



Pontificia Universidad Católica de Chile

Facultad de Comunicaciones

PROYECTO DE GRADO PARA POSTULAR A MAGÍSTER EN
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

**IMPORTANCIA DE LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARA MEDIR DE
MANERA EFECTIVA LOS RESULTADOS DE LOS PLANES DE
COMUNICACIÓN. CASO BANCOESTADO MICROEMPRESAS**

Juan Esteban Ortúzar Salinas

Profesora guía: Mónica Fuentes

Agosto 2011

Resumen

Aunque que la disciplina de la Comunicación Estratégica (CE) ha tenido un notorio avance en nuestro país, no es menos cierto que aún son muchos los reacios a ver el aporte que ésta puede representar a la hora de agregar valor a las empresas y a sus negocios.

Es frecuente encontrarse con organizaciones en las que se sigue pensando que la CE es sólo una herramienta asociada a la difusión de productos o campañas (a nivel externo) y ciertas políticas o procesos propios de la empresa (a nivel interno), las que, a lo sumo, sirven para levantar y socializar algo de información respecto de las necesidades de algunos grupos.

El hecho que la gestión de las comunicaciones no siempre responda a un proceso de planificación basado en la detección de necesidades estratégicas, establecimiento de objetivos, ni sistematización de logros medibles y acreditables, menoscaba directamente la percepción de su aporte en lo que mueve a todas las empresas: ser exitosas en su negocio; tener clientes/usuarios fieles; ser sustentables en el tiempo ante los cambios del entorno y obtener ganancias.

Por esta razón resulta valioso conocer de cerca experiencias que permitan auditar en qué medida la gestión de comunicaciones responde a un modelo de planificación que esté ligado a los objetivos del negocio. Para efectos de este trabajo, nos centraremos en un ámbito de la CE, el de la Comunicación Organizacional (CO).

Si bien los límites entre el entorno interno y externo son cada vez más difusos, existe aún consenso en que la CO es aquella que gestiona las relaciones y comunicaciones al interior de las empresas, entre los trabajadores entre sí, y entre éstos y los gobiernos corporativos, con el fin de cultivar una identidad que sea acorde al posicionamiento interno y externo definido por la dirección.

Con este propósito se analizará el caso de BancoEstado Microempresas (BEME), entidad que en los últimos años se ha posicionado como un referente en el mercado del microcrédito, valorada de forma positiva por sus principales *stakeholders*. Esto es reconocido por su excelente desempeño en mediciones como el ranking elaborado por Great Place to Work, indicador en el que se ha posicionado en el último quinquenio como una de las cinco mejores empresas de Chile.

Para conocer si parte de este éxito puede ser atribuible a la elaboración de un plan de comunicaciones bien definido, se analizará la gestión de la comunicación durante el proceso de reestructuración del área de Calidad de Vida en BEME en el año 2008, poniendo énfasis en tres aspectos que se relacionan con la CO:

- 1. Existencia de un plan comunicacional coherente con la estrategia corporativa.**
- 2. Evaluación de los objetivos comunicacionales propuestos en el plan comunicacional.**
- 3. Sistemas de evaluación y seguimiento del plan comunicacional.**

Este documento se encuentra dividido en dos partes. En la primera el enfoque estará puesto en un breve análisis del material teórico existente respecto de la CE, CO y los objetivos comunicacionales. Posteriormente se realizará un análisis práctico del caso BEME.

Índice

Primera parte: Análisis abreviado del material teórico existente

El rol de la Comunicación Estratégica en las empresas.....	5
La Comunicación Organizacional.....	6
Importancia de los objetivos en un plan de comunicaciones.....	8
Cómo establecer objetivos comunicacionales.....	11

Segunda parte: Análisis de la gestión de la CO del área de Calidad de Vida en

BEME. Énfasis en la formulación de los objetivos comunicacionales

Antecedentes generales de la empresa.....	14
Posicionamiento deseado.....	15
1. Existencia de un plan comunicacional coherente con la estrategia corporativa	16
La comunicación en BEME.....	17
Me Gusta BEME: Medio de comunicación para el área de Calidad de Vida.....	18
2. Evaluación de los objetivos comunicacionales propuestos en el plan comunicacional de BIG Group.....	20
3. Evaluación y seguimiento del plan comunicacional.....	25
Conclusiones.....	26

<u>Bibliografía</u>	29
---------------------------	----

Primera parte: Análisis del material teórico existente

El rol de la Comunicación Estratégica en las empresas

La CE se relaciona con dos elementos que están presentes en todas las organizaciones: la identidad y la imagen. En pocas palabras, la identidad se entiende como la forma en que la organización se percibe a sí misma, en tanto la imagen es la proyección de la identidad en las mentes de los *stakeholders* (cfr. Calderón 2011, Capriotti 2009, Cavallo y Tironi 2004). La creación, gestión y cambio de ambos aspectos para convertirlos en una ventaja competitiva es lo que mueve los engranajes de la CE.

Erróneamente se tiende a pensar que la imagen puede ser fácilmente manipulada por las empresas, por ejemplo, por medio del marketing o de campañas publicitarias. Sin embargo, no se puede concebir un cambio de imagen sin tomar en cuenta la gestión de la identidad. Tratar de manejarla arbitrariamente puede ser altamente dañino para la organización, provocando pérdida de credibilidad entre los diferentes *stakeholders*.

