Sandra I. Fuentes Martínez
www.sandrafuentes.co

MIC
Mapas integrales de comunicación

Más que diagnósticos – Mapa integral de comunicación.

En nuestro entorno actual, gestionar la comunicación es una decisión inaplazable para cualquier tipo de organización. “Las empresas son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio, interno y externo afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar.”[1]

Para contar con una plataforma estratégica que permita a las organizaciones dar respuestas eficientes a su entorno y gestionar sus relaciones, el primer paso es posicionar las ventajas y beneficios de la gestión de la comunicación y convertirla en un elemento de competitividad para las organizaciones. Esto implica, para ellas, una transformación del pensamiento estratégico. Esta labor de persuasión es el objetivo primario para el DIRCOM con la alta dirección.

La comunicación se posiciona en las organizaciones a través de hechos y resultados tangibles y medibles. Para lograr estos resultados, el DIRCOM deberá adelantar el diseño, estructura y formulación de Planes Integrales de Comunicación Estratégica (PICE).

Las tres grandes etapas de esta planeación son: el análisis situacional, el diseño del PICE, y la ejecución y seguimiento de las acciones estratégicas.



1. COSTA, JOAN, La comunicación en acción, Paidós, Barcelona, 1999.

El alcance de cada etapa es:

Análisis situacional MIC	Conocer, analizar y caracterizar la realidad institucional, imagen corporativa y las formas de comunicación de la organización Análisis de las 5 fuerzas del entorno actual. Identificar y clasificar las necesidades comunicacionales. Construcción de mapa de destinos de comunicación y de medios. Construir un Mapa Integral de Comunicación.
Diseño del PICE	Definir los ejes de acción. Formular los programas, proyectos y acciones estratégicas. Definir las políticas, redes y flujos de información. Capacitar para comunicar el cambio. Estructurar una plataforma mediática integral.
Ejecución y seguimiento	Dar dinámica a las acciones estratégicas planeadas. Sistema de seguimiento, control y evaluación que dinamice el ciclo de planeación y alimente el Mapa de Comunicación Integral.

El objetivo de este capítulo es abordar algunos de los parámetros, lineamientos y metodologías para desarrollar la primera etapa del PICE que busca analizar y comprender a la organización desde la óptica comunicacional. Más que diagnósticos aislados, lo que se propone es realizar un mapa integral de necesidades comunicacionales que le permitirá al DIRCOM contar con una herramienta de gestión que le indique las prioridades de acción estratégica, y pueda construir un panorama general del estatus de la comunicación en la organización de forma periódica e integral, para así abordar con éxito la planeación estratégica comunicacional.

1. Mapa integral de comunicación

Un mapa es una guía que permite trazar recorridos, en nuestro caso particular, recorridos estratégicos. Al construir un Mapa Integral de Comunicación lo que se busca entre otros objetivos es:

Crear una plataforma para gestionar el conocimiento comunicacional de manera permanente.

Diseñar un sistema de información proactivo que anticipe las necesidades comunicacionales.

Conocer el plan de negocios, el actuar, la identidad y cómo se comunica la organización.

Identificar los mensajes misionales claves para construir mensajes unificados.

Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas al actuar y en la gestión comunicacional.

Construir los espacios de interacción, los públicos y la plataforma mediática de la organización.

En conclusión, un mapa de comunicación permite al DIRCOM identificar, conocer, analizar, y caracterizar los elementos y atributos de la organización, para identificar los espacios de intervención de la comunicación. Este proceso logra integrar esfuerzos aislados de diagnóstico que garantizan un abordaje integral y total de la acción comunicativa.

1.1. ¿Cómo se construye?

El mapa integral de comunicación es un proceso cíclico y mecánico donde primero se conoce, luego se analiza, para finalmente caracterizar, desde la comunicación, cada uno de los atributos y elementos de la organización. Abarcando su realidad institucional y los diferentes escenarios de interacción de la organización desde su "dintorno, contorno y entorno"[2].



2. Concepto de ITALO PIZZOLANTE tomado de su libro El poder de la comunicación estratégica, Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, 2004.

El mapa se construye a partir del análisis de tres ejes de caracterización: inicia con la realidad corporativa donde se delimita el entorno, es decir, el espacio de interacción de la organización, luego se analiza su estructura interna; en segunda instancia, se aborda la identidad y la imagen corporativa, y luego las diferentes formas por las cuales la organización gestiona su comunicación. Posteriormente, se realiza un inventario, caracterización y segmentación estratégica de los públicos y los stakeholders, y se concluye con la identificación de los diferentes medios que emplea la empresa para informar y comunicar.

