



Administración de la Comunicación Corporativa

Cecilia Mosto - Francisco Corallini*

1. Introducción

El concepto de “control de gestión” encuentra un gran desarrollo durante los años 80 como herramienta empresaria destinada a la búsqueda de información para la toma de decisiones acerca de la asignación de recursos de una administración orientada a la calidad.

El Balanced Scorecard se constituye en una técnica que irrumpe a través de una renovada perspectiva con anclaje en la construcción de indicadores de gestión que permiten la lectura simultánea de niveles alcanzados en procesos y resultados. La comunicación, como parte de la actividad empresaria, puede orientar su accionar diario, a partir de la adecuación de este tipo de herramientas. La complejidad adquirida, por las acciones de esta naturaleza, demanda del esfuerzo de los profesionales y académicos en la construcción de indicadores que simplifiquen el análisis de la eficiencia alcanzada por las diferentes planificaciones.

En este sentido y si bien la idea que aquí comienza a esbozarse no replica de manera idéntica el detallado esquema desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, si queda inspirada en algunos de los conceptos que la sustentan considerando que los gestores de la comunicación corporativa pueden nutrirse de herramientas relacionadas a la administración empresaria.

2. Medición de la Comunicación. Integración estratégica y logística

Son escasos los “ensayos” metodológicos vinculados a la medición del comportamiento de fenómenos “dentro” de la estructura mediática de manera no pautada. De forma inversa abundan los esfuerzos realizados en el análisis empírico de la comunicación orientados a indagar la lógica **de la pauta** en el pensamiento, la recordación y la conducta del sujeto receptor. Estos, junto con los estudios de audiencia, utilizados básicamente para la planificación publicitaria han agotado la cuantificación del

* Agradecemos la colaboración de Mercedes Fortuny; Florencia Rauzi y Juan Fusoni.

hecho comunicacional. No obstante, no lo alcanzan a explicar, básicamente, por dos motivos; a) son incompletos frente a los requerimientos profesionales y b) todavía responden a inquietudes puntuales satisfechas de manera espontánea a través de instrumentos desarrollados desde otra perspectiva de análisis más vinculada al marketing. Como sostiene Mauro Wolf "...De ello ha resultado (communication research) un conjunto de métodos y puntos de vista tan heterogéneo y disforme que hace, no sólo difícil sino tal vez, insensato cualquier intento de ofrecer una síntesis satisfactoria y exhaustiva."¹

Dos de los principales obstáculos en el abordaje de la cuali o cuantificación de procesos y resultados comunicacionales radica en cierta resistencia de los profesionales, por su formación, a la incorporación de técnicas de medición y en la ausencia, hasta hace no mucho, de recursos de las áreas institucionales para utilizarlas. Sólo marketing asignaba recursos a la investigación. No obstante ello, la creciente profesionalización y consecuente jerarquización de las áreas bajo su responsabilidad, van convirtiendo a la medición y evaluación científica en una necesidad. No sólo para utilizarla en la evaluación de estrategias sino para presentar lo producido por la gestión a pares y superiores absolutamente habituados a tenerlas. Todo ello conduce a la consideración de recursos para investigación en estas áreas y a contar con profesionales que conozcan su abordaje.

Este proceso, que despunta, es acompañado por un paulatino acercamiento entre las áreas de comunicación institucional y marketing, hasta, en algunos casos, quedar integradas en una única Unidad Funcional dentro de las organizaciones. Aparece aquí la absoluta conveniencia de encontrar herramientas homologables que permitan el análisis de resultados de acciones conjuntas o de objetivos compartidos.

Por todo ello, la Investigación en comunicación no sólo requiere de la *re organización* de las herramientas ya existentes y producidas por las Ciencias Sociales en su conjunto, sino, y fundamentalmente, de la experimentación en técnicas novedosas y adecuadas a las necesidades específicas de la disciplina.

La medición de la comunicación institucional en medios está, tradicionalmente, circunscripta a técnicas cuali y cuantitativas relacionadas con el "consumo" del mensaje. Toda la atención entre los universitarios, profesores, profesionales y estudiosos se concentra en su influencia en el comportamiento del "receptor" del mensaje estudiado a través de las más variadas técnicas de relevamiento de datos primarios.

Es importante comenzar a percibir esas conclusiones como incompletas. Los resultados extraídos en ese tipo de estudios no nos dicen nada acerca de la potencia,

¹ Wolf, Mauro. "La investigación de la comunicación de masas. Crítica y Perspectivas" Pag. 11 Editorial Paidós, 1987.

frecuencia, o presencia del mensaje institucional en la estructura de medios, contrariamente a su habitual consideración por parte de la publicidad. Esta ausencia en el conocimiento impide gestionar sobre la estructura mediática de manera racional. Como etapas simultáneas de análisis el investigador de la gestión “no pautaada” debe observar:

- Cuánto, Qué y Cómo transitó un mensaje en los medios
- Cuánto, Qué y Cómo fue consumido el mismo

para aportar “verdades” a esta perspectiva de la Comunicación de manera integral.

