan como organización a partir de los principios sistémicos.

Con esta lógica, a finales de los años noventa se instaló el concepto de “la organización en cambio” (Hammer y Champú, 1998). Estas se identificaban por tener una estructuración alrededor de procesos (estructuras matriciales y ad hoc); existencia de jerarquías aplanadas (pocos niveles y muchos dependientes por jefe); alto nivel de delegación y descentralización; gestión a través de equipos; concepción de los públicos como guía de la organización (trabaja para ellos y no ya para los directivos); reconocimiento del desempeño, con incentivos por los resultados del conjunto; comunicación fluida entre los públicos (se prioriza el proceso más que la jerarquía); información, capacitación y desarrollo en habilidades en torno a la motivación, la comunicación, el estilo de dirección y liderazgo, la formación de equipos, la toma de decisiones, la observación y la resolución de conflictos.

Uno de los puntos fundamentales de este modelo de organización radica en la “administración o gerencia del cambio”, estrechamente relacionada con las funciones de *controlar* y *planear*. Según esta concepción, para gestionar los cambios es preciso contar con estructuras horizontales y en red, ya que estas facilitan la implementación de estrategias de mejoras y el fortalecimiento de rasgos culturales propios de una organización reactiva y proactiva. Se trabaja con una serie de nociones del *management* que aportan formas de acción para la renovación y el progreso continuos de la organización (en términos de calidad, puntualidad, capacidad, etc.), en las que se distinguen cuatro funciones esenciales:

- a. **Planear.** Prever y decidir, así como definir objetivos y modos de acción.
- b. **Organizar.** Definir la estructura que comprende relaciones, responsabilidades (funciones y tareas) y decisiones (autoridad).
- c. **Dirigir.** Selección y capacitación, comunicación, motivación (creación de incentivos),

liderazgo y conformación de equipos y también resolución de conflictos.

- d. **Controlar.** Fijar resultados, patrones o normas además de obtener información sobre los procesos que se desarrollan en la organización, y determinar acciones correctivas en aquellos procesos en los que se han detectado fallas.

Vamos a focalizarnos en el *proceso de control*. Cualquier actividad puede controlarse con respecto a uno, varios o todos los siguientes factores: cantidad, calidad, costo y tiempo. Se busca controlar cuánto contribuye el trabajo a los objetivos deseados a través de una serie de pasos esenciales tales como: determinar los estándares (planeamiento); medir lo que se ha hecho (información); comparar lo hecho con los estándares y definir las diferencias, si las hay (evaluación); y corregir las desviaciones aplicando la solución adecuada (*feedback*). Es imprescindible disponer de un patrón o medida de cantidad, calidad o resultado para realizar dicha comparación. El control supone, entre otras cosas, verificación, guía, esfuerzo disciplinado para optimizar un plan ya que su objeto es asegurarse de que los comportamientos reales concuerden con el óptimo resultado predefinido. Controlar es entonces guiar los hechos para alcanzar dicho resultado. No es simplemente una operación de comprobación sino también un resultado para que una actividad no se desvíe del camino que se le ha asignado.

En esta línea, el control de gestión es el proceso mediante el cual la dirección de la organización asegura los recursos y el empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos prefijados. Toda herramienta de gestión tiene como finalidad formular y, en lo posible, marcar objetivos para posteriormente medir los resultados obtenidos en la consecución de los mismos. Comprender la etapa de control de gestión requiere de un análisis de las distintas metodo-

logías y concepciones vigentes. Son innumerables los modelos que el *management* aporta para hacer realidad dichos procesos⁸. Es por ello que a continuación se abordará el conjunto de métodos más representativos de la gestión organizacional a los fines de la presente investigación.

Control de calidad total (TQC)⁹

El control de calidad total es uno de los principios de la gerencia japonesa que en su desarrollo inicial ponía el énfasis en el control del proceso de calidad. Esto ha evolucionado hasta convertirse en un sistema que abarca todos los aspectos de la gerencia, y ahora se conoce como gerencia de calidad total o *total quality management* (TQM). Es una manera de mejorar constantemente la *performance* en todos los niveles operativos, en cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles. El mejoramiento está orientado a alcanzar metas amplias, como los costes, la calidad, la participación en el mercado, los proyectos y el crecimiento. Consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para optimizar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la misma y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro. No debe considerarse estrictamente como una actividad de control de calidad,

sino como una estrategia destinada a servir a la gerencia para alcanzar mayor competitividad y rentabilidad, logrando de tal forma un progreso en todos los aspectos de la actividad. Esta metodología exige que la situación y los problemas bajo estudio sean cuantificados en todo lo posible y responde a estos principios: 1) es aplicada en toda la organización, con la participación de la totalidad de los públicos; 2) pone un máximo énfasis en la educación y el entrenamiento; 3) utiliza las actividades del "Círculo de Calidad" como herramienta fundamental; 4) hace uso de las auditorías; 5) aplica métodos estadísticos; 6) emplea un sistema para la recopilación y evaluación de datos.

