

RedINSIDE

Publicación Digital de Comunicación Interna

Red INSIDE N°18



EDITORIAL:
EL TANGO Y LA FORMA DE MEDIR
LA COMUNICACIÓN INTERNA.
Por Manuel Tessi Parisi.

“Ahora tóquese un tango, Maestro” le gritaron ofensivamente a Piazzolla después de que éste acababa de dejar el alma interpretando ‘Adiós Nonino’.

Para medir en Comunicación Interna es bueno crear, apelar a nuevos métodos, a la vanguardia del mercado. La creatividad en las formas de medir puede resultar clave para obtener resultados confiables y de alta objetividad. Pero antes de crear en las formas, hay que conocer muy bien el fondo. Antes del Cómo, está el Qué.

El gran Astor escuchó tango desde muy chico; incluso en contra de su propia voluntad. Se sabe que Nonino le regaló un bandoneón cuando él sólo soñaba con ser nadador o jugador de Béisbol,

y en aquel entonces le restó importancia al instrumento. Pero el tango es como el agua, y siempre se las rebusca para erosionar a las piedras tercas... Los que hemos pasado la barrera de los 30, sabemos que de repente un día cualquiera, camino al trabajo, podemos encontrarnos silbando Naranjo en flor.

Antes de crear nuevas formas de medir la comunicación en los targets internos, es necesario “vivir” la metodología tradicional de medición en comunicación social. Es necesario tomar lo que nos enseñaron en la facultad, probarlo en nuestra empresa y esperar a “oír cómo suena”. Y después de un tiempo –según cómo resulte y sin perder la teoría- animarse a probar con una fórmula propia.

Los tangueros criticaron duramente a Piazzolla cuando éste dejó a Troilo para hacer su propia música. Muchos dijeron que, definitivamente, lo que hacía no era tango. Hoy, Verano Porteño ha sido interpretado por las mejores sinfónicas del mundo en escenarios a los que acaso la milonga nunca hubiera accedido.

Generar mediciones a través de un mail masivo, con el sólo condimento de redactar un subject persuasivo y creativo, puede ser el comienzo de una nueva forma de medición que a nuestros empleados los saque de la anomia o la aversión a las encuestas. Estos casos del mercado incluso pueden derivar en verdaderos paneles de empleados que son consultados antes, durante y después de cada estrategia de comunicación, con rotación porcentual de integrantes para no anquilosar las respuestas. Las posibilidades de “hacer música” son infinitas. Pero primero hay que estudiar.

Más allá de las críticas, muchos músicos de tango admitieron que Piazzolla los había obligado a “agarrar de nuevo los libros”. El Gato -como solía llamarlo Pichuco- había tocado tango tradicional hasta el cansancio, en cientos de tanguerías. Después se fue a estudiar a París de donde volvió con su magia.

En este número de Red INSIDE Roberto Casasnovas ofrece un primer repaso sobre los “libros” de la investigación en comunicación. Interpreta un dos por cuatro tradicional. La Cumparsita, si se quiere. Pero indispensable para aquellos que quieran acceder a la vanguardia de la medición.

Manuel Tessi Parisi
Director

NOTA DE TAPA:
MEDICIÓN EN COMUNICACIÓN INTERNA
Por Roberto Casasnovas*

La medición de la eficacia de las estrategias de comunicación interna se presenta como uno de los objetivos más desafiantes para la organización.

Qué medir y cómo hacerlo son interrogantes frecuentes en un contexto en el que, -cada vez con mayor frecuencia,- se piden resultados concretos.

El tema de la medición de los esfuerzos de comunicación no es nuevo para industrias como la publicitaria, donde se invierten gran cantidad de recursos a la investigación.

Sé que la mitad del presupuesto destinado a publicidad no sirve.

El problema es que no sé cuál es la mitad útil
Henry Ford

La idea de poder medir el impacto real de la comunicación en las diferentes audiencias ha integrado a estudiosos de distintas disciplinas tras un objetivo muchas veces difícil de precisar.

En el caso de las mediciones de Comunicación Interna se suman las características especiales de audiencias cautivas.

Las organizaciones han incorporado a su estructura áreas específicas de comunicación interna apenas en los últimos años.

Si tomamos como base el Modelo de Comunicación interna 3E (RedINSIDE N° 9), podemos decir que en estos casos la energía ha estado puesta al servicio de la EMISIÓN, esto es generar una red de medios (presenciales y no presenciales) que per-

mitan canalizar la comunicación formal de la compañía hacia quienes la integran.