Esto sólo se puede lograr mediante un proceso consciente de definición de objetivos, contenidos, medios, producción y acciones en general que permitan contribuir al negocio en el que se desenvuelve la empresa y ser un aporte a su estrategia corporativa (cfr. Calderón 2011, Gregory 2010, Liabert 2005, Cavallo y Tironi 2004).

En definitiva, la CE busca dar sentido a quienes se relacionan con la organización, expresar el valor que tiene la entidad para los distintos *stakeholders* y promover la creación de vínculos que signifiquen un aporte a la empresa (cfr. Browne, 2010).

Es por eso que no todo lo que es comunicación en una empresa cumple con los requisitos para ser catalogada como estratégica. La CE está al servicio de la estrategia corporativa, con el fin de ayudar a destacar a la organización por sobre el resto por medio de una proyección de la identidad, que aporte valor y que fomente una imagen que dé confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo (cfr. Cavallo y Tironi 2004).

Más adelante veremos cómo las comunicaciones en BEME - específicamente las que se refieren al área de Calidad de Vida - están definidas por ámbitos que la organización considera relevantes. Estos son dados por la estrategia de la empresa, que está explicitada en su misión, visión y valores y por los objetivos del negocio. Para Magdalena Browne, socia de la consultora en comunicación estratégica Tironi Asociados, “el éxito de las comunicaciones en las organizaciones está definido por los valores del negocio. Reforzar áreas como la de Calidad de Vida no se hace para buscar hacer feliz al empleado *per se*, sino porque está en el *core* del negocio” (Browne, 2010).

La Comunicación Organizacional

Como vimos, la gestión de la imagen está fuertemente relacionada con la identidad de la empresa. Si ambas son coherentes entonces la organización será creíble, lo que redundará en actividades donde cada subsistema aportará para el logro del proyecto corporativo (cfr. Fuentes 2009, Rodríguez 2007).

Precisamente, la sub área de la CE que gestiona la planificación, políticas y acciones comunicacionales de nivel interno para integrar a la organización en torno a una identidad es lo que se conoce como Comunicación Organizacional (CO) (cfr. Fuentes, 2009).

Según Cavallo y Tironi (cfr. 2004), la comunicación organizacional debiera promover a lo menos cuatro valores esenciales: Participación en el sentido de las decisiones; integración entre los objetivos institucionales y los de sus trabajadores; coherencia en el actuar de la organización y proyección de actitudes y conductas para lograr objetivos corporativos.

Debido a lo anterior, las familias de **objetivos comunicacionales** deben estar en sintonía con los valores de la CO y sólo se expresan en tres posibles niveles (cfr. Calderón 2011, Gregory 2010, Capriotti 2009):

- a) Consciencia: Son los que buscan promover un nivel de entendimiento en el público objetivo respecto de lo que yo quiero comunicar. Está al nivel *cognitivo* o de pensamiento. Es el más básico: saber que existes.
- b) Actitudes y opiniones: Son los que buscan cambiar una forma de actuar o de pensar en el público objetivo. Son también llamados objetivos *afectivos*.
- c) Conductas: Son los que buscan establecer una conducta en los públicos objetivos.

Siguiendo esta lógica, los objetivos que son típicamente comunicacionales tienen que ver con la creación de consciencia o conocimiento, promoción del entendimiento, superación del desconocimiento o apatía, informar, eliminar prejuicios, alentar a creer en un proyecto

organizacional, confirmar o reafirmar una percepción, fomentar el actuar en una forma en particular, entre muchos otros.

Frente a esto, el analista comunicacional y profesor de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Cristián Calderón, agrega que el ámbito de la comunicación está enlazado de manera muy cercana con el de la educación (Calderón, 2011). Por lo mismo, al momento de medir los alcances de los efectos de la comunicación, los indicadores debieran estar íntimamente relacionados con algunas de las categorías existentes en la Taxonomía de Bloom (Bloom, 1956) y posteriores revisiones que se le han hecho (Anderson & Krathwohl, 2000).

Es por esto que los únicos objetivos que son propiamente comunicacionales son aquellos que dicen relación con **comunicar** (informar), **comprender** (educar) y **comprometerse** (persuadir).

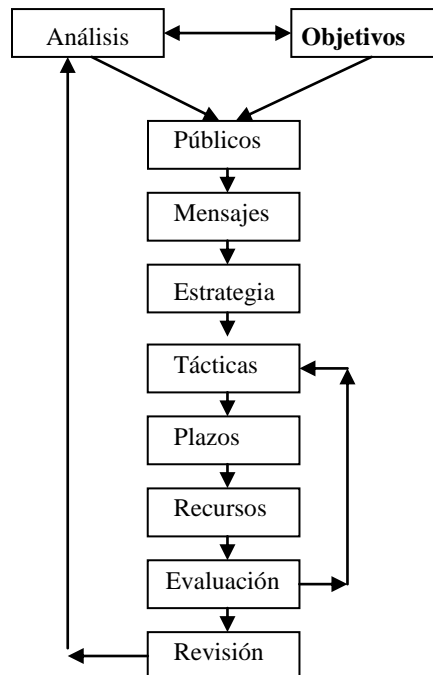
Importancia de los objetivos en un plan de comunicaciones

Como vimos, la CO debiera estar al servicio de la estrategia organizacional por medio de la realización de acciones planificadas que se encuentran establecidas, delimitadas y valoradas. La planificación permite que la CO actúe más allá de la contingencia de la actualidad y responder frente a nuevos *issues* que imponga el entorno (cfr. Rodríguez, 2007). He ahí la importancia de contar con un plan de comunicaciones que encauce los recursos de la empresa. Su utilidad comprende desde la posibilidad de focalizar esfuerzos (lo que en definitiva aumenta la eficiencia y efectividad) hasta movilizar a las personas en torno a un proyecto en común (cfr. Gregory, 2010).