El análisis cuali y cuantitativo de la comunicación “**publicitaria pautaada**” goza de una larga tradición en el campo de la investigación en ciencias sociales. La realización de pre-test y post-test de campañas es incuestionable así como la auditoría y la aplicación de coeficientes de recordación a partir de encuestas sobre diferentes segmentos poblacionales. Contrariamente, la gestión de la comunicación vinculada a lo “**institucional masivo**” (entendiendolo por lo no pautaado) no cuenta con una estructura clara a la hora de evaluar las distintas etapas que involucra su proceso. El profesional debe repensar permanentemente como hacerlo ya que, actualmente, el ámbito universitario no lo provee.

Sin embargo, ambas líneas encarnan la logística de una única visión y misión corporativa y a ésta deben alinearse a partir de los objetivos construidos por sus respectivas gerencias.

En los últimos 10 años se han desarrollado experiencias aisladas de integración entre ambas contribuyendo a esto a) la crisis del 2001-2002 durante la cual las empresas debieron reducir su presupuesto publicitario y optar por mayor presencia institucional en medios y b) la implantación de manuales de control de gestión o de calidad corporativos. Ambos factores impulsaron la capitalización de esfuerzos realizados por una y la integración de metas.

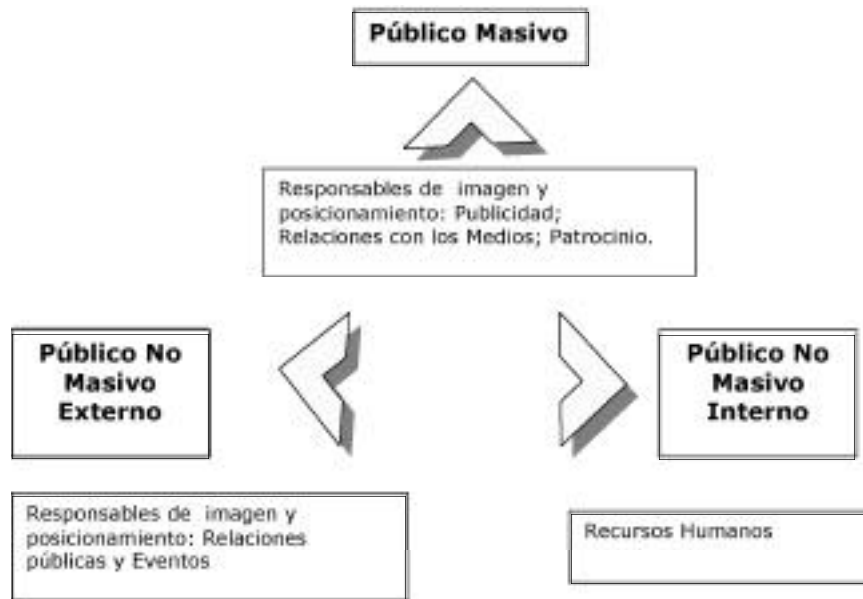
No obstante el allanamiento de dificultades logrado desde el planteo de objetivos comunes, no existen en la actualidad herramientas que permitan la evaluación conjunta de resultados.

Los profesionales de la comunicación deben estudiar la comunicación institucional de manera vinculada a la **evaluación de planes estratégicos relacionados con el resto de las líneas e implementadas por las empresas en las que van a insertarse.**

Para la implementación y la evaluación de la estrategia de comunicación hay que considerar la intervención de elementos vinculados a los procesos y a los resultados ya que las áreas responsables de ésta han crecido en importancia relativa, recursos y complejidad

3. Construcción de herramientas para la medición integral de la comunicación

La comunicación corporativa se genera a partir de la diversificación de canales, de formatos, de contenidos y de responsables. Comunica el gerente de Recursos Humanos al público interno; el responsable de Relaciones Públicas y Eventos al de tipo no masivo, así como el de Relaciones con los Medios, Patrocinio y Publicidad al masivo. La relación entre unos y otros refleja grandes diferencias en cada organización, que va desde la integración de todas ellas en una misma **unidad funcional**, lo cual significa objetivos compartidos, hasta el **divorcio funcional** donde ninguna sabe que está haciendo la otra.



No obstante ello, la tendencia en la literatura y en la gestión profesional de las empresas de alta exposición radica en la capitalización de la producción del mensaje. Esto queda impulsado, básicamente, por la definición de la visión y misión corporativa que opera, en ese sentido, alineando a las gerencias hacia objetivos estratégicos de posicionamiento y construcción de imagen.

La gestión, en cada caso, debe quedar inspirada por ello y conducir a su cumplimiento. Esto es tan así, en algunas empresas, que del alcance de los objetivos depende, en muchos casos, por ejemplo, el pago de premios anuales o la asignación de presupuesto.

La traducción de la visión corporativa a la gestión es clave y, sin embargo, en mu-

chos casos distante, quedando su planteo reducido a un espacio enunciativo, formal vaciado de contenido al llegar a la gestión.

