

Entrevista a Mariana Barresi
Consultora en comunicación

El desafío de MEDIR la COMUNICACIÓN

Mostrar el valor del trabajo en comunicación es el desafío al que se enfrentan muchos profesionales de la comunicación en los países de nuestra región, donde la cultura de la medición no está instaurada y solo en contadas ocasiones se vincula la estrategia de comunicación y su evaluación a los resultados del negocio. Mariana Barresi, consultora y docente de comunicación, explica la importancia que tiene la medición en nuestra área. (*)

Usted destaca la importancia de la evaluación, de la medición en comunicación. Su tesis de doctorado aborda este tema. ¿Puede contarnos cuál es el foco de su investigación?

La medición es una actividad fundamental en casi todas las ramas de las ciencias, 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. La raíz de la palabra evaluación es 'valor' y uno de los problemas es poder demostrar el valor de la gestión ante los directivos o clientes. Otro problema es que el tradicional enfoque de medición centrado únicamente en los mensajes y medios, aunque siga siendo importante, resulta por sí solo insuficiente.

El trabajo que estoy realizando 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, hice

un relevamiento a partir de cuatro disciplinas: el comportamiento y la psicología organizacional; las relaciones públicas y uno de sus ámbitos de acción: la comunicación interna; la dirección de negocios o management; y el marketing. Estos desarrollos constituyen un punto de partida para conceptualizar y operacionalizar las dimensiones de la comunicación organizacional, y para formular un modelo integral que permita evaluar su efectividad. En otras palabras, la investigación apunta a desarrollar un marco integrador que permita comprender de qué modo las prácticas de comunicación, entendidas como un sistema en el que coexisten procesos formales e informales, pueden contribuir al desempeño organizacional.

¿Por qué las organizaciones y los comunicadores deben medir su gestión en comunicación?

Toda acción humana que aspira a ser mejorada necesita ser evaluada. Más aún, monitorear, medir y evaluar son componentes esenciales de cualquier actividad de dirección. Por otro lado, la medición es

1::

En palabras de Katie Delahaye Paine, las mejores compañías tienden a usar 26 veces más las técnicas de medición y 15 veces más el Benchmarking. Están consagradas a medir productividad, cambios de comportamiento, resultados de negocios y ponen foco en la mejora continua.

2::

E. Morin: *La Cabeza Bien Puesta: repensar la reforma, reformar el pensamiento*, Buenos Aires, Ed. Nueva Visión, 2001.

prácticamente un condicionante de la credibilidad, el conocimiento y la influencia en el campo de la comunicación. 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 solo ayuda a distinguir lo importante de lo periférico sino que exhibe las fortalezas y los aspectos a mejorar. Además, puede ofrecer una vía alternativa para que los empleados sean escuchados, puedan ventilar o airear sus quejas y que sientan que sus opiniones son consideradas. En definitiva, conviene evaluar para reducir la incertidumbre, para mejorar los procesos o la efectividad de la comunicación y mejorar el proceso de toma de decisiones de los directivos y contribuir a la mejora continua, y así agregar valor a la organización.¹

En nuestra realidad esto sigue siendo el desafío. En particular, en Argentina y otros países de nuestra región, la medición todavía no ocupa un lugar destacado en términos de asignar presupuestos para respaldar los esfuerzos en investigación, o de incorporar investigadores en las áreas y consultoras de comunicación para desarrollar investigación de diagnóstico y evaluación en forma continua. En nuestros países no está instalada la cultura de la medición, ni se promueve que las decisiones estén basadas en datos y hechos antes que en la experiencia, como sí es más habitual en las culturas anglosajonas. Es notable ver como en la gestión de la comunicación una de las palabras más empleadas es “estrategia” aunque la medición parezca estar bastante relegada y devaluada. Cuando en realidad estrategia y medición están estrechamente unidas.

¿Cómo se vincula la estrategia de comunicación con la medición?

El filósofo francés Edgar Morin² observa que la estrategia establece guiones para la acción, y elige uno en función de lo que conoce de un entorno incierto. La estrategia busca sin cesar juntar informaciones y verificarlas, y modifica sus acciones en función de las informaciones recogidas y de las casualidades con las que se encuentra en el camino. Esta caracterización



Foto gentileza de Mariana Barresi

que hace Morin tiene diversas implicancias para los profesionales de la comunicación. El punto central es que la estrategia está estrechamente ligada a la búsqueda de inteligencia y al monitoreo continuo, es decir que lleva implícita la idea de investigación, evaluación y ajustes en función de las nuevas realidades, cuestiones que parecen estar bastante postpuestas en nuestro medio. Específicamente, en el plano de la comunicación interna hasta no hace poco ésta ha estado limitada a la producción y distribución de información. En parte, como correlato de los avances de las nuevas tecnologías y nuevos medios, las fusiones, reestructuraciones entre otros procesos organizacionales, las expectativas ya no son las mismas. A propósito de esto, pareciera que ni los directivos saben qué deben pedirle a la función, ni los profesionales del área saben qué deben ofrecer.