Valor económico agregado¹⁰

El valor económico agregado (EVA, por su sigla en inglés) es un método simple y flexible cuya virtud radica en ser un sistema de medición del rendimiento basado en datos reales y no en proyecciones. Además, el EVA es la esencia de un sistema de incentivos que hace que los directivos se pongan en el lugar de los accionistas y que sean recompensados por los comportamientos que aumentan la rentabilidad y penalizados por sus fracasos. Tomando a la organización como un espacio donde convergen los intereses de accionistas, empleados, proveedores, clientes y de la comunidad a la que pertenece, EVA crea una serie de incentivos que motiva a todos y cada uno. Sus programas generan y ofrecen el desarrollo de los recursos humanos, pues incorporan un valor que hasta ese momento estaba oculto en la organización y que al ser motivado, reacciona positivamente. En estos programas, a los clientes se los motiva por medio del *marketing*; en cuanto a los proveedores, encontramos

8 Entre otros: Reorientación al cliente, TQC, Robótica, Círculos de control de calidad, Sistemas de sugerencias, Automatización, Disciplina, Inteligencia colectiva, Mantenimiento Productivo Total, Kanban, Mejoramiento de la calidad, *Just in Time*, Cero defectos, Función de pérdida de Taguchi, Actividades en grupos pequeños, Relaciones cooperativas trabajadores/administración, Mejoramiento de la productividad, Control estadístico de procesos, *Benchmarking*, Herramientas de gestión de calidad, Análisis e ingeniería de valor, Coste objetivo, Costeo basado en actividades, Seis Sigma, Sistema matricial de control interno, Cuadro de mando integral, Presupuesto base cero, Organización de rápido aprendizaje, Curva de experiencia, Sistema para la detección, prevención y eliminación de desperdicios, Despliegue de la función de calidad, AMFE, Autonomatización (Jidohka), Ciclo de Deming, Las 5 S.

9 En 1988 nace en EE.UU. la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GCT o TQM).

10 En inglés, *Economic Value Added*. Adoptado en 1920 por *General Motors Company*. En 1989 los consultores Stern Stewart & Co., lo reintrodujeron y lo lanzaron como un método o sistema que sirve para evaluar aspectos tan diversos como planes estratégicos, adquisiciones de otras empresas, mejoras operativas, discontinuación de línea de productos, evaluación de capital de trabajo, costo de capital y remuneración de los ejecutivos de una organización.

el intercambio de capacidades y logísticas entre ambas partes y, finalmente, la comunidad se ve beneficiada por medio de la política de acuerdos entre ella y la organización, creando empleos y mejores condiciones de vida en su entorno. Una de las mayores virtudes (y gran responsabilidad) del EVA consiste en ayudar a identificar las áreas de la gestión donde se crea o se destruye valor para, con esta información, modificar, hacer los planes necesarios y cambiar esa realidad por una más favorable y eficiente. La auténtica creación de valor requiere un proceso integrador de administración de los distintos grupos de interés de la organización no aportadores de capital (empleados, clientes, proveedores y comunidad) con el fin de crear ese valor. Los principales métodos para lograrlo son: la reorientación de las estrategias, la reconfiguración de la estructura organizativa y de sistema, y la reingeniería de diseños y procesos.

Seis Sigma

Philip Crosby (1989) popularizó el concepto de “cero defecto” como orientación para el control de calidad. Este enfoque establece la meta en resultados que carezcan de errores al cien por ciento. Crosby sostiene que si se establece un nivel “aceptable” de defectos, ello tiende a provocar que dicho nivel (o uno más alto) se convierta en una profecía que se cumple. Si los empleados saben que está “bien” trabajar dentro de un nivel determinado de errores, llegarán a considerar que ese nivel es la “norma”. Ante estas circunstancias se ha dado lugar a la metodología de Seis Sigma (seis ceros). Este modelo implica tanto un sistema estadístico como una filosofía de gestión. Pone en primer lugar al cliente, y usa hechos y datos para impulsar mejores resultados. Los esfuerzos de Seis Sigma se dirigen a: *mejorar la satisfacción del cliente, reducir los defectos y reducir el tiempo del ciclo de producción*. Las mejoras en estas áreas representan importantes ahorros de costes, oportunidades para re-

El EVA es la esencia de un sistema de incentivos que hace que los directivos se pongan en el lugar de los accionistas y que sean recompensados por los comportamientos que aumentan la rentabilidad y penalizados por sus fracasos.

tener a los clientes, capturar nuevos mercados y construirse una reputación de organización de excelencia. En este proceso destinado a lograr el cero defecto, las organizaciones se enfocan en siete cambios o metamorfosis: 1) la organización se interesa más en su mercado que en sí misma, en sus clientes que en sus máquinas, en sus fines que en sus medios; 2) el establecimiento de las relaciones clientes-proveedores al interior de la organización; 3) dejar de “producir más” para pasar a “producir mejor de entrada”; 4) sustituir el modelo mecanicista de organización que asigna a cada individuo un puesto instrumental de ejecutante, por un modelo biológico o sistémico donde los equipos responsables asumen misiones, uniéndose colectivamente su talento para hacerlo (se sustituye la organización piramidal por la organización multicelular); 5) pasar de una organización aislada e intransigente frente a sus proveedores y subcontratistas, a una implicada en profundas relaciones de confianza; 6) la sustitución del control por la prevención; 7) la eliminación de todos los desperdicios y despilfarros. Lograr estos cambios permite llegar a los “Seis Ceros”: cero defectos, cero *stocks*, cero averías, cero plazos, cero papeles y cero accidentes.

Benchmarking

Según Camp Robert (1992), el *benchmarking* es un proceso continuo de medida de los productos, servicios y actividades en relación con los competidores considerados superiores. Este método presenta aspectos tales como la *continuidad*

Si los empleados saben que está "bien" trabajar dentro de un nivel determinado de errores, llegarán a considerar que ese nivel es la "norma".