Para esto revisaremos un modelo de planificación tipo que se encuentra de manera bastante similar en diversos autores (figura 1), donde se puede apreciar que los **objetivos** y el análisis son la piedra angular de todo plan, sea o no comunicacional (cfr. Gregory 2010, Seitel 2002).

Las 10 etapas de un plan

- 1) **Objetivos**
- 2) Análisis
- 3) Públicos
- 4) Mensajes
- 5) Estrategia
- 6) Tácticas
- 7) Escalas de tiempo
- 8) Recursos
- 9) Evaluación
- 10) Revisión



(figura 1)

Debido a su importancia, los objetivos deben ser cuidadosamente formulados y categorizados de tal manera que se puedan realizar con éxito. Estos deben representar fielmente una posible solución a los problemas encontrados en la etapa de análisis, de lo contrario, debieran ser reformulados para lograr resultados que sean relevantes para la organización.

Por lo tanto, para que un **objetivo comunicacional tenga el carácter de estratégico debe cumplir con la siguiente condición:** Ser propuesto como un fin que busca agregar valor a la empresa mediante la ejecución de planes y estrategias comunicacionales que deben ser concordantes con la estrategia organizacional. **Debe ser explícito, determinar una intención y un resultado esperable, además de contar con un plazo estimativo para lograrlo.**

Un objetivo comunicacional estratégico guiará todos los esfuerzos posteriores a la planificación, facilitará la elección y puesta en marcha del plan y permitirá su evaluación y análisis desde una perspectiva cuantificable (cfr. Capriotti, 2009).

Para que un plan pueda ser evaluado, necesariamente requiere tener la facultad de ser medido, de lo contrario no se podrá saber qué acciones fueron necesarias para alcanzar los objetivos y qué tan eficaz fue la utilización de los recursos invertidos. Sólo mediante una **evaluación cuantitativa se puede ponderar de manera significativa la contribución de las comunicaciones en la obtención de objetivos organizacionales.**

Esta evaluación debe ser realizada en función del aporte que las comunicaciones significan para las diferentes áreas de la empresa. Esto porque deben ser consideradas como un *parasistema* (cfr. Calderón, 2011) que está al servicio de la organización en su conjunto. Por tanto, la comunicación es valiosa cuando aporta al negocio desde las perspectivas interpersonal, funcional, de gestión y/o corporativa.

Cómo establecer objetivos comunicacionales

Hemos visto que plantear objetivos comunicacionales es fundamental para saber qué se quiere lograr, qué se va a medir y de qué manera se debe realizar la evaluación. Si no existe un parámetro de medición entonces los esfuerzos habrán sido en vano. Esta idea ha sido expuesta por Calderón (2011) de la siguiente manera: “No se puede gestionar lo que no se comunica, comunicar lo que no se mide, medir lo que no se define y definir lo que no se entiende”.

Todo objetivo comunicacional debe estar compuesto por tres premisas básicas. Si alguna falta o está mal definida, entonces el objetivo no servirá de nada puesto que no se podrá medir su cumplimiento:

- 1) **Intención:** No es sólo tener una idea de lo que se quiere lograr, necesariamente debe estar explícito. Como vimos, este ámbito debe estar directamente relacionado con las dimensiones del aprendizaje de Bloom. Ejemplo: “Dar a conocer la Estrategia Corporativa de BEME 2011...”.
- 2) **Medida:** Esto es muy importante y muchas veces omitido al momento de plantear objetivos. Es el alcance que se quiere lograr, el efecto cuantificable del objetivo. “... al 100% de los colaboradores...”.
- 3) **Plazo:** Es el tiempo que se propone para cumplir con la intención antes descrita en el grado deseado. “... en los próximos 12 meses”.

Además, un objetivo debe especificar el **qué** y el **cuándo**, en tanto debe evitar el **por qué** y el **cómo**. Las respuestas a las dos últimas preguntas las da la estrategia o el plan comunicacional y no el objetivo en sí mismo (Bronenberg, 2010).

Si se cuenta con objetivos **directos respecto de lo que se quiere tener, claros en la medida que se desea alcanzar y precisos en tiempo en que se espera lograr**, entonces el nivel de éxito en el cumplimiento se podrá medir sin dobles lecturas, lo que redundará en un mejor seguimiento del logro y manejo eficiente de los recursos.

A modo de resumen, para que efectivamente sean estratégicos los objetivos deben contar con, a lo menos, nueve condiciones básicas (cfr. Gregory 2010, Bronenberg 2010, Liabert 2005):

- 1. Estar alineados con los objetivos organizacionales:** Las campañas o planes de comunicación deben estar acorde a los objetivos de la organización. Esto es un requisito esencial para lograr resultados que no sean sólo triviales.
- 2. Delimitados por los alcances de la comunicación:** No deben ser objetivos fuera de la competencia de las comunicaciones. Por ejemplo, no es razonable asignar como objetivo comunicacional aumentar en un 20% la participación de la empresa en el mercado.
- 3. Ser precisos y específicos:** Los objetivos deben estar claros, de lo contrario será muy difícil medir su impacto y realizarles un seguimiento. Cada palabra se debe pensar muy bien.
- 4. Plausibles:** Es mejor tener objetivos un poco más modestos, pero que sean realistas y que se puedan lograr.