4. Evaluación de procesos y resultados comunicacionales

Una pieza vital para el desarrollo de la gestión orientado hacia el posicionamiento pretendido por la Alta Dirección radica en la construcción de “tableros de control” o la implantación del concepto del Balanced Scorecard entendido como el armado de indicadores de procesos y resultados que permitan conocer la medida en que la comunicación, desde sus diferentes perspectivas y gerencias, colabora con la visión empresaria

En primer lugar, como requisito indispensable para sólo imaginar la medición de resultados de manera integrada debe haber “Planificación Relacionada”. Las diferentes áreas deben planear de manera tal de integrar objetivos y acciones, derivados, los primeros, de los estratégicos corporativos.

A su vez, sólo se puede pensar en un plan conjunto si se elabora sobre la posibilidad de medir sus resultados y evaluar sus alcances. Este ejercicio conduce directamente a la idea de construir metas ya planteadas como cuantificables, y en el caso de integrar matrices, como es el que aquí analizamos, de sistemas de indicadores de diferentes áreas, unidades de medida comparables.

4.1. Sistemas de medición de resultados homologables entre comunicación pautada y no pautada

Las líneas comunicacionales vinculadas a la pauta y aquellas que no lo están han iniciado, en los últimos años, el camino hacia la asociación en la gestión. Los factores que impulsaban su divorcio dentro de las instituciones o las compañías se han ido diluyendo y los espacios de integración logística incrementándose. Desde la misión y visión, pasando por el planteamiento de los objetivos de las respectivas áreas hasta la medición de resultados, pueden identificarse espacios de trabajo asociado para el logro de metas comunes.

Pensemos en los espacios relacionados a la comunicación pautada y no pautada como la suma del total de los mensajes aparecidos en medios masivos.

Sólo el circular sobre un mismo carril les otorga similitudes a pesar de ser de naturaleza diferente. No obstante cierta rivalidad imperante a la hora de “mostrar” resultados, queda fuera de discusión una profunda complementariedad dentro de su inserción en un idéntico escenario. La publicidad se integra a un clima mediático determinado por la comunicación no pautada. Su eficacia, relativa a la consolidación de atributos positivos de marca o a la disposición de consumo, dependerá, en cierta medida, de la adversidad o amigabilidad creada por la comunicación institucional.

La “cantidad” de colaboración de una y otra a la construcción de imagen dependerá, en algunos casos, de las circunstancias por las que esté atravesando la marca. No puede dudarse, por ejemplo, de la falta de oportunidad de ciertas campañas publicitarias en **circunstancias mediáticas adversas** como puede ser una crisis provocada por acciones que lesionan intereses comunitarios como serían, actos de corrupción o contaminación ambiental. Ese tipo de caídas de la imagen en los registros de opinión pública, difícilmente se subsane con más pauta publicitaria. La **reparación** del clima mediático, muy probablemente, deba quedar a cargo de los profesionales relacionados con la construcción de espacios periodísticos no pautados o con la comunicación institucional. Y si la crisis es muy profunda, llegando a niveles de ruptura de confianza en el producto, servicio o marca, se deberán trazar estrategias complementarias de largo plazo para lograr una reversión paulatina en el mejor de los casos.

El dialogo entre ambas líneas comunicacionales , tanto a partir de i) sus respuestas; ii) su articulación en el soporte que las contiene, o iii) la investigación de resultados, es clave para el logro de una real capitalización de recursos tanto humanos como financieros destinados al vinculo con el receptor del mensaje . El evitarlo genera pérdida de oportunidades, y neutralización de efectos en el mejor de los casos.

Identificar sus diferencias y puntos de asociación es clave, en este sentido. Su desconocimiento conduce a graves errores. La voluntad de integración por si misma generando hechos aislados no es suficiente. Es el clásico caso, por ejemplo, de la introducción a la evaluación de la comunicación institucional a partir de instrumentos utilizados para medir eficacia en la inversión de pauta publicitaria. Se pretende integrar a partir de los resultados, imaginándose que una nueva pregunta en un formulario de **encuestas de recordación** puede mostrar logros de una y otra logística. Muchas veces resulta frustrante para los responsables de la construcción de escenario, observar el exiguo resultado obtenido a partir de un estudio cuantitativo de “recordación”. El esfuerzo de integración, está aquí, puesto en un formulario, el mismo que trata de capturar, la satisfacción del usuario o la recordación de una campaña publicitaria. *¿Recuerda haber leído notas periodísticas sobre acciones comunitarias de la Compañía X?*

El resultado de esa pregunta es cercano a “cero” . ¿Esto indica que no tiene sentido destinar recursos a la comunicación de campañas de Responsabilidad Social Empresaria? Esto indica que no se conocen las diferencias básicas entre la comunicación pautada y no pautada, una de las cuales radica en la inmutabilidad del formato de la primera y el riesgo de pérdida absoluta del mismo de la segunda. El indicador “recordación” no está hecho para medir algo que fue dicho siempre de manera diferente. La publicidad está destinada a la recordación de corto plazo por la repetición, no sólo de un concepto, sino de una imagen y de una narración (la misma...siempre), que alcanzan a las audiencias desde múltiples canales, haciendo contac-

to en varias oportunidades. La comunicación institucional periodística, aún en las gestiones más eficientes, no logra repetir contenido, y apunta a la construcción de un vínculo de mayor profundidad, menos perceptible y de más largo aliento.