El crecimiento del profesionalismo de los responsables de comunicación interna y los requerimientos de las organizaciones respecto de medición de resultados han generado un creciente interés en determinar el impacto real de las estrategias de comunicación en nuestros clientes internos. La etapa de ESCUCHA, como antesala necesaria a los pasos de EMPATÍA y EMISIÓN se presenta como crucial en el proceso de generación de mensajes y en la retroalimentación del sistema.

¿Qué medir?

Cuando hablamos de medir los resultados indefectiblemente aparece esta pregunta.

El concepto a medir es efectividad.

Pero, ¿Qué es efectividad y en relación a qué?

La efectividad de una estrategia de comunicación interna esta dada por el grado de cumplimiento de los objetivos de comunicación definidos para la misma.

Esta respuesta aparentemente obvia no lo es tanto, ya que en muchos casos nos encontramos con estrategias de comunicación interna en los cuáles no están claramente definidos los objetivos.

Esto naturalmente dificulta las mediciones posteriores al no poder precisar qué queríamos lograr.

Para profundizar conceptualmente este tema podemos ir a la base.

Toda comunicación tiene como principal objetivo generar una actitud (ver esquema).

Entendemos por Actitud a la predisposición aprendida en relación a un objeto.

Es por esto que la comunicación busca influir en las personas, cambiar un estado pre existente hacia otro diferente (aprendido) o, en algunas oportunidades enfatizar en una disposición determinada.

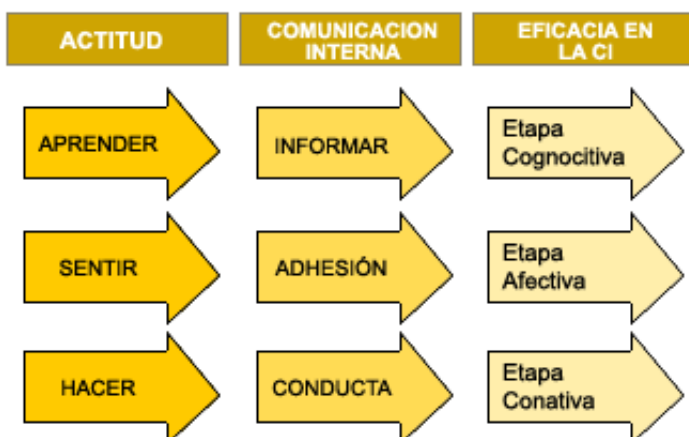


La actitud está conformada por tres aspectos esenciales:

| | |
|-----------------|--------------------------------------|
| APRENDER | Conocer sobre algo |
| SENTIR | Relación afectiva emocional con algo |
| HACER | Comportamiento, conducta |

Esta distinción es interesante ya que por un lado nos va a ayudar a la hora de definir los objetivos de nuestra comunicación (qué queremos informar, qué sentimientos queremos generar y qué conductas esperamos) y por otro lado serán éstos los temas que mediremos para determinar el nivel de eficacia alcanzado.

Podemos establecer una relación entre Actitud, Objetivos de la comunicación y Eficacia de la comunicación:



Este análisis es útil a efectos de evaluar objetivos, si bien es importante destacar que los tres aspectos pueden estar presentes en la misma comunicación en forma complementaria.

Algunos ejemplos de Casos reales de mercado pueden ilustrar este concepto.

Si tomamos el caso de un Programa de Stock Options para empleados (oferta de acciones para el personal) seguramente estarán presentes los tres. Al momento de formular la estrategia de comunicación interesa brindar la información adecuada respecto del funcionamiento del programa y su alcance (Etapa Cognocitiva), lograr la confianza y predisposición hacia la organización y su negocio (Etapa Afectiva) y además generar en el personal la conducta concreta de adhesión a la oferta (Etapa Conativa).

En otros casos sólo se hace foco en aspectos afectivos. La presencia de información es escasa o nula y además no se espera una conducta determinada.

Un ejemplo de esto se da en el caso en que la compañía saluda a las madres en su día (con un afiche o mensaje digital).

Un buen ejercicio consiste en tomar comunicaciones ya realizadas e inferir el grado en que están presentes las tres etapas.

Respecto de que medir podemos identificar dos posibilidades que se complementan y nos darán la posibilidad de cruzar conclusiones.

Por un lado podemos medir el nivel de eficacia de los Medios de comunicación que estamos utilizando (presenciales y no presenciales) y por otra parte los Mensajes.



La utilidad de este enfoque reside en que permite detectar cómo está funcionando nuestra comunicación y cuáles son las posibles fallas.

Algunas preguntas que nos podemos hacer son:

Respecto de los medios: ¿Nuestra red de medios está llegando adecuadamente? ¿Cuáles son los medios preferidos por las distintas audiencias? ¿Qué nivel de interés existe en los contenidos?