En definitiva, comunicación estratégica es la práctica de alinear la comunicación a las prioridades estratégicas del negocio. En el ámbito interno esto equivale a decir que la comunicación tiene un sentido instrumental y está al servicio de determinados objetivos. El primer paso es entender cuál es la estrategia que la organización eligió para hacer frente a los desafíos que plantea el mercado y conectar el trabajo de comunicación con dichas necesidades. Y luego dar a conocer dichas metas para alinear a la gente en torno a esa dirección. O sea que hay una estrecha relación entre la comunicación estratégica, las metas del negocio y la evaluación de actividades, planes y estrategias.

Medir la gestión en comunicación, ¿está más asociado a medir la comunicación externa que la comunicación interna?

En mayor o menor medida, en distintos países hoy el foco de atención está centrado en demostrar cómo las mejoras en comunicación pueden impulsar los resultados del negocio, es decir, en probar el “retorno de la inversión”. En esta línea, la tendencia en los círculos académicos y profesionales es mostrar el valor que aporta la comunicación a la organización. Llevado al plano interno, cada vez más se oye hablar de la necesidad de centrar el debate en torno a la conexión entre la comunicación interna y los aportes al negocio. En los países más avanzados diversos estudios dan cuenta de que todavía hay un largo camino por recorrer,³ y en el ámbito regional, como jurado de los premios Eikon,⁴ he visto cómo los planes internos carecen de componentes estratégicos, de medición o descriptores

precisos de objetivos. En términos generales, tienden a estar sustentados por evidencia anecdótica (testimonios de los participantes) o a lo sumo indicadores de exposición al mensaje tales como visitas a Internet, porcentaje de concurrencia o participación, limitándose a los “cuantums”. Pero el desafío reside en avanzar un paso más allá de la medición de “outputs” productos, hacia niveles más sofisticados como el de impactos y resultados en los negocios.

¿Qué es lo que se puede medir en comunicación?

Lo más básico es evaluar las actividades contra los entregables. Las actividades estarán condicionadas a aspectos tales como el tipo de relación que se esté midiendo, el *benchmark* que se haya establecido y, sobre todo, a las metas que se hayan fijado. En un nivel intermedio se pueden evaluar los programas y planes contra los objetivos orientados a los públicos. No es posible medir el impacto de la comunicación si previamente no se ha identificado de manera clara qué se pretendía lograr a nivel de conocimiento, comprensión, cambio de actitud o comportamiento. En el nivel más sofisticado está la evaluación de la estrategia contra las metas. Este tercer nivel de medición, reúne el efecto acumulativo de la actuación de comunicación en los dos niveles previos. En general estas medidas no pueden estar ligadas a un plan o a una actividad sino que son el producto de la función de comunicación a lo largo del tiempo.

En definitiva, se trata de determinar en qué medida la comunicación puede incidir en los puntos de vista de los públicos objetivos, y si esto efectivamente se traduce en cambios de comportamiento que mueven la aguja del negocio, como por ejemplo, retención, rotación, productividad o su repercusión en las actitudes y comportamientos del consumidor. La evaluación puede ir de lo más simple a lo más sofisticado, de lo relativa a lo significativamente valioso. Lo único impensable hoy es no evaluar y medir. Aunque el mejor sistema de medición no haya sido desarrollado todavía, las claves a futuro pasan por diseñar el sistema en torno a objetivos, adherir a los criterios internacionales y que dicho sistema refleje del mejor modo posible la gestión de comunicación.

¿Puede darnos ejemplos de organizaciones que estén evaluando con éxito su gestión en comunicación?

Tengo dos casos de empresas aparentemente dispares, una familiar de capitales argentinos dedicada al *retail*

(*) Entrevista realizada a partir de materiales brindados a dixit por Mariana Barresi: - Ponencia presentada por Mariana Barresi ante el V Simposio Internacional de Análisis Organizacional: El campo organizacional y las nuevas fronteras de lo público y lo privado. Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires -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. 12 al 14 de diciembre de 2007. - Columna escrita por Mariana Barresi para "Comunikandonos", Publicación Virtual quincenal dedicada a la medición. Cali, Colombia. (Enero, 2008)

Mariana Barresi. Obtuvo un *Master of Arts in International Relations and Communications* en Boston University, con la beca Fulbright (1988-91), se graduó como licenciada en Relaciones Públicas en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE, 1985), y estudió Psicología Social en la Escuela del Dr. Enrique Pichón Rivière (1993). Actualmente, es doctoranda en Comunicación Social en la Universidad Austral (Argentina) y se encuentra trabajando en el último informe de avance de su tesis doctoral en el área de la medición de la comunicación interna. Realizó actividades de perfeccionamiento en la *Public*