5. Utilización “cruzada” de recursos

Las campañas o piezas publicitarias y las campañas o piezas institucionales en medios masivos, se acompañan, se complementan y en algunas ocasiones entrecruzan sus espacios y recursos. Es lo que ocurre con **la Publicidad No Tradicional (PNT) y la Publicidad Institucional**. La primera modalidad logra impacto utilizando la pauta en espacios no estructurados. Es decir, en aquel terreno que conoce y maneja el responsable de comunicación institucional se inserta una pieza planificada, con un guión estricto y sobre el cual la audiencia reconoce claramente al “actor” que se encuentra reemplazando a la empresa o anunciante. Este tercer “actor” que habitualmente, informa o entretiene, en ese momento “vende”, siendo el área responsable de la gestión, la publicitaria quien diseña la PNT con su agencia, que a su vez es auditada por monitoreo publicitario que confirmará su correcta o incorrecta emisión. Es decir que la producción del mensaje, distribución y consumo recorre el proceso tradicional de la pauta pero **el concepto** en el cual se fundamenta su eficacia pertenece al universo del lenguaje no pautado y queda asociado a la credibilidad del “actor”, el “tercero confiable”, que aparece terciarizando el mensaje para que la empresa pueda correrse y sea **otro** el que hable de ella misma.

No obstante, también el lenguaje no pautado conserva para sí espacios planificados y se circunscriben básicamente al formato “auspicio”. Allí, el costado institucional de la comunicación presenta periodistas o programas, hasta hace poco a través de placas despojadas de guión publicitario. La decisión de este tipo de presencia pertenece a la órbita de la gestión que tiene que ver con “la relación con los medios” y queda relacionada con el deseo de identificación con determinada línea periodística más allá del contenido del mensaje. Solamente expresa “en este lugar reside esta marca”.

La construcción de ambos espacios ha generado puntos de unión entre los integrantes de ambas gestiones. La PNT invade, muchas veces, antiguas relaciones de la gestión no pautada y debe acudir a ella para orientar su mejor aprovechamiento. Lo mismo ocurre con los “auspicios” cuyo contenido, en algunos, casos ya es aprovechado por los expertos de la pauta.

6. Diferencias y similitudes de la comunicación pautada y no pautada circunscripta a dos de sus productos clave: la pieza publicitaria y el comunicado de prensa

A modo de repaso resulta relevante revisar algunas características elementales pa-

ra poder identificar los espacios de asociación en la gestión.

6.1. Inversión por pieza

El esfuerzo de inversión de la pieza publicitaria y periodística se concentra en espacios y etapas del proceso absolutamente diferentes y su comprensión forma parte de peculiaridades asociadas a su respectivo impacto. La construcción del espacio pautaado convoca a “creativos” profesionales del diseño y del marketing research. La inversión queda puesta en el logro de una mayor seguridad en la captura del lector, televidente, oyente, peatón, automovilista, etc. Cada centímetro o segundo es calculado en función de obtener su atención. No sucede lo mismo con la producción del “comunicado institucional”. Generalmente es una persona o un equipo muy reducido el que “piensa” el armado del texto. Es excepcional el análisis, a través de la investigación, de la formulación de conceptos o la utilización de palabras.

6.2. Perdurabilidad del formato

La comunicación pautaada, planificada o publicitaria garantiza la perdurabilidad del formato. El período durante el cual se extienda la misma, se conservará inmutable o alineada con la decisión de la gestión. El comunicado de prensa puede perder su misma esencia una vez distribuido a los medios. Dependerá de la calidad del esfuerzo de gestión previo, el respeto de su “distribuidor” al mensaje.

En este sentido, la repetición es algo de lo cual **carece** la comunicación espontánea. Ningún oyente, lector o televidente va a estar expuesto a una misma información “dicha” de la misma manera. Contrariamente a la comunicación “pautaada” ésta carece de “permanencia” en su contenido al circular por la estructura mediática. Ninguna pieza es igual a sí misma. Más aún, la pieza periodística puede ver alterado a tal punto su formato hasta la pérdida total de su sentido, un mensaje que fue producido con la intención de colaborar con imagen positiva finalmente alcance el objetivo contrario. Sólo para ilustrar veamos el siguiente ejemplo.