5. **Ser pocos:** Un plan de comunicación no puede seguir más de dos o tres objetivos generales. De ser más deberían considerarse como objetivos de segundo orden.
6. **Cuantificar el máximo que sea posible:** No todos los objetivos son cuantificables de manera precisa, pero los buenos sí. Cuantificar los objetivos hace que las evaluaciones sean mucho más fáciles.
7. **Trabajar con tiempos bien delimitados:** Esto ayuda no sólo a su cumplimiento, sino también a mantener un ritmo o pedir ayuda de ser necesario.
8. **Explicitar las prioridades:** Se deben diferenciar los objetivos generales de los específicos y dedicar recursos según un orden de prioridades. De lo contrario se puede perder el foco.
9. **Deben ser congruentes entre sí:** No puede haber conflicto entre un objetivo principal y uno específico.

Hay quienes creen que los objetivos de largo plazo serían un sinónimo de objetivos estratégicos (Bronenberg, 2010). Sin embargo, el hecho de que los objetivos comunicacionales se prolonguen en el tiempo no parece ser razón suficiente para catalogarlos de esa manera. Es más relevante tener objetivos que se encuentren alineados con la estrategia de la empresa y que sean útiles para conseguir una ventaja competitiva, de lo contrario pueden ser sólo una declaración de buenas intenciones.

Segunda parte: Análisis de la gestión de la CO del área de Calidad de Vida en BEME

Énfasis en la formulación de los objetivos comunicacionales

En la primera parte vimos que cuando la comunicación en las organizaciones se realiza de manera planificada se pueden conseguir resultados medibles y tomar decisiones inteligentes a futuro, utilizando de manera eficiente los recursos existentes en la empresa.

Para lograr el éxito en esta segunda parte, es necesario definir objetivos comunicacionales que sean atingentes a la empresa y que tengan la capacidad de ser medidos. Una vez que se cuente con esto se pueden desarrollar tácticas para cumplir cada objetivo específico. Estos deben estar acordes a la cultura organizacional y deben promover la estrategia corporativa.

Para ejemplificar lo anterior revisaremos el caso de BEME. Brevemente analizaremos el discurso explícito de su estrategia organizacional para luego evaluar la CO del área de Calidad de Vida en el proceso de reestructuración que vivió en 2008.

Antecedentes generales de la empresa

En la década del noventa BancoEstado (ex Banco del Estado) ingresó al mercado del microcrédito entre quienes eran marginados del sistema financiero. Con este fin nació la filial BancoEstado Microempresas S.A. Asesorías Financieras (BEME).

Han pasado casi 15 años desde su creación y lo que comenzó siendo un pequeño equipo de jóvenes profesionales y técnicos ahora es una organización que cuenta con más de mil empleados, 400 mil clientes y una participación del 60% del mercado del microcrédito.

Posicionamiento deseado

BEME quiere ser reconocido como un modelo a seguir en el desarrollo de las microfinanzas en el mundo. Para lograrlo sus esfuerzos están enfocados en la gestión de la calidad de vida de sus clientes.

Esta empresa se autodefine como un “banco amigable y cercano al cliente, que entrega un servicio especializado, integral y de excelencia. Con el propósito de promover la igualdad de oportunidades en el acceso a soluciones financieras y apoyar la competitividad y el mejoramiento de la calidad de vida de los microempresarios del país, a través de una organización sustentable y feliz” (Culture Audit BEME 2010).

El discurso organizacional pareciera ser bastante conocido por todos los colaboradores de la organización. Sin embargo, **el éxito de este posicionamiento no sería claramente atribuible a la elaboración de un plan de comunicación del área de Calidad de Vida.**

Para analizar esta situación consideraremos tres aspectos de la CO:

- 1. Existencia de un plan comunicacional coherente con la estrategia corporativa.**
- 2. Evaluación de los objetivos comunicacionales propuestos en el plan comunicacional.**
- 3. Sistemas de evaluación y seguimiento del plan comunicacional.**

A continuación revisaremos cada uno de ellos en detalle, considerando la revisión bibliográfica presentada anteriormente.

1.- Existencia de un plan comunicacional coherente con la estrategia corporativa

En BEME, al igual que en toda organización, la comunicación está influenciada de manera directa por la forma que tienen de hacer las cosas: “Somos una cultura inclusiva. Por ejemplo, en los estudios de clima no tenemos diferencia a nivel de gerencia”, asegura Ester Munizaga (2011), jefa del área de Clima y Cultura.

Para la subgerente de Gestión de Felicidad, María Teresa Adell, el valor estratégico que se le da a la Gestión de Personas es un compromiso que tiene la empresa con el cliente interno y que trae réditos importantes para la empresa, “en BEME por felicidad se entiende a un lugar donde tienes oportunidades para desarrollarte. Felicidad es reconocerte, pero también es retribuir económicamente” (Adell, 2011).

Este sentimiento de pertenencia es esencial para liderar el negocio en el que se encuentran: “Nuestra cultura, primero que nada, es de servicio, pero lo que nos diferencia es que tenemos una cultura absolutamente participativa. Todos los que trabajamos en esta empresa somos responsables de generar excelencia”, explica Ester Munizaga (Munizaga, 2011).