Relations Society of America (PRSA), Harvard Institute of International Development (HIID), Foundation for Economic Education, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), entre otras instituciones. En el ámbito académico es docente y coordina actividades en la UADE. Se dedica a la consultoría en comunicación desde hace más de 15 años; en el pasado contó con la afiliación de Edelman Public Relations Worldwide. Publica artículos y dicta conferencias en ámbitos empresariales y académicos. Actúa como jurado en los premios Eikon.

que comercializa las marcas Portsaid y Desiderata, y otra multinacional, Toyota. En la primera estamos por lanzar la sexta edición de la encuesta de opinión interna, que evalúa exhaustivamente aspectos tales como la comunicación del director, la comunicación de los supervisores, la comunicación horizontal e intersectorial, el equilibrio entre la comunicación formal y el “radio pasillo”, la brecha entre los medios actuales y preferidos, los contenidos en los que están “más informados” versus más “interesados” en recibir información, e indagan a nivel de actitudes, conocimiento e impacto en los objetivos de negocio. Parte del éxito de esta herramienta —precedida por un trabajo más cualitativo-exploratorio y otro, posterior, más orientado a resignificar la información cuantitativa— deriva de la conjunción de una serie de factores. En primer lugar, la comunicación es considerada como un proceso clave del negocio, en la que el director asume el primer compromiso y marca el tono. Sumado a esto, bajando en la pirámide jerárquica los niveles gerenciales y de supervisión también juegan un rol clave en comunicar y motivar a sus equipos. Otro aspecto no menor es que las opiniones e ideas de los colaboradores son escuchadas y valoradas —y si cabe, son puestas en práctica. Justamente el *quid* parece estar dado por “qué se hace” con lo que “se sabe”, y aquí no solo se “toma el pulso” en forma periódica sino que esto se traduce en planes de mejora que mantienen vivo el sistema. Y por cierto, las métricas e indicadores son confiables y permiten evaluar el desempeño, establecer comparaciones e ir mejorando.

Otra experiencia es la de Toyota Argentina que, dentro del marco de una iniciativa global, comenzó a desarrollar este tipo de mediciones como un instrumento para la mejora, alineada con el “*Toyota Way*”, que expresa los valores de la compañía y trasciende las fronteras geográficas. El desafío, un poco

alto por cierto, era lograr un 100% de participación, y la estrategia para alcanzarlo consistió en dotar de confianza a todo el proceso de toma y procesamiento de datos para mejorar los niveles de participación y la calidad de las respuestas; y lograr un fuerte involucramiento de las gerencias, jefaturas y los líderes de grupo. Para ello no solo teníamos que vender el proyecto “Hablemos de Toyota” en un tiempo muy corto, sino brindar herramientas de apoyo como Q&A, entre otras más interpersonales para este sector crítico. El resultado fue bastante alentador: más de un 80% aportó su opinión, la que no solo permitió cruzar comparaciones con otras plantas a nivel mundial, sino que de acuerdo a su cultura dichos resultados actuaron como disparadores para hacer “Kaizen”.

El denominador común en ambos casos se reduce a unas pocas cuestiones fundamentales: primero, el compromiso de los directivos como base y condición de posibilidad de todo lo anterior; la participación de los niveles gerenciales como fuentes y referentes de la comunicación; la existencia de espacios de intercambio como eje de la comunicación y de los medios como soporte de dichos procesos. Por último, el reconocimiento de que solo la comunicación “doble vía” puede modificar actitudes y comportamientos, lo que inevitablemente conduce a prestar especial atención a los mecanismos de *feedback* y a combinar múltiples herramientas de medición.

Mientras que en algunos casos es posible apreciar el valor tangible que aporta un plan, en otros es difícil determinar si el plan puede mover la aguja realmente. En cualquier caso, hoy se sabe que la evaluación está siendo utilizada por una variedad de organizaciones por diversas razones y con verdaderos resultados; la identificación de criterios aceptables para medir la comunicación es uno de los desafíos, que se vuelve mucho más crítico en tiempos de recesión. ■■

1:: En palabras de Katie Delahaye Paine, las mejores compañías tienden a usar 26 veces más las técnicas de medición y 15 veces más el *benchmarking*. Están consagradas a medir productividad, cambios de comportamiento, resultados de negocios y ponen foco en la mejora continua.

2:: E. Morin: o. cit.

3:: Un sondeo de PRWeeks indicó que solo el 51.1% de los encuestados destinó parte de su presupuesto anual para mediciones y apenas un 8.7% a comunicaciones internas (*update* de la revista Imagen 23 de octubre de 2006. Nuevos medios y medición de la comunicación: la clave del futuro de las PR, según dos encuestas, originalmente citado en Prweek.

4:: Premios anuales Eikon a la Excelencia en la Comunicación Institucional.