Respecto de los mensajes: ¿Cuál es el nivel de comprensión de los mensajes que para la organización son importantes? ¿Cuál es el nivel de recordación de los mismos? ¿Cuál es el grado de adhesión respecto de estos mensajes?

Los mecanismos de feedback que implementan algunas organizaciones nos dan información demasiado amplia. En el caso de las encuestas de clima o satisfacción del personal, el tema de la comunicación se pregunta en forma muy general y deja en muchos casos a libre interpretación de quien contesta qué se entiende por comunicación. A partir de estos resultados es bastante difícil determinar qué acciones profundizar y cuáles ajustar. En algunas oportunidades se realizan encuestas que sólo miden aspectos parciales (por ejemplo un medio en particular) y no se complementan con otras mediciones que nos permitan tener una visión global.

MEDICIÓN EN COMUNICACIÓN INTERNA

Por Roberto Casanovas*

¿Cómo medir?

Existe una batería de opciones importante al momento de formular un proyecto de investigación. Es clave tener en cuenta que el éxito del mismo estará dado en gran medida por la correcta formulación de la oportunidad o problema que lo origina, la definición acertada de objetivos generales y específicos de la investigación que se lleve a cabo para conocer la efectividad de las comunicaciones internas, diseño, variables e hipótesis, muestra, y técnicas de recolección de datos que se aplicarán en el estudio y cronogramas. Cada uno de estos

aspectos requiere para su definición de un conocimiento técnico específico y siguen una secuencia lógica.

No es una buena idea partir de la herramienta que vamos a utilizar (por ejemplo: "hagamos una encuesta") ya que esto puede significar obtener información que no responde a lo que realmente nos interesa medir.

La elección de la metodología adecuada nos va a asegurar información muy útil de la forma más eficiente posible.

Existen distintos tipos de diseño de investigación. Por un lado están los cualitativos (nos interesa identificar atributos) y cuantitativos (magnitudes).

Cómo se ven en los siguientes cuadros, esta primera decisión va a impactar definitivamente en el resultado de nuestra investigación.

| TIPO DE INVESTIGACIÓN | |
|---|--------------------|
| CUALITATIVA | CUANTITATIVA |
| Definición Conocer Atributos | Conocer Magnitudes |
| Ejemplos | |
| <p>CUALITATIVAS En un caso de retiro voluntario, conoce razones por las cuáles adhiere o no.</p> <p>CUANTITATIVAS En un caso de retiro voluntario, conoce cantidad de adhesiones potenciales al mismo</p> | |

Para completar esta breve nota, podemos detenernos en las Técnicas de Recolección de Datos. Estas son las herramientas que nos permitirán "capturar" los datos que transformaremos en información útil para la toma de decisiones.

| Herramientas cualitativas y cuantitativas | |
|--|---|
| CUALITATIVA | CUANTITATIVA |
| Entrevistas cara a cara, uno por uno. Focus Group. Paneles de Expertos. Observación, estudios participativo, role-playing. Historiografías, estudio de casos. Técnicas proyectivas. | Encuestas telefónicas. Encuestas directas / indirectas. Estudios por correo, teléfono, computación. Estudios de entrevistas cara a cara o de grupos. |

Cada herramienta tiene sus ventajas y desventajas y es clave evaluar las mismas al momento de decidir.

En Comunicación Interna ya existen antecedentes del buen resultado que se obtiene al desarrollar un proyecto de investigación ajustado.

Todo indica que la medición del impacto de nuestras estrategias de comunicación interna se presenta como una gran oportunidad para el crecimiento de la comunicación dentro de las organizaciones.

Al medir vamos a obtener una sólida plataforma desde donde podremos construir estrategias más efectivas.

Un desafío que, en la práctica, requiere más decisión que recursos.

* Roberto Casanovas es CEO de INSIDE con formación en Marketing y Publicidad.

INSIDE, comunicación interna estratégica y la Comunidad Hispanoparlante de Comunicación Interna

Organizan:

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO ANUAL EN COMUNICACIÓN INTERNA - 2004 -

Seminarios de Metodología
Laboratorios de Benchmarking
Talleres de Aplicación
Simposios Electrónicos
Foros de debate

Seminarios de Metodología:

- G.E.A.: Gestión Efectiva del Área
- P.C.I. : Persuasión en Comunicación Interna
- C.I.C. : Consultor Interno de Comunicación
- M.C.I. : Mediciones en Comunicación Interna
- C.I.D. : Comunicación Interna para la Dirección

Laboratorios de Benchmarking:

Medios de C.I. No Presenciales:

- Estrategias Gráficas y Campañas.
- Estrategias Digitales y Audiovisuales.
- Casos reales de vanguardia.