Medio: Mitre AM 790

Programa: Mirá lo que te digo

Fecha: 03/09/2002

Hora: 15:05:34 - 15:07:00 Duración 00:01:26

Título: TRANSC: Los bancos ofrecerán bonos privados a sus clientes – Comentario

ADOLFO CASTELO: *“Estamos hablando de los bancos que van a ofrecer a sus clientes bonos propios, que van a ser a 10 años, por el monto original en dólares. El banco se va a hacer cargo del depósito más su actualización por el CER y el Estado va a cubrir la diferencia con el valor del dólar libre. Les van a mandar el dólar a 70 pesos y listo, cubrime la diferencia... pero... Escuchame una cosa... Ya lo dijimos ayer, ¿Quién va a pagar esto?., nosotros, siempre pagamos nosotros. El bono privado bancario, así parece que se va a llamar, BPB, cuenta con el visto bueno de los principales bancos extranjeros del país, yo no entiendo mucho de economía, pero si es bueno pa -*

ra los bancos extranjeros seguro que es muy, pero muy malo para nosotros. Con estos bonos el banco admite la deuda original en dólares, ¡Qué buenos que son!, así usted puede sentir que su plata es casi como si fuera suya señora. (Aplausos)”

El periodista “distribuyó” el comunicado institucional de un banco y distorsionó, debido a múltiple motivos, el contenido del mismo al punto tal de utilizarlo de manera adversa a la entidad que lo emitió.

6.3. Distribución

La planificación se ha convertido en una etapa fundamental en el proceso de gestación de la comunicación publicitaria. Tan importante, en términos de recursos como la dada a la “creatividad”. Su focalización es tal que ha dado lugar en los últimos años, a un negocio diferente y tan voluminoso como el de la tradicional agencia. Las centrales de medios, sólo se concentran en la etapa de distribución de pauta en los diferentes canales, de manera de lograr la mejor relación costo por contacto. Muy lejos está de plantearse este tipo de objetivos la comunicación institucional en prensa. Si bien analizará exhaustivamente la presencia en medios como resultado, no se incluye como dimensión a considerar **ex – ante** debido a que el distribuidor de su mensaje es el que decide, su exposición.

La comunicación “espontánea” o “no pautada” o “no planificada” no puede planificar (valga la redundancia) la actitud del medio o del periodista. Su capacidad a la hora de prever la circulación de una información en la estructura mediática presenta fuertes restricciones. Restricciones que tienen que ver con el contexto informativo (crisis ajenas) y también con el propio (capacidad de recepción por parte de los medios de diferentes líneas de información de un sólo actor).

El objetivo de este tipo de información no radica en la recordación ya que por su naturaleza, entonces, cada pieza es diferente. No hay un elemento específico y de impacto que recordar, una cara, una palabra, una frase. Si, seguramente, un concepto. Este tipo de gestión en comunicación pretende subyacer frente a la bonanza o la adversidad. Requiere de concentración, y la conexión afectiva o emocional es escasa. Es en esa peculiar construcción que se inserta la publicidad, lo hace en un contexto mediático favorable o desfavorable, según la capacidad de gestión del área responsable de la comunicación “no pautada”.

6.4. Evaluación Ex - Post

Si bien la investigación ex – post es una instancia de análisis incluida en ambas gestiones comunicacionales, reviste mayor relevancia para la de tipo no pautada. Todo lo que los responsables de ésta pueden saber acerca de su tipo y nivel de impacto lo sabrán a partir de estos estudios y serán ellos los que lograrán atenuar las deficiencias que ocasiona el déficit de la planificación.

6.5. Captura de visibilidad

La oferta comunicacional pautada y no pautada es monitoreada por empresas especializadas que certifican la emisión del mensaje. En el caso de la primera simplemente confirmarán si fue respetado lo planificado. En el de la segunda además aportarán información de la manera en que fue distribuida la información, jerarquía, vehículo, texto, etc. Mientras que en el primer caso la auditoría es sólo la verificación de la efectivización de lo invertido, en la comunicación institucional periodística se transforma en insumo clave para “conocer” las debilidades y fortalezas de la estrategia.

Aspectos	Pautada	Espontánea
Costo	Alto. Requiere de inversión en investigación y creatividad.	Bajo. Honorarios profesionales por redacción de gacetilla y por contacto con prensa.
Impacto emocional del mensaje.	Alto	Bajo
Impacto racional del mensaje.	Puede ser alto o bajo según el interés de la estrategia	Alto
Planificación de distribución en medios.	Total	Semi planificada
Permanencia del Formato en su Distribución en medios.	No se altera el formato	El formato puede alterarse hasta el punto de perder su sentido original.
Estudios ex-post	Una instancia más en el conjunto de estudios que apoyan su proceso.	Instancia decisiva que logra atenuar las deficiencias de la planificación.
Captura de visibilidad	Auditoría mecánica de publicidad.	Análisis de resultados positivos, negativos y neutros. Actitud periodística, tipo y cantidad de presencia, etc.

7. Capitalización de la gestión en comunicación

El análisis hasta aquí desarrollado intenta describir algunos elementos que hacen de la comunicación un fenómeno complejo, que es construido simultáneamente, desde diferentes perspectivas; de modo diverso; con impacto en múltiples públicos.

