

MEDIR LA EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN



ANGELA SINICKAS
Asesora Senior de
William M. Mercer

La mayoría de nosotros utilizamos todo nuestro tiempo y energía en ejecutar los programas de comunicación y relativamente poco en medir la efectividad de nuestro trabajo.

Antes de emprender un nuevo proyecto de comunicación, se debe ser capaz de responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo sabré si este proyecto tendrá éxito? Recuerde que sólo podemos gestionar aquello que podemos medir, para ello las siguientes reflexiones pueden ayudarnos.

Establecimiento de objetivos medibles

1. Empezar con objetivos relativos a su empresa y división.
2. Identificar las acciones medibles que los empleados han de efectuar para conseguir las metas fijadas.
3. Para cada acción fijada, identificar lo que los empleados necesitan saber y creer antes de que estén dispuestos a ejecutar dichas acciones. (ver gráfico 1).

Lo que se mide

Una vez que se establecen los objetivos medibles, se necesitan identificar los programas que deben ser medidos.

- ☒ Se pueden medir resultados antes y después de una campaña de comunicación o después de que cada elemento adicional ha sido desarrollado.
- ☒ Se pueden medir resultados aquí y allí. Por ejemplo, compruebe su campaña de comunicación sólo en algu-

nos lugares para ver si encuentra un importante conjunto de resultados positivos en donde la comunicación ha sido diferente.

☒ Se puede medir también la comunicación real e ideal (ver gráfico 2).

Kit de herramientas para medir la efectividad de la comunicación.

1. La auditoría de comunicación.

El término de "auditoría de comunicación" se refiere a una serie de pasos que definen ampliamente las áreas de mayor éxito y fracaso de la comunicación. Los pasos posteriores se centran en la medición de los aspectos de la comunicación con mayor potencial para la compañía y los empleados.

Una auditoría puede englobar muchos pasos, generalmente siguiendo un orden cronológico se pueden resumir:

- ☒ Medidas objetivas del programa actual.
- ☒ Entrevistas individuales.
- ☒ Reuniones de grupo.
- ☒ Encuestas al personal.

2. Medidas objetivas.

Antes de utilizar medidas como las reuniones de grupo o las encuestas, se debería buscar primero una valoración objetiva de lo que se distribuye a los empleados en las que se evaluará:

a) Legibilidad. Su objetivo es calcular el grado de comprensión de los escritos y saber si se adapta al nivel de lectura de los destinatarios.

b) Distribución. Cada medio requiere una comprobación diferente. Para los documentos distribuidos por *e-mail*, envíe una "solicitud de recibo" y luego siga la pista de quién lo abre y a qué hora.

Para los medios impresos, el vídeo o la comunicación cara a cara, compruebe que lo han recibido personal de distintos niveles dentro de la organización.

c) Penetración en la audiencia de destino. Cree una matriz donde se recoja cada elemento de su programa de comunicación y cada subgrupo de audiencia a lo largo del margen superior y compruebe si el público objetivo ha recibido lo que se había programado.

d) Combinación de medios. Cree una matriz con los nombres de los canales de comunicación más importantes en la primera columna, luego coloque el resto de las columnas como la ilustración: (ver gráfico 3).

e) Análisis de contenido. Cree una matriz que recoja en la columna de la

IDENTIFICAR EL CONOCIMIENTO Y LAS CONVICCIONES PARA CAMBIAR COMPORTAMIENTOS

Objetivo	Acción deseada	Conocimientos	Actitudes
Reducir los Gastos a un 20%	Varias acciones que dependen del departamento o de la naturaleza del trabajo como son: <input checked="" type="checkbox"/> Los encuentros trimestrales internos que requieren desplazamientos, reunirse una vez al año en persona y tres veces a través de videoconferencia. <input checked="" type="checkbox"/> Reducir un 30% la impresión de documentos electrónicos.	Mejorar el conocimiento en un porcentaje x%: <input checked="" type="checkbox"/> Lo que a los empleados se le pide hacer. <input checked="" type="checkbox"/> Como hacerlo <input checked="" type="checkbox"/> Por qué es importante.	Mejorar actitudes desde un x% a un y% estando de acuerdo que: <input checked="" type="checkbox"/> "Yo puedo hacer que las cosas cambien" <input checked="" type="checkbox"/> "Yo seré reconocido y recompensado al tomar decisiones oportunas"

IDEAS SOBRE LO QUE SE DEBE MEDIR

Antes y después	Los participantes en una reunión, una sesión de formación. Los empleados o los directivos deberán contestar a una prueba que mida conocimientos antes y después de la sesión.
Aquí y allí	Siga la pista a la distribución de varios medios de comunicación para identificar cuánto tiempo se tarda en que sean distribuidos hasta los empleados de primera línea de cualquier sucursal.
Real e idea	En los comunicados a los empleados que recogen los mensajes corporativos claves, medir el número de centímetros que se dedica en cada mensaje a lo largo de un año.

Tipo de medios	Dirección de la comunicación	Velocidad/Frecuencia de medios
Impresos, cara a cara	Descendente	Mismo día
Audiovisual	Ascendente	En una semana
Electrónicos	Horizontal	De una semana a un mes
		Más de un mes

EJEMPLO DE TABLA DE EXAMEN DE CANALES

	Revisión	Vistas			Promedio
Regularidad	5/1	6/22	8/12	9/96	
Legibilidad	12	-	12	14	12
Origen	Dir. de Com.	Dir. de Com.	Presidente	Dept. Personal	
Promedio	4,1	6,1	2,8	3,3	3,9
Claridad	4	6	3	3	4,0
Consistencia	5	7	3	4	4,0
Creatividad	4	6	2	3	3,6
Impacto	3	6	3	3	3,6

* Las cifras incluyen conceptos que no aparecen en este documento

izquierda todos los mensajes que sus programas de comunicación deberían reforzar: los elementos clave de la misión, los logros anuales, los valores corporativos, los nuevos programas. Luego examine cada tema de cada publicación periódica y mida el número de columnas (incluidos fotos y titulares) que se refieran a cada mensaje clave.