Talleres de Aplicación:

Medios de C.I. Presenciales:

- Taller de Comunicación Intra-personal.
- Taller de Comunicación Inter-personal.
- Taller de Comunicación Inter-áreas.
- Integración de Equipos. Escucha Empática. Persuasión.

Simposios Electrónicos:

- Ensayos y artículos de Comunicación Interna no editados.
- Papers elaborados por los propios participantes.
- Publicación de trabajos en RedINSIDE.

Foros de debate:

- Ejercicios on line.
- Intercambio entre los participantes.
- Compilación encuadernada de los Foros para las bibliotecas de la Universidad Austral y de la Comunidad Hispanoparlante de C.I.

10 actividades en el año

Una actividad presencial por mes

- 50 horas de capacitación.

Seguimiento digital semanal

Para Simposios, ejercicios on line y bibliografía.

Las actividades presenciales se realizarán a partir de marzo de 2004, el último viernes de cada mes, de 8:30 a 13hs

Director: Manuel Tessi Parisi

Presidente de INSIDE, Comunicación Interna Estratégica.

Director de Comunicación Interna de Torres Junges Advertising.

Fundador de la Comunidad Hispanoparlante de Comunicación Interna.

Profesor de Comunicaciones Internas en la Maestría de la Universidad Austral

Programa limitado a 30 vacantes

Comienza el viernes 26 de marzo de 2004 - 8:30hs.

Abierta la inscripción en noviembre y diciembre

de 2003

Reservas e inscripciones: entrenamiento@inside.com.ar

Informes sobre Programa y Aranceles: redaccion@inside.com.ar

Asunto "Programa Anual"

PASAR UN DÍA FUERA DE LA EMPRESA

Por Laura Dalmasso*

En el marco de un escenario cada vez más competitivo y acuciado por la crisis económica y social, crece la tendencia a invertir en jornadas de capacitación outdoor.

Cada vez son más las empresas que incluyen jornadas de capacitación fuera de la empresa en su planificación anual. La tendencia, señalada en una nota del diario Clarín del 23 de noviembre de 2003, está relacionada con el objetivo de "desarrollar competencias que permitan afrontar la crisis, integrar culturas y transmitir objetivos corporativos".

Las empresas que implementan este tipo de estrategias vivenciales, que permiten cruzar lo racional y laboral con lo emocional y personal, cada vez son más. Entre las firmas más reconocidas que realizan este tipo de actividades se encuentran Roche, Repsol YPF, MAPFRE y BankBoston.

Estas iniciativas de capacitación vivencial en equipos de trabajo alcanzan a todos los ámbitos de la organización, desde grupos gerenciales con personal a cargo, áreas técnicas como ingenieros o expertos en sistemas o grupos de empleados de perfil administrativo. Incluso se realizan actividades orientadas a potenciar la integración y las competencias del personal en roles específicos, como los grupos de facilitadores de comunicación interna o formadores internos.

La inversión en jornadas outdoor parece ir en aumento.



Un ejemplo de mercado:

Talleres de Comunicación y Creatividad para Formadores Internos
- MAPFRE Argentina Seguros.

Los beneficios de estas acciones se expresan en un positivo cambio de actitud en los participantes. Se genera un espíritu de equipo muy fuerte que permite una integración intra e inter-áreas. A su vez, se estimula la capacidad de innovación, creatividad y manejo de situaciones críticas de los empleados.

* Laura Dalmasso es INSIDER con formación en Comunicación Social en la Universidad de Buenos Aires.

CONSULTORES INTERNOS DE COMUNICACIÓN

Por Mariana Martín*

Se realizó el seminario CIC - Consultor Interno de Comunicación, que tuvo como finalidad acercar a los participantes modelos y herramientas de trabajo que les permitan posicionarse y crecer como Consultores de Comunicación dentro de sus ámbitos de trabajo.

El seminario se realizó el jueves 2 de octubre de 2003 y se hicieron presentes responsables de comunicación de empresas líderes de nuestro país, como Repsol YPF, BankBoston, Laboratorios

Roche, Aguas Argentinas, Kraft Foods, Ford, Correo Argentino, Petrobras, EDS y McDonald's.



La jornada estuvo a cargo de Manuel Tessi, Director de la Red Hispanoparlante de Comunicación Interna y Profesor de CCII en la Maestría de Comunicación Institucional de la U. Austral, y Roberto Casanovas, CEO de Inside. Además, el Manager de Inside, Mariano Rivero, también colaboró con la exposición.