Este trabajo se debe, en gran medida, al énfasis que se pone en el área de Calidad de Vida. Natalia Cantillana, jefa de esta área, asegura que la empresa se preocupa del trato a clientes tanto internos como externos, “el tema de la calidad de vida es relevante para la empresa. En la medida que tengamos colaboradores satisfechos, éstos podrán rendir más, mojar la camiseta y sentirse parte de la cultura BEME” (Cantillana, 2010).

Los éxitos de la Gestión de Personas en BEME quedan al descubierto por su participación destacada en diversas premiaciones, como Great Place to Work (GPTW), PROhumana, Mejores Empresas para Padres y Madres que Trabajan, entre otros.

Si bien estos reconocimientos externos son una forma válida de medir el éxito de la gestión de personas, poco dicen de la consecución de objetivos comunicacionales. Para eso se debe analizar cómo se desarrolla y gestiona la comunicación en BancoEstado Microempresas.

La comunicación en BEME

En el año 2008 se realizó un plan comunicacional en el que se buscó que todos los medios de comunicación de la empresa dieran cuenta de una nueva visión de las personas y resaltara la importancia que tiene cada trabajador en la organización.

Según María Teresa Adell, con esta acción se trató de mejorar los resultados en las mediciones externas (GPTW) para así validar el trabajo realizado tanto en la administración como en la comunicación dentro de la empresa. A pesar de su intención, esto no sirve de parámetro para evaluar el cumplimiento de los objetivos comunicacionales, ya que pueden ser atribuibles a cambios en la dirección y/o en gestión de personas. A pesar de esto, de sus palabras se desprende un desinterés por separar los diferentes tipos de objetivos para medirlos en base a su cumplimiento: “después del tercer lugar obtenido en el GPTW del año 2007 nos pusimos como meta llegar aún más arriba. Es por eso que realizamos una serie de acciones con el objetivo de poner como tema la preocupación por la calidad de vida en BEME” (Adell, 2011).

En la estrategia se incorporaron diversos medios, entre los que destaca “BEME al Día”. Según Rubén Arias, jefe de la división de Comunicaciones, esta plataforma digital complementa los mensajes que se entregan por otros canales y sirve para estandarizar el discurso corporativo: “Nosotros manejamos un canal que, en la práctica, es la intranet de BEME que se llama “BEME al Día”. Tiene texto, video, radio, es multimedia. Ahí está toda la información de la empresa. Lo que tratamos es darle sentido, con el fin de alinear respecto a la estrategia en cada uno de los mensajes” (Arias, 2011).

Para complementar esto - y hacer explícito el discurso de la empresa sobre la importancia de la gestión de personas - se evaluó la posibilidad de contar con un medio de comunicación que dependiera directamente del área de Calidad de Vida. Con esta acción se quería transmitir el mensaje de que los trabajadores no son sólo valorados por su condición de empleados, sino también por su calidad de personas.

Me Gusta BEME: Medio de comunicación para el área de Calidad de Vida

Inicialmente el plan de la Gerencia no pudo gestarse en el área de Comunicaciones debido a que, según Rubén Arias, no contaban con los recursos necesarios para llevarlo a cabo, “en ese momento la verdad es que efectivamente no seguíamos una planificación como la de ahora. Antes respondíamos a todo y nos costaba ordenar el trabajo. Así, de todas maneras y en el mejor de los casos, no teníamos capacidad para afrontar el desafío” (Arias, 2010).

En BEME decidieron externalizar el servicio y contratar a la empresa especializada en soluciones comunicacionales de calidad de vida, BIG Group. De manera conjunta se trabajó en el proyecto al cual llamaron “Me Gusta BEME”.

Bajo este eslogan se centraron todas las acciones comunicacionales alusivas a calidad de vida, entre ellas destaca la creación de un medio de comunicación con el mismo nombre y que tendría como función explicitar la oferta para los clientes internos del área de Personas.

Contar con un medio alternativo a “BEME al Día”, entregaba la libertad de poder posicionar temas que sólo están relacionados con un área específica de la empresa. Para María Teresa Adell, subgerente de Felicidad, los resultados fueron muy positivos: “En ese año hubo un cambio que fue evidente ya que hubo un impacto positivo en todos los indicadores que teníamos asociados a clima y, específicamente, a los que están en relación con calidad de vida. El año en que salió Me Gusta BEME fue el mismo año en el que nosotros salimos número uno en el Great” (Adell, 2011).

Desde este punto de vista los resultados fueron excelentes. Sin embargo, esto puede ser atribuido a la existencia de nuevas políticas en la Gestión de Personas, al cambio en el discurso organizacional, al plan comunicacional propuesto por BIG Group o a la reestructuración del área de Calidad de Vida en BEME.

Entonces, ¿cómo se puede medir el impacto que tuvo la gestión de las comunicaciones? Una forma coherente es realizar una evaluación en detalle del plan de comunicaciones y analizar si hubo un seguimiento de las acciones particulares. Es decir, se deben tomar en

cuenta los objetivos comunicacionales y conocer si cumplían con las tres premisas básicas. De lo contrario, y a pesar del éxito que pudo tener el plan, no se podría atribuir el logro a la gestión que en particular realizó BIG Group.