(no es una acción única que se olvida, sino que es continua y constante), y la *medición implicada* (mensurar los procesos propios y los de otras organizaciones para poder compararlos). Se puede aplicar a todas las facetas del negocio, y se supone que se debe dirigir hacia las organizaciones líderes del sector. Este método constituye la búsqueda de las mejores prácticas de las organizaciones que conducen a un rendimiento óptimo. Cooperar con la determinación de los estándares de rendimiento en cuanto contribuye a: satisfacción de los clientes; motivación y satisfacción de los miembros; participación del mercado y rentabilidad. Es una oportunidad para que la organización aprenda de las experiencias de otras, de lograr excelencia copiándose del mejor. Cuando se requieren habilidades determinadas para ser competitivo en una actividad se determina quién, dentro o fuera del sector, posee esa habilidad. El *benchmarking* puede ser *interno* (compara las operaciones internas entre sus distintas unidades o áreas); *competitivo* (entre competidores utilizando el producto); *funcional* (funciones similares dentro del mismo sector); y *genérico* (comparaciones con organizaciones que son iguales, con independencia del sector).

Presupuesto base cero

El presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción y un auxiliar para la coordinación y la ejecución. Es un método sistemático y formalizado de planificación y control, tendente a establecer un programa racional de acción para la totalidad de la organización durante un periodo específico. El PBC o presupuesto base cero (Pyhrr, 1977) es un sistema que somete

toda actividad a un escrutinio anual de costos y resultados, obligando a generar posibles alternativas de reemplazo para finalmente proceder a la aprobación de las mejores opciones en cada actividad. Es un proceso de control que requiere la total y detallada justificación de las erogaciones a partir de su origen (vale decir: se parte de cero) y no como incrementos de presupuestos anteriores. De ese modo exige de cada responsable la demostración de que todos los rubros, nuevos o existentes, se justifiquen y cuantifiquen debidamente. Cada directivo debe explicar sus solicitudes de fondos demostrando que los gastos que propone son realmente necesarios. Para ello, debe identificar las actividades que se realizan en la organización y evaluarlas en un análisis sistemático para ordenarlas de acuerdo con su importancia. El presupuesto de base cero es una relación entre la justificación y la asignación de fondos, y le transfiere el cargo de la prueba (o justificación) en que funda sus derechos de fondos. El PBC implica identificación previa de las actividades que se van a realizar en la organización (con lo que se pueden eliminar las actividades repetitivas), evaluación de las mismas en función de los objetivos, y valoración monetaria de las actividades para su fondeo.

Cuadro de mando integral

Para Kaplan y Norton (1999) constituye una herramienta válida para la administración y el seguimiento del sistema de gestión que se va a definir. Proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. Es más que un sistema de medición táctico u operativo, ya que busca aclarar y traducir la visión y la estrategia; sirve para comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos así como planificar, establecer metas y alinear las iniciativas estratégicas dentro de un aumento de retroalimentación y formación estratégica. El cuadro de mando es una herramienta de control periódica (mensual) que provee de información

esencial para evaluación y guía de la gestión. Permite contemplar globalmente la marcha de sus aspectos esenciales ayudando a corregir oportunamente las desviaciones que tiendan a comprometer el logro de las metas u objetivos propuestos. Por medio de señales rápidas de alerta pueden identificarse desviaciones, causas y responsables para implementar las correcciones que sean necesarias. La información que contiene es de gestión, más aquella generada en los procesos contables. Estos datos aislados o conjuntamente expuestos a través de índices, ratios, gráficos y tablas constituyen el cuadro de mando. Es esencial entonces que la información suministrada sea necesaria, reciente, confiable, sistematizada y capaz de originar una decisión. En la elaboración del cuadro, la clarificación y traducción de la visión y las estrategias organizacionales señalan el comienzo del proceso donde se definen las estrategias del área por gestionar en particular. Luego se definen los objetivos del cliente (necesidades) y los objetivos económico-financieros de la organización. Seguidamente, se definen los objetivos e indicadores de los procesos básicos que actúan realmente en la organización. El cuadro de mando integral actúa bajo mecanismos de excepción, es decir, trabaja sobre los estados críticos para obtener soluciones extraordinarias capaces de reagrupar los procesos internos y definir nuevas estrategias a partir de los logros alcanzados en un periodo determinado.

La gestión estratégica de comunicación interna (GECI)

Desde una perspectiva sistémica, la comunicación se concibe como un todo integrado de elementos interrelacionados, cuyos comportamientos individuales afectan al conjunto. Diversos autores se han propuesto demostrar el estrecho vínculo entre comunicación y organización para, finalmente, evidenciar la función estratégica de su gestión. Con esta nueva con-

**Desde una perspectiva sistémica,
la comunicación se concibe como
un todo integrado de elementos
interrelacionados, cuyos
comportamientos individuales
afectan al conjunto.**

ciencia, las organizaciones han entrado en una etapa de madurez, asumiendo el rol estratégico y la verdadera fuerza de acción que posee la comunicación. En términos de gestión (objetivos y estrategias), la comunicación en y de la organización debe ser concebida como un conjunto de variables de intervención. En este sentido, Costa (2002) propone un modelo con capacidad de planificación y gestión que permite incluso ensayos previos, y la posibilidad de verificar y evaluar después con ellos los resultados de cualquier acción de comunicación. Este toma el paradigma lasswelliano¹¹, incluyendo dos nuevas cuestiones entre el “a quién” y el “por qué medio” que son: “con qué objetivos” y “con qué inversión”. Conforme a nuestra problemática de investigación, Costa sostiene que “si queremos predecir los resultados de nuestras propias comunicaciones de organización, son imprescindibles dos referentes: ‘qué pretendemos conseguir’ y ‘cuál es la previsión en términos de inversión’”. Este modelo de gestión pone de manifiesto que la comunicación organizacional se distingue, o debería distinguirse de cualquier otra modalidad porque: es objeto de una cuidadosa estrategia y planificación; obedece a unos propósitos concretos; implica una voluntad de transmitir unos contenidos previamente definidos; requiere una inversión en dinero, tiempo y otros recursos; y exige que se controlen los resultados y se evalúen de acuerdo con los objetivos de la Organización. Si no se procede

¹¹ Se conoce como paradigma de Laswell (las 5 W) a la pregunta siguiente: ¿quién dice qué, a quién, a través de qué canal y con qué efectos?

a la verificación de los efectos, en proporción a las causas y en función de los propósitos, no se puede hablar de comunicación, sino de acción unilateral o de pura difusión, de la que se ignoran los resultados. Un sistema de comunicación se constituye como tal (sistema) cuando desde los más altos niveles de la organización se decide ordenar y optimizar estos procesos.