Los temas desarrollados durante el seminario incluyeron los 5 Estadios de Crecimiento de la Comunicación Interna, el Plan de Visibilidad Interna para el área, la Captación de Casos y los pasos para el desarrollo de la Estrategia Integral.

También se presentaron casos reales desarrollados por Consultores Internos de Comunicación, que ilustraron las soluciones que puede ofrecer el consultor interno a aquellas áreas que requieran asesoramiento en comunicación.

El material expuesto durante la jornada apuntó además a posicionar al comunicador interno como consultor especialista en el tema, no sólo

para proyectos locales sino también en casos regionales y globales.

* Mariana Martín es INSIDER y Licenciada en Relaciones del Trabajo en la Universidad de Buenos Aires.

COMUNICACIONES INTEGRADAS EN ÉPOCAS DE GLOBALIZACIÓN

Por Ana Conde Fernández*

Durante los años 2000 y 2001, se concretó la mega fusión -en Asia del Pacífico- entre Chase Manhattan Bank, JP Morgan y la empresa Fleming. Es difícil manejar los temas de integración de una cultura corporativa, aún más cuando se trata de regiones y países tan diferentes como Asia, Estados Unidos e Inglaterra, según se lee en el sitio de Watson Wyatt, consultora que asesoró a las empresas en el programa de comunicación.

Como en los casos de otras corporaciones en proceso de integración que poseen sucursales en América Latina y España, el interrogante principal se tradujo en "cómo conciliar las diferencias e integrar los distintos estilos en una línea cohesiva". Todos los esfuerzos de integración debían mantener la filosofía de "una empresa", aunque flexible.

Desde un principio, los equipos de RRHH de las tres empresas mantuvieron reuniones para reunificar políticas con respecto a los niveles existentes de compensación, beneficios de retiro y procesos de evaluación de desempeño. También, se realizaron estudios de mercado y encuestas al personal. En una ocasión, por ejemplo, se creó una presentación destinada a los directores de RRHH para usar localmente. El guión de la presentación fue elaborado en Hong Kong y luego enviado a los diferentes países para ser traducido y ajustar los contenidos. La presentación fue creada para usar en reuniones de personal, en la región (Asia), donde los directores de RRHH explicarían las razones detrás de los cambios que se estaban sucediendo, además de destacar las nuevas compensaciones y el paquete de beneficios. La intención fue proveer más información a los empleados y comunicarles ciertos plazos.

Equipados los directores de RRHH con estos “materiales”, fue hora de compartir los nuevos programas con los empleados.

La comunicación de los beneficios debía ser concisa y bien pensada, además de “customizada en relación al país y personalizada con respecto al empleado.”

El staff de RRHH se ocupó de responder las preguntas y los empleados recibieron una carpeta con la nueva guía de políticas y beneficios de RRHH, entre otros temas. La carpeta contenía información relevante: lo que los empleados necesitarían hacer (y cuándo), y a dónde deberían recurrir en caso de preguntas. Más importante aún, la carpeta contenía el contrato nuevo, personalizado.

También, se desarrollaron (y / o habilitaron) algunas soluciones electrónicas como: un canal online para preguntas frecuentes con sus respuestas, un “sistema amigable” (sólo en algunos países) para guardar los datos de los empleados de las tres compañías, y una carta electrónica de oferta de empleo, también personalizada. Fueron pautadas algunas iniciativas de seguimiento, como un newsletter para los empleados, donde se les explicaban aspectos donde la compañía estaba haciendo foco, por ejemplo “compensación”.

Finalmente, el programa de comunicación fue visto como un éxito, según se informa en el sitio, porque mantuvo a los empleados informados e instaló una sensación de seguridad entre ellos.

Claves de comunicación para integraciones exitosas

Tener plazos realistas, ajustados, y cumplirlos.
Esperar lo inesperado. La integración lleva mucho trabajo no importa lo bien organizado que esté el team.
Fijar los principios guía desde el comienzo y comunicarlos.
Poner énfasis en el concepto de recompensa.
Involucrar al management en las decisiones.
Desarrollar la estrategia de comunicación con la información disponible. Está bien decir “no sé to-

avía”.

Personalizar las comunicaciones, siempre que sea posible. Genera involucración.

Considerar si conviene usar el lenguaje local en los mensajes.

Comunicar, comunicar, comunicar.

FUENTE: www.watsonwyatt.com

* Ana Conde Fernández, ex-INSIDER, colaboradora de Red INSIDE y Licenciada en Comunicación Periodística de la Universidad Católica Argentina.