Si bien debería quedar integrada la gestión de Comunicación Interna, en esta perspectiva, no vamos a abordarla, dado que consideramos excede el objeto de análisis que consiste en transmitir un nuevo concepto de integración a partir de indica-

dores de procesos y resultados. Aquello a desarrollar aquí, de esta idea no pretende ser abarcativo de todas las posibilidades sino transmitir que todas las posibilidades pueden quedar abarcadas. No obstante, dejamos planteada una necesaria integración del área desde su rol de “creadora” y responsable de distribución de una porción del mensaje corporativo.

Hecha esta aclaración es importante destacar que el modelo de análisis que aquí exponemos se desprende del concepto del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral diseñado por Robert Kaplan y David P. Norton, y puede ser aplicado sobre Direcciones o unidades funcionales que integran toda la gestión vinculada a comunicación masiva y no masiva.

La necesidad del armado de matrices de integración queda justificada en la dinámica comunicacional de las empresas que como vimos más arriba, se sostiene a partir de una exposición de marca en múltiples soportes y una diversificada oferta de heterogéneos mensajes. Conviven piezas comunicacionales pautadas y no pautadas destinadas a público interno, público externo, y masivo. A su vez esto se genera a partir de la publicidad y prensa tradicional así como por medio de patrocinios al deporte, el espectáculo, culturales; gestión en Responsabilidad Social Empresaria; etc.

El gran interrogante gira en torno a la posibilidad o no de observar resultados de manera comparativa y relacionar recursos asignados y colaboración lograda por cada uno de los mensajes y de las líneas identificadas en , por ejemplo, la construcción de marca. A partir de las diferencias y similitudes reconocidas anteriormente podemos reflexionar sobre la construcción de indicadores homogéneos que notifiquen acerca de los procesos y los resultados de la comunicación atendiendo a sus complejidades de una forma simple.

7.1. Identificar lo homogéneo para la medición integrada

Para sólo considerar la posibilidad de elaborar una matriz que conforme un Tablero de Control conjunto que “mida” gestión de las diferentes *comunicaciones* de la compañía, es necesario imaginarse y definir similitudes relevantes. Con el objetivo de simplificar enumeremos algunas entre la gestión pautada y no pautada.

■ La comunicación publicitaria e institucional (periodística) responde a los mismos objetivos estratégicos corporativos, por ejemplo:

“posicionar a la compañía como Socialmente Responsable”.

Este es un punto sobre el cual es importante reflexionar. La traducción de la visión o misión corporativa no sólo no es de fácil traducción a la gestión, sino que en muchos casos es desconocida o visualizada como ajena a la gestión de las gerencias que integran la alta dirección. “...las declaraciones de misión inspiradoras y los eslóganes no son suficientes. Tal y como Peter Senge observó “Muchos líderes tienen

visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que galvanicen a una organización hemos estado careciendo de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida” (David P. Norton y Robert S. Kaplan 2000).

El único camino para conocer la real traducción de la visión a la gestión diaria es a través de la identificación de indicadores que revelen las acciones desarrolladas y los resultados alcanzados en ese sentido. “...Existe un gran vacío entre la declaración de misión y las acciones diarias de los empleados” (Op. Cit).

■ Funcionan sobre un mismo soporte: los medios de comunicación masivos. La comunicación pautaada y no pautaada suma el 100% de la aparecida en medios masivos. El insertarse sobre un mismo carril les otorga similitudes a pesar de ser de naturaleza diferente.

■ El resultado de ambas gestiones puede cuantificarse en contactos y en espacio (centímetros y segundos).

■ El valor monetario del espacio es el mismo, si bien una lo paga efectivamente y la otra no.

En ambos casos las compañías construyen un mensaje para el cual existe una oferta y una demanda comunicacional. Como se analiza en otros artículos², desde esta perspectiva el “mensaje” es un producto, elaborado por las áreas responsables, distribuidos por los medios masivos y consumidos por demandas específicas.

Es decir ambas áreas elaboran un producto comunicacional. Cabe preguntarse si existen en ese proceso etapas homogéneas. De ser así, una vez trazados los campos comunes, el esfuerzo quedará puesto en el conjunto de detalles que describen las diferentes gestiones y que constituyen cada uno de ellas.

7.2. Elaboración de matrices conjuntas

El primer paso en la elaboración de matrices complejas (que serán soporte del BSC comunicacional) queda circunscrito a la identificación de procesos y resultados de las diferentes áreas que integran en cada caso el área de comunicación de las compañías o instituciones. Estos quizás ya estén formalizados, pero, en la mayoría de los casos, deben construirse a partir de la narración de sus protagonistas. Para ello, se im-

² Mosto, Cecilia “Medición de la Comunicación no pautaada en los medios” Instituto de Comunicación Social, Periodismo y Publicidad, Boletín n° 5. Universidad Católica Argentina.
Mosto, Cecilia “Herramientas para la Medición de la Comunicación Institucional en Medios” Revista Científica vol. VII – n° 1. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

plementan técnicas de relevamiento de información primaria como entrevistas en profundidad u observación de puestos de trabajo junto con entrega de planillas de actividad de funcionarios a cargo de diferentes tareas que, por supuesto, sean relevantes para alcanzar los objetivos de la gestión.