En esta mutación trascendente de la “cultura de los bienes” a la “cultura de los servicios y valores intangibles” emergen nuevos vectores que proceden del conocimiento, el saber y el pensamiento estratégico:

- La *identidad* (“quién soy”, incluso antes de “qué hago”). Es el ADN de la organización y la matriz de su exclusividad diferencial, que se extiende a todas sus producciones, actuaciones y manifestaciones. Son todos aquellos signos, datos y materializaciones de la organización que pueden considerarse innatos y permiten reconocerla como tal; es decir, reconocerla, identificarla y memorizarla en su individualidad.
- La *cultura* (“cómo lo hago” es más importante que “lo que hago”). Es la energía aptitudinal del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la toma de decisiones que orienta la actuación, la producción de calidad, la generación de valor y el estilo de la organización. Es el conjunto de valores de convicción y de conducta difundidos y compartidos internamente. Tales valores no tienen sentido en sí mismos sino en la práctica, en la actuación diaria y continuada, en sus múltiples manifestaciones.
- La *comunicación* (“cómo comunico todo lo anterior”). Es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa todas sus dinámicas y procesos, y el puente que

interconecta la organización, sus productos, servicios y actuaciones con el entorno social y material.

- La *imagen* (“cómo me ven” es más decisivo que “cómo soy realmente”). Es la cristalización de todo lo anterior en la mente de los individuos y en el imaginario social, lo cual determina las conductas, opiniones y decisiones de los públicos y la comunidad.

Podemos encontrar una multiplicidad de clasificaciones en relación con las dimensiones de intervención de la comunicación en las organizaciones de acuerdo con los distintos autores y modelos existentes. Joan Costa¹² señala las siguientes: campaña general de comunicación organizacional, relaciones con la comunidad, asuntos públicos/*lobbying*, relaciones con la prensa, comunicación en situación de crisis, comunicación de identidad corporativa, comunicación interna, *issues management* (administración de temas), patrocinio o *sponsoring* cultural, comunicaciones financieras o con los inversores, comunicación de eventos o lanzamiento de productos, Internet, publicidad organizacional, publicaciones organizacionales.

Ahora bien, la conceptualización de la GECI (objetivos, acciones y medición) responde al análisis casuístico de intervenciones exitosas de campañas de comunicación (casos ganadores de los Premios Eikon). Tanto las acciones como los métodos de medición son de carácter enunciativo, ya que su aplicación no se reduce a una dimensión en particular. Cabe aclarar que si bien se realizó el análisis de todas las dimensiones señaladas por Costa, en este caso particular se señala solo la Comunicación Interna objeto de estudio—; aunque estas dimensiones y las formas diversas que adquiere la comunicación

12 En el primer libro sobre los Premios Eikon (*El poder de la comunicación institucional I*, 2000), Joan Costa justifica la selección y categorización de las mencionadas dimensiones.

no están aisladas unas de otras, interactúan entre sí y se combinan y recombinan constantemente.

Variables para la gestión

Del análisis de 40 casos exitosos de gestión de comunicación se obtuvieron los datos que, de algún modo, reflejan la “realidad” de la GECI en las siguientes características:

Comunicación interna. Planes de comunicación *indoor* para el personal de la organización. Puede ser global o parcial.

Objetivos. Abrir canales multidireccionales de comunicación por medio de la instalación de nuevos medios o de la reformulación de los existentes; instalar la comunicación como un valor organizacional; promover la participación de los empleados en una campaña que mejore el clima organizacional; alentar la participación de los públicos; satisfacer la demanda de integración, comunicación y pertenencia; motivar los vínculos entre las distintas áreas y sectores; afianzar el conocimiento entre públicos; difundir contenidos de programas y proyectos institucionales.

Acciones. Desarrollo de un programa de chat interno; difusión a través de carteleras, correo electrónico, intranet (*pop ups*, noticias y anuncios); publicación del manual del usuario; implementación de concurso; difusión de mensajes informativos y motivacionales (eventos y presentaciones, videos, web site, línea 0800, casilla de correo electrónico, manuales y anotadores, carteleras, *house organ*, volantes en recibos de haberes y folletería); implementación de indumentaria identificadora.

Medición. Control de participación, *tracking* del web site, encuesta a través de intranet (preguntas abiertas y cerradas), auditoría de clima interno.

Medición y evaluación de la comunicación interna: criterios de abordaje

Siempre en la línea del enfoque sistémico de la gestión de comunicación interna (que implica en la práctica concreta la realización de un diagnóstico, la planificación de acciones, su testeado en campo y posterior aplicación, para concluir con la evaluación) pueden plantearse distintas concepciones respecto a la etapa de *control*. La revisión de estas concepciones permite una clara distinción entre aquellas metodologías que *realizan un control interno de los procesos de gestión de comunicación (acción a nivel departamental)* y *aquellas que miden los resultados obtenidos en función de los objetivos organizacionales propuestos (acción a nivel organizacional)*. Al respecto, diversos autores como Contreras Budge (1985), Pedro Avejera (1988), Rubio Angulo y Restrepo (1994), Federico Varona Madrid (1995), Sanz de la Tajada (1996), Uranga, Moreno y Villamayor (1997) plantean metodologías en las cuales el alcance de los resultados queda acotado a la demostración del éxito de la GECI en sí misma, cayendo en un reduccionismo funcional que ignora la relación misión organizacional-gestión de la comunicación.