Según Rubén Arias, para evaluar las comunicaciones en BEME es necesario contar con un plan donde quede explícito el qué se va a hacer y cómo se va a evaluar, “en una organización es muy importante consignar un detalle: las cosas se deben declarar y, en una empresa, la forma de declarar es a través de formalización por medio de procesos o flujos. Cuando se documentan es cuando existen, cuando las declaras recién ahí puedes pensar en medirlas, en cómo medirlas” (Arias 2011).

2.- Evaluación de los objetivos comunicacionales propuestos en el plan comunicacional de BIG Group

Como vimos anteriormente, la creación del portal de calidad de vida “Me Gusta BEME” vino a complementar la estrategia de la gerencia de Personas para reposicionar el área de Calidad de Vida. Al menos a nivel implícito, buscó comprometer a los trabajadores frente a un proyecto. En la taxonomía de Bloom esto correspondería a un objetivo comunicacional macro del tipo persuasivo, es decir, que trata de incidir en la conducta de los colaboradores de BEME con el fin de obtener apoyo y compromiso a lo que se comunica. Sin embargo, esto no es suficiente para ser catalogado como estratégico puesto que no cumple con las condiciones mínimas.

La propuesta realizada por BIG Group falló en dos aspectos relevantes: No contó con objetivos que fueran ni **específicos** ni **medibles**. Esto no significa que el plan comunicacional propuesto haya resultado un fracaso, ya que, muy por el contrario, los resultados fueron alabados desde la propia organización (según encuestas de Clima y Cultura) y desde su entorno (GPTW). Lo que sí es claro es que cuesta mucho medir el impacto del plan comunicacional de manera independiente de las acciones propias de la gestión de la organización.

El objetivo general propuesto por BIG Group fue: **“Promover y estimular la participación de las familias que componen la compañía, mediante la generación de espacios de interacción donde fortalezcan sus vínculos sintiéndose partícipes de una comunidad”** (Jequier, 2011).

Para cumplir este objetivo se determinó desarrollar el portal de calidad de vida “Me Gusta BEME”. Éste viene a complementar la estrategia organizacional de reposicionar el área y destacar la oferta que tenía la empresa en lo que respecta a Gestión de Personas. Por estas razones podríamos decir que este objetivo es coherente con la estrategia de la empresa, pero tiene como grandes debilidades el no hacer explícitas el alcance que se quiere lograr (medida) ni el tiempo en que se debe evaluar (plazo). Una intención sin medida ni plazo puede ser un objetivo válido, pero jamás será un objetivo estratégico. Como vimos anteriormente, por estrategia se debe entender al plan en el que los objetivos son la piedra angular.

Según Rodrigo Arias, este objetivo general es poco funcional ya que es muy difícil realizarle un seguimiento y conocer el alcance del mismo, “la naturaleza del sitio Me Gusta BEME es compleja. Porque si es orientado a las familias, ¿de qué maneras asumimos el impacto? ¿Por el uso? ¿Por la participación? Como no hay una definición clara es difícil medirlo, porque no tienes claro los objetivos” (Arias, 2011).

De todas formas, no basta con evaluar el objetivo general para saber si el plan cumplió con lo prometido o no. Es necesario revisar los tres niveles diferentes de objetivos de segundo orden propuestos por BIG Group: corporativos, orientados a los colaboradores y orientados a las familias (BIG Group 2008). Los analizaremos utilizando las tres premisas básicas expuestas en detalle en la primera parte de este trabajo.

Objetivos de carácter corporativo	Intención	Medida	Plazo
“Realizar un diagnóstico con los temas de mayor interés y necesidades de los trabajadores y sus familias”.	Ambiguo y confuso. Se mezclan dos variables (intereses y necesidades) con dos <i>stakeholders</i> (trabajadores y familias).	No hace referencia a cómo se va a medir. Debido a esto no se puede evaluar el aporte a la estrategia del área de Calidad de Vida.	Indeterminado.
“Aportar en el mejoramiento del clima laboral mediante el reconocimiento de los empleados y sus familias”.	Si bien se hace un alcance a lo que se podría lograr cumpliendo el objetivo (mejorar el clima laboral), no existen medidas ni plazos.	Inexistente.	Indeterminado.
“Desarrollar una comunidad participativa de familias BEME”.	Está bien definido por cuanto es un objetivo comunicacional posible el de desarrollar un espacio donde participen las familias de la empresa. Eso sí, es muy genérico.	Inexistente.	Indeterminado.

Objetivos orientados a los colaboradores	Intención	Medida	Plazo
“Percibir a la organización como un todo compuesto por sus empleados y sus familias, con intereses y motivaciones esencialmente comunes”.	Redacción confusa y muy genérico. De todas maneras este objetivo está acorde con lo expresado por BEME, ya que pone énfasis en declarar explícitamente la importancia para la	Inexistente.	Indeterminado.

	empresa de los individuos y sus familias.		
“Reconocer el esfuerzo y preocupación de la compañía por los trabajadores y sus familias”.	Es confuso. ¿Quiénes deben reconocer? ¿Es lo mismo <i>esfuerzo</i> y <i>preocupación</i> ? ¿Cómo se puede reconocer?	Imposible de definir con lo expresado en la intención.	Indeterminado.
“Contar con un espacio de apoyo para el fortalecimiento de los vínculos familiares”.	Más que un objetivo específico éste podría ser el objetivo general.	No existe una medida, pero podría ser definida con facilidad.	Indeterminado
“Contar con un espacio de guía para la solución de situaciones personales y familiares”.	Complementa al objetivo anterior, sin embargo, tiene más que ver con el ámbito de lo privado. Por lo mismo podría ser muy difícil de medir y poco útil para la estrategia corporativa.	Inexistente.	Indeterminado.