El desafío de la tarea de campo se vincula a la captura de indicadores de procesos y resultados que reflejen niveles de acciones cuyo comportamiento impacte directamente en el logro de la estrategia. Hasta ahora, las áreas de comunicación más avanzadas en este sentido han construido informes en base a indicadores de resultados como por ejemplo, espacio logrado en medios, inversión publicitaria, estudios de recordación o imagen; pero son muy escasas las experiencias de medición de procesos y la mayoría atadas a las matrices de “control de gestión”.

De acuerdo a la teoría del Balanced Scorecard, la selección de indicadores debe quedar “iluminada” por los siguientes criterios:

Criterio de Selección de Indicadores	
Relevancia	Fuerte correlación con la estrategia y objetivos del negocio.
Selectividad	Capacidad de captar la esencia.
Confiabilidad	Ayuda en la identificación de los puntos fuertes y débiles.
Simplicidad	Facilidad de comprensión y aplicación.
Costo bajo de obtención	Uso de relaciones porcentuales simples, medias o números absolutos.
Cobertura	Representativo del proceso.
Estabilidad	Permanencia en el tiempo.
Rastreabilidad	Registro y adecuado seguimiento de los datos.

8. Análisis de Caso. Sistema de Indicadores basado en el Balanced Scorecard de la Dirección de Relaciones Externas Repsol YPF

A modo de síntesis recordemos que para poder medir resultados de manera integrada es necesario contar con una “Planificación Relacionada” que descubra, por ejemplo, sobre qué línea o líneas de actividad la compañía ha decidido poner foco para reforzar o incrementar su rentabilidad o sobre qué aspecto o atributo preferiría reforzar el vínculo con el cliente o la comunidad.

Luego, entonces es necesario emplear una “Matriz” sobre la cual se vuelque la información que permitirá observar los resultados de la gestión en las diferen-

tes áreas de manera simultánea.

Las áreas que integran las gerencias o direcciones de Comunicación de las Compañías deben integrar Sistemas de medición, con, obviamente, unidades de medida homologables. La implantación de estas reviste dificultades que todos deben conocer al momento de decidir utilizarlas. Pocos casos lograron superar la etapa inicial de construcción de indicadores. A esta le sucede una de “análisis de consistencia” durante la cual se comienza a cargar la información requerida por el sistema y permite reconocer errores y ajustar los “indicadores de escritorio”. A partir del tercer informe podrá pensarse en una primer versión definitiva.

8.1. Etapas de implantación de Sistemas de Indicadores en áreas corporativas

Etapas	Tarea
Mapeo	Relevamiento de elementos que integran la gestión.
Diseño	Construcción de indicadores relevantes para la gestión.
Matriz teórica	Diseño de sistema de Indicadores de escritorio
Software	Diseño de programa de carga
Análisis de consistencia	Pretesteo y organización de carga
Edición de resultados	Elaboración de informe 1 versión definitiva.

8.2. El mensaje como producto. Identificación de productos por área

Todas las áreas deberán ser abordadas desde una misma estructura orientada a ordenar información que permita cuantificar gestión desde tres perspectivas: lo producido por la gerencia, los procesos necesarios para el desarrollo del producto y los clientes destinatarios de los productos o servicios del área.

❖ **Producto dominante.** Es aquello ofrecido por la Dirección a través de sus gerencias y jefaturas: Se consideran los percibidos con mayor demanda. También ingresa en la categoría de producto aquel servicio prestado por el área a otras áreas de la compañía, es decir, la porción de colaboración que permite la realización de un producto ajeno.

❖ **Proceso relevante.** Denominamos proceso relevante a aquel considerado decisivo o clave para la elaboración del producto dominante.

❖ **Cliente.** Es el receptor del producto ya sea interno o externo a la Dirección o a la Compañía. Se consideran a aquellos que más demandan a las gerencias bajo estudio.

Durante la etapa de relevamiento primario se identifican:

Procesos Internos. Reales e ideales

Procesos Externos. Reales e ideales

Medición actual. Satisfacción

Expectativas

Debilidades y Fortalezas del funcionamiento operativo a nivel sistema en cuanto a sus relaciones causa-efecto

Recursos Humanos

Clientes

Cursograma de la información

Sistema de funcionamiento actual en base a sus interrelaciones

Actores

Clasificación de acciones según relación de causa y efectos sobre las demás áreas.

Con el fin de construir una matriz de indicadores se utilizan como fuentes las entrevistas realizadas durante el campo así como experiencias de otras organizaciones en la implementación de programas de control de gestión.