Para Jorge Irazu (2000) “medir ayuda a demostrar con mayor o menor exactitud que lo que se invierte en comunicación se traduce en beneficios para la organización”. Entiende que la medición es una herramienta para el posicionamiento y un componente crítico en cual-

La medición es una herramienta para el posicionamiento y un componente crítico en cualquier proceso de gestión, porque depende de la existencia de una “cultura de medición” en la organización para ser eficaz.

quier proceso de gestión, porque depende de la existencia de una “cultura de medición” en la organización para ser eficaz. Al hablar de una cultura de la medición en el plano de la comunicación organizacional, Irazu hace referencia no solo al conocimiento de las técnicas y los métodos de medición existentes y a su aplicación sino, principalmente, al desarrollo de una actitud tendente a que las decisiones estén basadas primero en hechos y en datos antes que en la intuición y la experiencia. La medición de la GECI es justamente eso: la medición de la eficacia y la eficiencia de esa gestión, siendo la eficacia la capacidad de alcanzar objetivos, y la eficiencia la relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados. El comunicador es un *manager*, por tanto debe, al igual que sus colegas de las demás áreas (financieras, de recursos humanos, de producción, ventas, etc.) medir su gestión para saber si está haciendo bien su trabajo, si está optimizando los recursos, si la relación costo-beneficio es favorable, si está logrando sus objetivos, y si está mejorando o no respecto a su gestión anterior. De manera similar, Michael Ritter (2000) señala que:

la medición de la gestión es la herramienta única para demostrar el valor agregado al negocio, de la gestión de las comunicaciones de la organización [...]; y es el elemento que legitima la función del comunicador en la organización. Por esto, la medición no es un fin en sí mismo, si lo fuera estaríamos ante la presencia de una pésima gestión.

La gestión no debe medir solo el *output* de la comunicación en términos de índices de repercusión mediática o estándares similares, debe además medir el uso de los recursos (financieros, de personal, de tiempo) y la satisfacción de los públicos (internos y externos). Ritter sostiene que para ello es preciso focalizar las distintas acciones que se desarrollan en la organización en relación con el *objetivo estratégico de la misma*. El autor parte del hecho de que los resultados

La gestión no debe medir solo el *output* de la comunicación en términos de índices de repercusión mediática o estándares similares, debe además medir el uso de los recursos (financieros, de personal, de tiempo) y la satisfacción de los públicos (internos y externos).

de la gestión de la comunicación no pueden medirse de manera lineal. Por ejemplo, si se aplica un plan específico para mejorar la comunicación interna y ello favorece al clima laboral, habrá un incremento en la productividad; no obstante, será difícil demostrar que la motivación y otros factores externos han contribuido al presentismo y, en consecuencia, al nivel de productividad. En este sentido, puede observarse que en todo proceso se hacen presentes elementos que se encuentran fuera de control y cuyo impacto sobre la acción es muchas veces desconocido. Se confronta aquí la idea de comunicación lineal o información del antiguo modelo de comunicación con esta nueva concepción.

Respecto de los intangibles, Ritter denomina así al valor de la organización obtenido de la diferencia entre el capital de mercado de la misma (valor de la acción por el número de acciones) y su patrimonio neto (diferencia de ingresos y egresos). Los intangibles que vale medir según la perspectiva de Ritter son: la calidad del *management*, la capacidad para desarrollar nuevos productos, el fortalecimiento de la posición en el mercado, el fortalecimiento de la cultura corporativa, la calidad de la comunicación con los inversores, y el grado de satisfacción de los clientes. La sumatoria de estos elementos hace a la reputación de la organización, entendida esta como un cúmulo de intangibles, factible de convertirse en círculo virtuoso o vicioso según

la gestión que de ella se haga. Para determinar cómo evaluamos nuestra gestión, Ritter sostiene que no se puede medir en términos de ventas pero sí de aumento de ciertos intangibles (clima laboral, motivación, etc.). La clave está entonces en no medir solo eficacia y eficiencia sino toda la gestión; medir el *outcome* (efecto de lo que se hace) y no sólo el *output* (lo que se hace). Sin embargo, la regla es clara: si el *input* es "hard", el *output* no debiera ser incierto. Eso significa que los resultados deben ser expresados en los mismos términos o por lo menos en términos similares a los que manejan los directivos de la organización. Obtener datos "duros" es una ardua tarea y requiere una importante investigación. Por último, es necesario destacar que no cualquier acción de comunicación amerita ser medida, que una investigación es central entre las acciones de comunicación que pueden ejecutarse, y que los objetivos comunicacionales deben ser formulados en términos de un *output* "duro", aunque una evaluación informal es mucho mejor que ningún tipo de medición en absoluto.

Métodos de medición de la comunicación

A continuación se expone una recopilación de algunos de los más conocidos y vigentes sistemas de medición de la comunicación, lograda a partir de la consulta de textos y artículos de publicaciones especializadas, y complementada con aportes extraídos en jornadas, charlas y exposiciones. Si bien muchos no se aplican directamente a la GECEI porque el mayor desarrollo de modelos de medición se ha dado en torno a la industria de los medios de comunicación, sus criterios y lógicas son válidos para comprender la esencia de la medición, y así poder diseñar, desarrollar y aplicar un método propio dado el caso.

- *Índice de percepción mediática*¹³. Mide en un período determinado la percepción de la imagen

organizacional que surge de las noticias publicadas en los medios monitoreados. Se evalúa según la reiteración, aleatoriedad, diversidad temática, falta de contexto, simplificación, características del medio, tipo de noticia. Luego, se procede asignándole un número a cada medio y un valor respecto del tratamiento recibido, no del tipo de noticia (positivo, neutro, negativo, muy negativo).