Su lista debe también recoger si cada división o sucursal recibe la cobertura prevista.

f) Revisión de los medios de comunicación internos. Los empleados de la empresa reciben las comunicaciones internas creadas de manera independiente por varios departamentos y niveles de la compañía. (ver gráfico 4)

Evalúe cada elemento como si fuera un concurso de comunicación, usando por lo menos dos evaluadores objetivos que no tengan que ver con la elaboración de los materiales.

Determine qué aspectos de la comunicación son importantes medir.

Numere y coloque los ítems usando una escala de evaluación de siete puntos: Empiece con un "4" para el grado satisfactorio y el "7" para el excelente, o un "1" para el pobre.

g) Medir las memorias, e-mail y correo-telefónico. Cree una relación que defina los puntos débiles y fuertes del medio en cuestión:

Las memorias son demasiado largas y variables, con una acción poco clara para el lector.

El teléfono se está usando inapropiadamente para temas que deben ser plasmados en papel o transmitidos en persona.

Las reuniones no empiezan puntuales o requieren la asistencia de todos los miembros.

h) Coste por miembro de la audiencia. Añada el presupuesto total

para su programa de comunicación. Divídalo entre el número de miembros de la audiencia. Compare el coste por miembro de audiencia a diferentes horas, o bien compárelo con otros costes de la compañía.

i) Productividad. Sume el total del volumen de comunicación que ha producido en el último año en algún formato estándar.

3. Entrevistas individuales con los líderes u otros empleados claves.

Las entrevistas ofrecen información cualitativa. También podrá averiguar los temas claves y lo que la gente entrevistada percibe que pasa a su alrededor.

Durante las entrevistas, a través de las preguntas podemos comprender mejor cómo la comunicación podría dar mayor apoyo para la consecución de los objetivos de la compañía y cómo evaluar la que en esos momentos se lleva a cabo.

4. Reuniones de grupo.

Los "Focus Group" son pequeños grupos de discusión moderados por una persona objetiva que establece el orden de los temas a tratar, investiga las razones de por qué la gente piensa lo que piensa, y busca posibles soluciones.

A la hora de conducir las reuniones de grupo es conveniente tener en cuenta los siguientes detalles:

Cada reunión de grupo debe incluir individuos de similar estatus laboral para crear un clima de confianza.

Los grupos deben estar limitados a 10-12 personas para que todos puedan participar.

Cada sesión debe durar de 90 minutos a dos horas, dependiendo del número de preguntas abiertas que se deseen debatir.

Debe haber una persona encargada de tomar notas en lugar de grabar en cinta para hacer mayor el nivel de franqueza.

Es importante que el moderador no tenga intereses en el contenido del debate.

Nos hemos de centrar en la respuesta de las preguntas surgidas entre los participantes y evite transformar la reunión de grupo en una sesión educativa si los participantes ignoran o no están de acuerdo con algo. La clave está en determinar por qué están malinformados para así corregir el problema de todos los empleados y no sólo el de los de la habitación.

5. Encuestas-cuestionario.

Recibir respuestas en un cuestionario estándar de una muestra aleatoria de la audiencia o del total de la población es la única manera de obtener datos para ser utilizados como base fiable.

Los cuestionarios son la herramienta más complicada de medida y la más difícil de usar bien. La posibilidad de éxito en la encuesta podrá ser mayor si se tiene en cuenta esta relación de puntos:

Conseguir un acuerdo previo de los máximos responsables para publicar los resultados.

Empezar identificando los tipos de resultados requeridos y diseñar las preguntas que pueden ofrecer ese tipo de respuestas.

Diseñar una encuesta usando la información de las entrevistas y de los grupos de trabajo. En ella se incluirán preguntas de dos tipos diferente:

a) Preguntas sobre el clima de comunicación. Preguntas sobre la apertura de los directivos en un determinado departamento, cómo informan los supervisores...

b) Preguntas de conocimientos. El resultado final del proceso de comunicación debería ser que una audiencia interiorice el mismo mensaje que el remitente deseaba enviar. La ma-

nera más simple para medir la efectividad final del proceso de comunicación es preguntar a los miembros de la audiencia, mediante preguntas de libre elección o abiertas, sobre temas que se considera que cualquier persona podría entender.

6. Cuándo usar fuentes externas o internas.

La decisión entre realizar la investigación uno mismo o acudir a un consultor se determinará según requiera dicha investigación objetividad o experiencia. Si se buscan ambas cosas se debe recurrir a una consultora exterior. Si se necesita trabajar con una consultora exterior y los presupuestos son ajustados, seleccione el elemento que requiere la ayuda externa.

Conclusiones

Sería conveniente que existiera una sola conclusión sobre las técnicas de comunicación efectivas para todas las compañías, todos los temas, todas las audiencias. Pero no es posible. Investigar ayuda a planificar una campaña de comunicación beneficiosa o a desarrollar la perfecta combinación de medios que van a ser requeridos.

Para ser más exactos, la investigación debe hacerse en cada una de las empresas, dada la cantidad de variables que pueden afectar lo que podría ser la decisión correcta para su empresa en el día de hoy, que no tiene por qué poder ser aplicable a otra empresa dentro de cinco años.

Mientras que puede ser interesante estudiar los resultados de las tendencias de las encuestas a partir de una pequeña muestra o desde un inmenso universo de personas, los resultados nunca deberían ser utilizados como la fórmula maestra para describir la comunicación en una única compañía. □