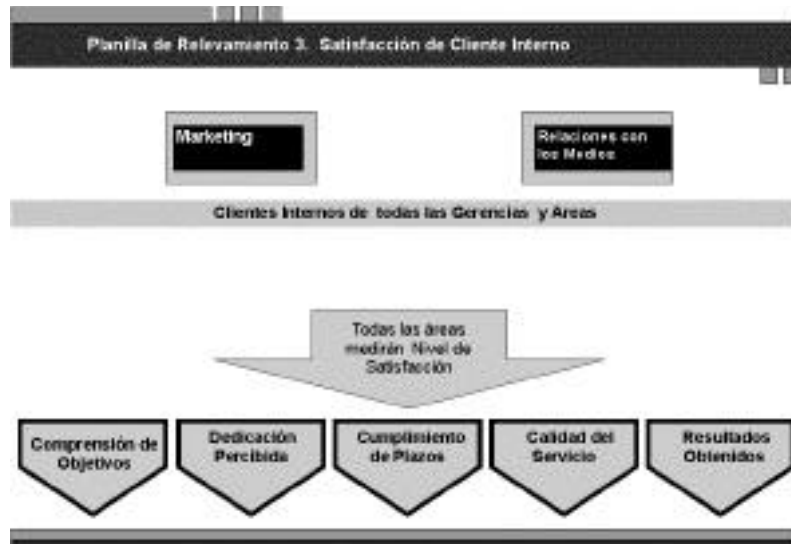
A partir de allí se diseña la información de manera tal de adaptarlas a formularios para su posterior cuantificación y se determinan las unidades de medida. Su selección se realiza siguiendo los criterios del BSC y de esa misma forma se realiza su corrección por parte de los responsables de área. El armado de planillas permite comenzar con el relevamiento y realizar un Pre - test.

Inputs

La matriz puede quedar integrada por tres dimensiones.

- 1) Recursos asignados por productos específicos (mensaje)
- 2) Espacio logrado en medios
- 3) Satisfacción de cliente interno





Outputs

La asignación de recursos, la presencia en medios y el nivel de satisfacción logrado entre el cliente interno cuya comunicación es gestionada por las gerencias son representadas por unidades de medidas homogéneas. Cómo estas se relacionen entre sí será definido por los objetivos de la Dirección que las agrupa y que a su vez quedarán alineados por los fijado corporativamente. De esta manera la gerencia de marketing y la de relaciones con los medios podrán evaluar, por ejemplo, las horas asignadas y el espacio logrado por línea de actividad y analizar si esto corresponde con las metas iniciales.

9. Varias perspectivas de un único fenómeno

El interrogante acerca de la colaboración con la construcción de imagen y marca de las diferentes áreas que integran la comunicación de una compañía debe intentar respuestas que vuelvan a nutrir la estrategia. La respuesta parcial dada por los tradicionales estudios de resultado de Marketing sólo refleja una porción del esfuerzo total desarrollado por la comunicación corporativa desde dos puntos de vista. Sólo reconoce el impacto en el consumidor del mensaje de un único formato y no incluye el dato acerca del proceso que le dio origen.

El nuevo concepto, entonces, no sólo consiste en incluir todas las acciones que contribuyen con la construcción de marca, de imagen y posicionamiento sino además, permite observar cómo se obtuvo de manera de evaluar eficiencia y eficacia de la gestión.

Bibliografía

Aaker, D. y Day, G. 1995. *Investigación de mercados*. Madrid: McGraw-Hill. Páginas 595 a 623. de *Indicadores de Control de Gestión* CIO Argentina. Agosto 2003.

Kaplan, Robert y Norton David. *"The Balanced Scorecard"* Barcelona 1997. Ediciones Gestión 2000.

Middleton John: *Enfoques sobre la planificación de la Comunicación* Ed. CIESPAL UNESCO. Ecuador. 1981.

Miquel, S.; Bigné, E.; Cuenca, A. *et al.* 1997. *Investigación de mercados*. Madrid: McGraw-Hill. Páginas 405 a 427.

Petracci, M. y Szulik, D. 2001. *"La formación de las opiniones públicas en distintos escenarios político-sociales. La despenalización del aborto"*. En *Cuaderno de Cátedra n° 4*, 2002, Petracci, M. y Dalia Szulik (organizadoras), Buenos Aires.

Petracci, M., Szulik, D., Accroglano, G., González, L. y Goyos, E. 2002. *"La comunicación mediática en la formación de las opiniones públicas"*. En *Cuaderno de Cátedra n° 5*, 2002, Petracci, M. y Dalia Szulik (organizadoras), Buenos Aires.

Piñuel Raigada, José Luis y GAITAN MOYA, Juan Antonio: 1995. *"Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social"*. Editorial Síntesis, Madrid, pp. 639.

Repsol YPF. *"Diseño de Matriz de Información para la Implementación"*.

Ritter Miguel, *"La utilización de Balanced Scorecards como herramienta para la gestión estratégica de las comunicaciones corporativas"*. Proyecto ICOMI 2002, Abril 2002.

Sanín Angel, Hector, *"Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública" (Metaevaluación-Mesoevaluación)* Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. -ILPES. Santiago de Chile, Agosto 1999.

Sanz de la Tajada: *"Auditoría de imagen de empresa"*.Ed. Síntesis. Madrid 1997.

Yungwook Kim, Jihbye Kim; Jungki Park, Youjin Choi. *"Evaluación de la Exposición Mediática"* Proyecto ICOMI 2002, Abril 2002