- *Advertising Value Equivalent (AVE)*. Busca darle un valor publicitario a los centímetros por columna o tiempo en el aire de la información en función de las tarifas que cada medio tiene. Sirve también como ponderador de los medios de comunicación. Se pueden mencionar tres dimensiones con variables duras que modifican el valor: la valoración y exposición positiva o negativa de la información; los atributos de la nota: en qué programa sale, qué tipo de medio, qué página ocupa en la revista o diario; y la cantidad de público al cual le llegó el mensaje.
- *Computer aided research & media analysis*¹⁴. Compara la presencia de las empresas en los medios en relación con la variación bursátil. La evaluación parte del análisis de contenido de los medios (cuantitativo, cualitativo, estratégico, táctico con información en formato electrónico). Pondera la nota de 1 a 100 donde 50 es neutro, de 0-50 es negativo y de 50-100 es positivo.
- *Market sponsorship*. Aquí la unidad de análisis es la marca y cómo llega a los públicos. Permite resumir, mediante tablas y gráficos, los beneficios obtenidos a través del auspicio de distintos eventos. Se localiza la aparición de la marca en los medios y se traduce a valores publicitarios. La aparición es ponderada por

13 Aplicado por la Consultora GlobalNews. Disponible en <http://www.globalnews.com.ar>.

14 Desarrollado por Carma International.

1 si la marca aparece limpia; 0,75 si aparece con otra y 0,50 si aparece recortada. También se puede comprobar la inversión de la competencia, realizada a través de auspicios o publicidad institucional. (Se considera toda mención difundida en el desarrollo del programa no publicitario.)

- *Balanced scorecards*¹⁵. El objetivo es gestionar la comunicación con el seguimiento de *indicadores esenciales*. Serán aquellos elementos básicos y fundamentales para poder alcanzar los objetivos de comunicación que deben coincidir con los de la organización. Estos pueden ser de distintas perspectivas o puntos de vista: financiero, de los clientes, de los procesos internos, y de los recursos humanos, la innovación y el aprendizaje. En el centro del modelo se encuentran la visión y las estrategias de la organización. Desde estas perspectivas se deducen los objetivos estratégicos, se definen los criterios de medición y se vuelcan los cambios vistos a través de ellos en objetivos operativos. A partir de aquí se tiene una visión equilibrada del desempeño del negocio. Definido así el tablero de mando, se deben establecer los siguientes parámetros para aplicar a cada una de las perspectivas: indicadores de factor clave de éxito, estándares de medición, métodos de medición, frecuencia de actualización y meta.

Aportaciones: *management bridge*

Tomando como premisa a la medición de la GECI en relación con la etapa de control del *management*, se afirma que dicho vínculo tiene como meta principal mostrar el aporte comunicacional (valor) a la misión organizacional en lo que se ha dado a llamar "*management bridge*" (puente en la gestión).

¹⁵ Este método ha sido implementado con éxito en la empresa Siemens por el doctor Michael Ritter.

En este nuevo escenario se inserta la GECI, respondiendo a una planificación con objetivos estratégicos definidos y procesos de medición que articulen, utilizando las lógicas del *management*, los resultados de la GECI en función de dichos objetivos. Ahora bien, teniendo claras las lógicas y metodologías utilizadas en la gestión organizacional, y descritas las dimensiones de intervención de la GECI a partir del análisis de casos prácticos, podemos configurar un entrecruzamiento entre dichas lógicas de pensamiento y un conjunto de indicadores o estándares de medición de resultados de comunicación que se corresponden, permitiéndole al comunicador ser un verdadero vínculo (puente) entre las acciones que lleve adelante y los objetivos organizacionales. Figura 1.

Con este criterio de análisis es posible compatibilizar los resultados de comunicación (que desde luego fueron motivados por objetivos organizacionales) con cualquier lógica de gestión, del mismo modo que a continuación se hizo con la GECI, con el fin de legitimar su rol estratégico y competitivo dentro de la organización.

Propuestas

A continuación señalamos un conjunto de criterios que, sin constituir un modelo acabado, son una propuesta de abordaje. De este modo, el proceso de medición debería contemplar las siguientes dimensiones:

- **Modelo de gestión.** Precisión de los indicadores de resultado y las herramientas o los dispositivos que el *management* emplea habitualmente.
- **Objetivos organizacionales.** Determinación clara y precisa de los objetivos y procedimientos organizacionales sobre los cuales se intenta realizar un aporte desde la gestión de comunicación.

- **Objetivos de comunicación.** Definición de los objetivos específicos del área de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas), y su relación con las metas organizacionales a las cuales se intenta contribuir.

Para cada una de estas dimensiones es importante:

- *Conceptualizar las variables de interés.* Implica comprender y precisar el concepto que se va a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos. Es importante manejar un lenguaje común que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores).
- *Especificar las dimensiones e indicadores* que conforman cada una de las variables de estudio, a fin de reducir los niveles de abstracción y poder determinar con claridad el aporte que se está evaluando. Esta instancia permite confeccionar los dispositivos, las escalas y las herramientas que se van a emplear en el proceso de medición.
- *Establecer los niveles de medición* de modo tal que, al ser una actividad sostenida en el tiempo, sea posible emplear referencias de estados anteriores de las variables y señalar progresos o desvíos. De este modo, las variables se asimilan rápidamente y son más efectivas.
- *Elaboración de índices:* los índices son indicadores complejos que se obtienen a través de la integración de información diversa. Buscan sintetizar en una medida común un conjunto de datos. Son importantes para simplificar los resultados obtenidos de la medición a fin de determinar el aporte.