Objetivos orientados a las familias	Intención	Medida	Plazo
“Crear una comunidad de familias BEME, donde éstas se conozcan y reconozcan”.	No aporta a otros objetivos ya vistos que son muy similares.	Inexistente.	Indeterminado.
“Proporcionar información y contenido para mejorar el bienestar de la familia”.	Este objetivo es de carácter privado y no empresarial. Lo que sí se puede hacer es mejorar las condiciones de los colaboradores y, con ello, conseguir como resultado de segundo orden bienestar de la familia.	Inexistente.	Indeterminado.
“Proporcionar una guía para la solución de conflictos familiares y personales”.	Demasiado ligado al ámbito de la intimidad.	Inexistente.	Indeterminado.

En el cuadro se puede observar que la **división entre objetivos corporativos, orientados a los colaboradores y orientados a las familias** responde más a una estrategia comunicacional que a una separación por categoría de objetivos. Segmentar a los públicos responde al “cómo” debo hacerlo y no al “qué” debo hacer y “cuándo”. En definitiva, esto significa que si se confunde el objetivo con la estrategia, entonces no se podrá hacer una evaluación y seguimiento de los planes. ¿Qué se va a evaluar si no se sabe lo que se debe medir?

Si lo anterior es relevante, aún lo es más que cuenten con medidas y plazos explícitos. Es bueno recalcar que el éxito de un plan de comunicaciones no depende sólo de la fijación de

objetivos, ya que la eficiencia en el uso de **recursos** y el **seguimiento** de los mismos están dados por un correcto análisis y planteamiento de metas claras y precisas. Es por esto que más que una discusión teórica, resulta relevante hacer esta evaluación para llevar a cabo mediciones que en la práctica ayuden a focalizar los recursos.

A modo de resumen, los objetivos antes vistos no cumplen cabalmente con las nueve condiciones - expuestas en la primera parte de este trabajo - para que tengan el carácter estratégico:

1. Estar alineados con los objetivos organizacionales: El objetivo general cumple con las necesidades de la empresa de hacer explícito el discurso sobre la importancia de los colaboradores, pero gran parte de los específicos son sólo triviales ya que no aportan a la estrategia del área de Calidad de Vida.

2. Delimitados por los alcances de la comunicación: El objetivo general es comunicacional (busca “promover y estimular”) pero muchos de los objetivos específicos tienen relación con la vida íntima de los colaboradores y no son propiamente organizacionales ni comunicacionales.

3. Ser precisos y específicos: En general mezclan diferentes atributos y no explicitan indicadores. Son poco claros.

4. Plausibles: Si bien la mayoría son posibles, no se especifica qué es exactamente lo que se quiere lograr. Esto se debe en gran parte a lo genéricos que son.

5. Ser pocos: El objetivo general podría ser mejorado agregando medida y plazo, sin embargo, muchos de los específicos no tienen relación con el ámbito de acción, por lo que son prescindibles.

6. Cuantificar el máximo que sea posible: Como ninguno es cuantificable pierden mucho valor.

7. Trabajar con tiempos bien delimitados: No hay plazos en los objetivos antes descritos.

8. Explicitar las prioridades: La única jerarquización está dada en la diferencia entre los objetivos específicos del general, sin embargo, al no contar con medida ni plazo no se explicitan las prioridades y cualquiera puede ser más urgente que otro.

9. Deben ser congruentes entre sí: La intención de todos los objetivos apuntan al mismo objetivo general, por lo que se puede decir que son bastante congruentes.

Debido a lo anterior el éxito del plan no puede ser evaluado desde la óptica del cumplimiento de los objetivos propuestos. **No se puede decir con plena certeza si el éxito fue producto de una mejor gestión de la comunicación, gestión de personas o una mezcla de ambas.**

3.- Evaluación y seguimiento del plan comunicacional

Para que la CO sea estratégica debe servir de guía a la organización, es decir, debe tener la capacidad de ser evaluada para que se puedan sacar conclusiones que servirán a perfeccionar la planificación futura. Para esto es relevante contar con objetivos medibles, claros, acotados, precisos y temporales, de lo contrario, será imposible conocer la eficacia de los recursos invertidos. Objetivos genéricos sólo pueden lograr resultados inciertos.

Por otro lado, los valores de BEME, como lo son la participación, integración, coherencia y la proyección de actitudes y conductas que favorezcan al logro de objetivos organizacionales no son fácilmente atribuibles a la gestión comunicacional del área de Calidad de Vida. Más bien, pueden ser producto de la propia cultura organizacional y de buenos resultados en la Gestión de Personas. Debido a esto es difícil hablar del éxito de un plan comunicacional, pero sí podríamos decir que fue una gestión organizacional exitosa con resultados destacados.

En definitiva, no podemos afirmar que el plan haya sido un fracaso, sin embargo, al no estar bien formulados los objetivos no hay manera de demostrar que el éxito fue gracias al Plan de Comunicaciones.

Conclusiones

BEME no es la misma organización que hace tres años. Actualmente está en un proceso de cambio donde busca fomentar los liderazgos de los mandos medios (cfr. Adell 2011). Es por esto que “Me Gusta BEME” debe ser coherente con esta estrategia actual de la empresa y tiene que reformularse para contar con indicadores claros que evidencien su aporte a la organización.