- *Reportes e informes.* Son un elemento clave del proceso de evaluación, ya que permiten la sistematización de los resultados, hacerlos tangibles y obtener un registro de los mismos. El lenguaje, los formatos y los modos de presentación deben guardar coherencia con el modelo de gestión organizacional en el que se enmarcan las acciones de comunicación y, desde luego, los procesos de medición.

Conclusiones

Se considera que vincular los objetivos específicos del área de comunicación con los objetivos generales de la organización constituye un desafío inmediato en el contexto vigente. Por ello, en el presente trabajo el proceso de exploración de la medición de los aportes de la GECI en función de los objetivos organizacionales estuvo estrechamente vinculado a la necesidad de definir el rol estratégico del comunicador organizacional. Conocer la organización desde una perspectiva sistémica permite relacionar esa labor con la esencia de la misma. En los escenarios actuales es preciso proponer un “comunicador organizacional que sea un vínculo” entre la misión (sostenida por los niveles gerenciales) y el trabajo de comunicación (la aplicación de acciones y herramientas), en muchos casos delegada en manos de consultoras o agencias. El comunicador se convierte así en un actor fundamental de la dinámica organizacional y de los procesos de integración técnica y disciplinaria. Para lograr dicho estatus es preciso que el gestor de las comunicaciones —en una de las márgenes— conozca, comprenda y alcance el dominio de las lógicas de gestión adoptadas por la organización y su concepción de resultado / valor. En la otra margen, el rol del comunicador implica un acabado conocimiento del trabajo de comunicación: un modelo de gestión propia, sus variables, acciones, herramientas y resultados, transformándose así en “vínculo” (puente).

El análisis de los casos de gestión estratégica de la comunicación interna en compañías del medio, y la indagación acerca de modelos gerenciales vigentes, posibilitó enmarcar la problemática en el ámbito real del desarrollo de la profesión. Los recortes y la selección de modelos, variables, acciones, herramientas y casos prácticos sirvieron para el análisis de la problemática. En este sentido, cabe destacar la importancia de haber definido el proceder tanto técnico como estratégico del comunicador dentro de la organización; técnico en referencia a la aplicación de acciones concretas, y estratégico en cuanto a su intervención en los niveles de decisión gerencial. Es así como el “puente” se construye a partir de la *integración de los resultados de la gestión de comunicación institucional con métodos de medición propios del management*, con el propósito fundamental de medir la contribución de dichos resultados a los objetivos organizacionales en sentido amplio, trascendiendo el nivel de la medición departamental en pos de una GECI articulada y articulante.

En lo que respecta a las posibles líneas futuras de investigación que darían continuidad al presente trabajo, se sugiere la necesidad de completar el rol estratégico del comunicador con otras dimensiones de la gestión de comunicación, y con otros aspectos relativos a la organización (sociológicos, psicológicos, semiológicos, etc.), y la urgencia de continuar con la elaboración de modelos de medición (como el *Balanced Scorecard*) que contemplen la actividad de comunicación y los indicadores o estándares de resultados en función de otras lógicas de *management* (*benchmarking*, cuadro de mando integral, etc.).

Referencias

Avejeras, P. (1988). *Políticas Institucionales de Comunicación Educativa*. Argentina: Mimeo.

Bartoli, A. (1991). *Comunicación organizativa. La organización comunicante y la comunicación organizada*. México: Paidós.

Blanco, I. (2000). *El control integrado de gestión*. 15 edición. México: Limusa Noriega Editores.

Camp, R. (1993). *Benchmarking*. España: Panorama Editorial.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la Imagen corporativa*. España: Ariel.

Chávez, N. y Belluccia, R. (2003). *La marca corporativa*. Argentina: Paidós.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5 edición. Estados Unidos: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. 5 edición. Estados Unidos: McGraw-Hill.

Colley, R. (2006). *Defining Advertising Goals for Measuring Advertising Results*. Estados Unidos: Association of National Advertisers..

Contreras Budge, E. (1985). *Planificación comunitaria*. Ecuador: Ciespal.

Costa, J. (1993). *Imagen pública, una ingeniería social*. España: Fundesco.

Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. España: Ediciones Ciencias Sociales.

Costa, J. (2002). *Diseñar para los ojos: El privilegio y el compromiso del diseño gráfico*. España: Design.

Costa, J. (2004). *La imagen de marca, un fenómeno social*. España: Paidós.

Dessler, G. (1979). *Organización y administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall.

- Egidios, D. y Páez, L. (2000). *Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual*. España: *Revista Latina de Comunicación Social*, 35.
- Freeman, C. (1962). *How to evaluate advertising's contribution*. Estados Unidos: *Harvard Business Review*.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1998). *Las organizaciones*. 8 edición. Bogotá: Editorial Irwin McGraw-Hill.
- Gutiérrez Mota, L. (2004). *La metodología seis sigma aplicada a las áreas de tecnologías de información*. México: Servicios de Tecnologías de Información Universidad Iberoamericana.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. 6 edición. México: Prentice Hall.
- Hammer, C. y Champy, G. (1998). *Estrategias del Kaizen*. España: Mc Graw Hill.
- Hase, R. y Jacobs, R. (1994). *Administración de producción y operaciones*. 8 Edición, México: McGraw-Hill.
- Horovitz, J. y Panak, M. (1994). *La satisfacción total del cliente I*. España: Editorial Folio.
- Instituto de estudios de la Comunicación Institucional (Icomi) (2002). *Medición del aporte de la Comunicación Institucional al valor de la organización y sus marcas*. Argentina: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.
- Irazu, J. (2000). En: ICOMI (Instituto de estudios de la Comunicación Institucional). (2002). *Medición del aporte de la Comunicación Institucional al valor de la empresa y sus marcas*. Argentina: UCES.
- Kaplan, R. y Cooper, R. (1999). *Coste y efecto*. España: Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1999). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, España: Gestión 2000.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. 8 edición. México: Prentice Hall.
- Likert, R. (1967). *Las organizaciones humanas*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Marín, A. (1997). *Comunicación en la empresa y las organizaciones*. España: Bosch.
- Meter, A. (1977). *Presupuesto base cero*. México: Limusa.
- Premios Eikon (2001). *El poder de la comunicación institucional I*. Argentina: Editorial Comunicación Empresaria S.A.
- Premios Eikon (2002). *El poder de la comunicación institucional II*. Argentina: Editorial Comunicación Empresaria S.A.
- Premios Eikon (2003). *El poder de la comunicación institucional III*. Argentina: Editorial Comunicación Empresaria S.A.
- Ratagan, P. (2002). El AVE vuela. *Revista Imagen*, 60. Argentina.
- Restrepo, M. y Rubio Angulo, J. (1994). *Intervenir en la organización*. Colombia: Ediciones significantes de papel.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración*. 5 edición. México: Prentice Hall.
- Sanz de la Tajada, L. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. España: Esic Editorial.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. España: Síntesis.

Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Argentina: Maschi.

Scheinsohn, D. (1999). *Comunicación estratégica, management y fundamentos de la imagen corporativa*. Argentina: Maschi.

Schultz, D. y Wang, P. (1994). *Measuring the Return-on-Investment of Corporate Advertising and Other Corporate Communications Programs*. Estados Unidos: Medill/Business Week Symposium.

Sinickas, A. (1994). *How to measure the success of your communication programs. A practical guide*. Estados Unidos.

Tejada Palacios, L. (1987). *Gestión de la imagen corporativa*. Bogotá: Norma.

Uranga, W.; Moreno, L. y Villamayor, C. (1997). *Diagnóstico y Planificación de la Comunicación*. Argentina: La Crujía.

Varona, F. (1995). *Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. Estados Unidos: San José State University, Department of Communication Studies.

Villafañe, J. (1993). *Imagen corporativa. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. España: Pirámide.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación, claves del valor intangible de las empresas*. España: Pirámide.

Watzlawick, P. (1981). *Teoría de la comunicación humana*. España: Herder.

Figura 1. Entrecruzamiento de métodos de medición del *management* e indicadores de resultados de la gestión de comunicación interna

Modelo gestión	Características	Indicadores de resultado GECl
Control de calidad total	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar constantemente el desempeño en todos los niveles operativos. ● Alcanzar metas amplias. ● Optimizar recursos. ● Lograr mayor competitividad y rentabilidad. <p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identificación de raíces de producción inadecuadas hasta lograr una casi total ausencia de fallas (cero defecto). ● Estimulación de los trabajadores a comenzar sus tareas inspeccionando las labores realizadas en el puesto de trabajo anterior (círculos de calidad total). <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ● "La calidad es lo primero, no las utilidades". 	Participación (en los procesos y los logros), clima interno, sinergia entre sectores, integración, pertenencia, comunicación bidireccional, adocctrinamiento, entrenamiento, confianza.
Seis Sigma	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la satisfacción del cliente. ● Reducir los defectos. ● Reducir el tiempo del ciclo. <p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sustitución del control por la prevención. ● Eliminación de todos los desperdicios. ● Logro de los "seis ceros" (0 defecto, 0 stocks, 0 averías, 0 plazos, 0 papeles y 0 accidentes). <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacción total del cliente. 	Entrenamiento, conocimiento de procedimiento, coherencia en las decisiones, conocimiento de los clientes, satisfacción de necesidades internas, optimización de procesos (tiempos y resultados), funcionamiento logístico, conocimiento de logros, participación en la resolución de demandas de resultados.
Valor económico agregado (EVA)	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Determinar la rentabilidad obtenida por una organización. ● Identificar áreas de gestión que crean o destruyen valor para modificar la realidad. <p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reorientación de estrategias. ● Reconfiguración de estructura organizativa y sistema. ● Reingeniería de diseños y procesos. <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Rentabilidad (Valor). 	Optimización de procesos, recursos y tiempos; participación, conocimiento, compromiso y sinergias; motivación y competencia; premios y castigos.

Figura 1. Entrecruzamiento de métodos de medición del *management* e indicadores de resultados de la gestión de comunicación interna (cont.)

Modelo gestión	Características	Indicadores de resultado GECI
Benchmarking	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Optimizar el rendimiento mediante la emulación de las mejores prácticas llevadas a cabo por competidores. <p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identificación de prácticas y compañías comparables. ● Análisis del desempeño propio. ● Determinación de la brecha (diferencia c/el mejor). ● Emulación. <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Prácticas líderes. 	Competitividad, compromiso, clima interno, participación, sinergias, retroacción.
Presupuesto base cero	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Justificar detalladamente las erogaciones para una mejor asignación de presupuestos. <p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identificación de las asignaciones. ● Justificación de los gastos. ● Planeamiento. ● Presupuestar. ● Asignación de recursos. <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Asignación racional de presupuesto. 	Entrenamiento, adoctrinamiento, sinergias, retroacción.
Cuadro de mando integral	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Comunicar y vincular objetivos e indicadores estratégicos. <p>Procedimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Definición de áreas de acción (áreas críticas). ● Establecimiento de indicadores (definidos por los objetivos). ● Elaboración de ratios. ● Establecimiento de estándares. ● Presentación de la información. <p>Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Logro de objetivos en función de estándares. 	Comunicación bidireccional, clima interno, valores compartidos, coherencia y sinergias.

Fuente: elaboración propia.