Por lo mismo, debe ser capaz de contar con procesos estandarizados que se puedan medir y que estén completamente alineados con el negocio. Para eso necesita reformular sus objetivos, los que deben ser conocidos por, al menos, quienes trabajan en el área de Comunicaciones.

Es relevante mencionar que el principal desafío de las comunicaciones en las empresas es **demostrar su valor**. Esto se puede lograr sólo mediante la proposición de objetivos comunicacionales bien delimitados, explícitos y claros que sirvan para diferenciar a la organización de su competencia. Ésta es un área pendiente en el ámbito de la CO, ya que, incluso en entidades bien valoradas por el entorno - como BEME - no se ha sabido gestionar de manera estratégica las comunicaciones ni se ha podido demostrar con resultados evidentes los éxitos de su gestión.

A lo largo de estas páginas se ha puesto énfasis en las tres familias de objetivos comunicacionales que pueden existir en una organización: lo que están a nivel de **conciencia**, los que buscan cambiar **actitudes y opiniones**, y los que tratan de establecer **conductas**. Estos están íntimamente relacionados con las categorías existentes con la Taxonomía de Bloom, por lo que sólo pueden cumplir las funciones de **comunicar, ayudar a comprender y comprometer a los demás**.

El desconocimiento y confusión del alcance real de los objetivos comunicacionales es lo que provoca errores en la gestión de la CO. La posibilidad de agregar valor a la organización depende, en gran medida, de poder evaluar de manera cuantitativa la contribución de cada área al negocio. Para esto se deben plantear objetivos que tengan la cualidad de ser medidos y conseguidos en un plazo determinado, evitando las dobles interpretaciones mediante una redacción precisa.

Cabe destacar que si se dan las nueve condiciones propuestas en las páginas anteriores, será mucho más fácil medir el éxito o fracaso de iniciativas comunicacionales: Un **objetivo alineado** con la organización posibilita resultados trascendentes; si se limita a lo **comunicacional** permite que sea medido según las competencias del área; si son **precisos y específicos** se les puede realizar seguimiento; los que son **plausibles** motivan a la organización; cuando son **pocos** se puede alcanzar un mayor porcentaje de éxito; si se logran **cuantificar**, agregan valor al resultado; cuando tienen un tiempo bien **delimitado**, permiten organizar de mejor manera los recursos; si se **priorizan** ayudan a enfocar su gestión; y si son **congruentes** potenciarán su efecto.

No importa el tipo de organización que sea, el rubro o la cantidad de colaboradores que trabajen en ella, si cuenta objetivos comunicacionales claros y conocidos por todos, permitirá gestionar de manera eficiente los recursos y obtener resultados notables. El desafío está en realizar un seguimiento a los factores de éxito más relevantes y sacar conclusiones que se puedan replicar para perfeccionar la CO y agregar valor a la entidad.

Bibliografía

Anderson, L. W., David R. Krathwohl, D. R., et al. *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. Pearson Education Group, 2001.

Benavides, Juan et al. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Editorial Gestión 2000, primera edición, Barcelona 2001.

Bloom, B.S., Krathwohl, D. R. *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals, by a committee of college and university examiners. Handbook I: Cognitive Domain*. NY, NY: Longmans, Green 1956.

Bronenberg, Mariano et al. *Relaciones Públicas: Reflexiones y Desafíos*. Primera Edición, Santiago 2010.

Calderón, Cristián, *La Imagen es la Identidad*. Ed. EBooks Patagonia, 2011.

Capriotti, Paul, *Branding Corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Colección Libros de la Empresa, 2009.

Gregory, Anne, *PR in practice: Planning and managing Public Relations Campaigns*, 2010.

Liabert, Thierry, *El Plan de Comunicación Organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. Ed. Limusa, 2005.

Mintzberg, Henry et al. *El Proceso Estratégico*. Ed. Prentice-Hall, México, 1993.

Rodríguez, Darío, *Comunicación de la Organización*. Editorial Universidad Católica de Chile, 2007.

Seitel, Fraser, *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*, 8° edición, Editorial Prentice Hall, 2002.

Tironi, Eugenio y Cavallo, Ascanio. *Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales* Editorial Taurus, segunda edición, junio 2004.

Theaker, Alison, *The Public Relations Handbook*, 3° Edición, Ed. Routledge Taylor & Francis Group, 2009.

Apuntes

Fuentes, Mónica, *Curso Comunicación en las Organizaciones*, Magíster de Comunicación Estratégica Pontificia Universidad Católica de Chile, segundo semestre 2009.

Entrevistas

Adell, María Teresa, Subgerente de Gestión de Felicidad BEME, 24 de febrero de 2011.

Arias, Rubén, Jefe de la División de Comunicaciones BEME, 18 de enero de 2011.

Browne, Magdalena, socia de Tironi Asociados, 18 de noviembre de 2010.

Cantillana Natalia, Jefa del Área de Calidad de Vida, 10 de noviembre de 2010.

Jequier, Giselle, Gerente General BIG Group, 7 de marzo de 2011.

López, Claudia, Jefa Área RSE BEME, 8 de marzo de 2011.

Munizaga, Ester, Jefa del Área Cultura y Participación BEME, 3 de febrero de 2011.