Cuando se cuenta con el análisis total se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas comunicacionales. Los elementos del FODA se agrupan por ejes temáticos (cultura, imagen, identidad, sistemas de información, entre otros) para identificar los ejes de acción que tendrá que cubrir el Plan Integral de Comunicación Estratégica. De esta manera esta herramienta de conocimiento, análisis y caracterización se constituye en un mapa de navegación por el cual el DIRCOM puede priorizar, diseñar y estructurar su plan de acción.

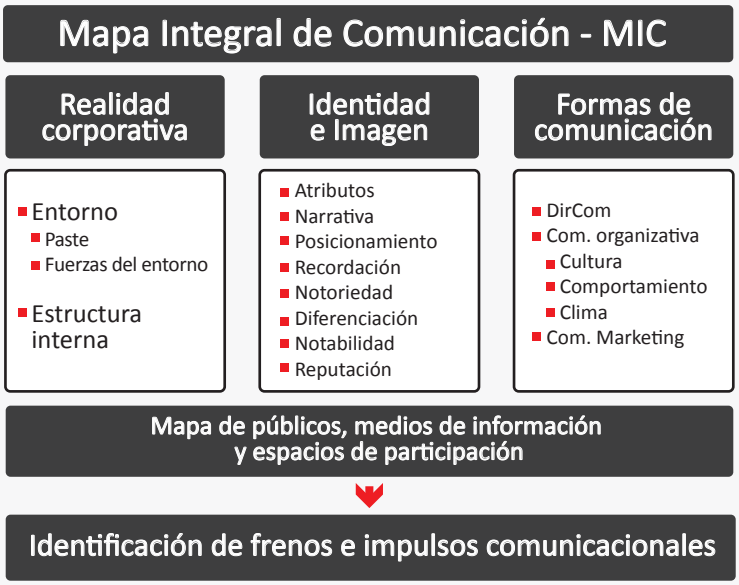


Gráfico 3 – Estructura mapa de comunicación

Para recolectar la información pertinente a cada uno de los aspectos que se analizan, se emplean diferentes metodologías de investigación e instrumentos de medición cualitativa y cuantitativa.

2. Ejes de caracterización

Los elementos y atributos que se analizan para lograr una caracterización integral y, por ende, construir un mapa comunicacional de una organización, se agrupan en tres ejes: realidad corporativa, imagen corporativa y formas de comunicación. A continuación describiremos cada uno de ellos.



Gráfico 4 – Ejes de caracterización comunicacional

2.1. Realidad corporativa.

Es el conjunto de rasgos y condiciones objetivas de la organización. Este análisis se divide en dos fases:

1. Delimitación y caracterización del entorno
2. Caracterización de su estructura interna

Delimitación y caracterización del entorno: "El entorno de la organización es un campo de fuerzas, un campo de tensiones concurrentes, favorables o adversas, que requiere, en primer lugar, identificarlas y, acto seguido, elaborar y aplicar estrategias y tácticas creativas y suficientemente eficaces para conseguir el objetivo de la acción"[3]. El primer paso es identificar y conocer las fuerzas del entorno; para ello, se pueden emplear dos metodologías complementarias que permiten delimitar y caracterizar este espacio donde la organización se estructura.

3. COSTA, JOAN, La comunicación en acción, Paidós, Barcelona, 1999, p. 38.

Análisis PASTE: que busca identificar los factores políticos, ambientales, económicos, socioculturales y tecnológicos.



Gráfico 5 – Análisis PASTE

Fuerzas de entorno: las fuerzas del entorno generan tendencias en temas e intereses específicos de acuerdo a la razón de ser y la cultura de cada organización. Las actuales fuerzas donde la gestión de la comunicación es prioritaria son: los procesos de internacionalización, los cambios en el mercado, las finanzas, la exigencia de una cultura de innovación y la tecnología, y el especial desarrollo del talento humano de las organizaciones.



Gráfico 6 – Análisis de fuerzas y tendencias del entorno

Lo que busca este análisis es identificar las tendencias del entorno en cada uno de estos temas, así como analizar las incidencias y oportunidades comunicacionales que se deben gestionar, teniendo presentes los factores que incidieron en el pasado, qué cambios se están presentando, y proyectar los escenarios futuros para cada una de estas tendencias y factores del entorno. Esto exige para el DIRCOM tener un sistema de captura permanente de información del entorno.

Caracterización de la estructura interna: son 5 los aspectos que se analizan para caracterizar la estructura interna de la organización desde la perspectiva comunicacional (ver grafico 6).

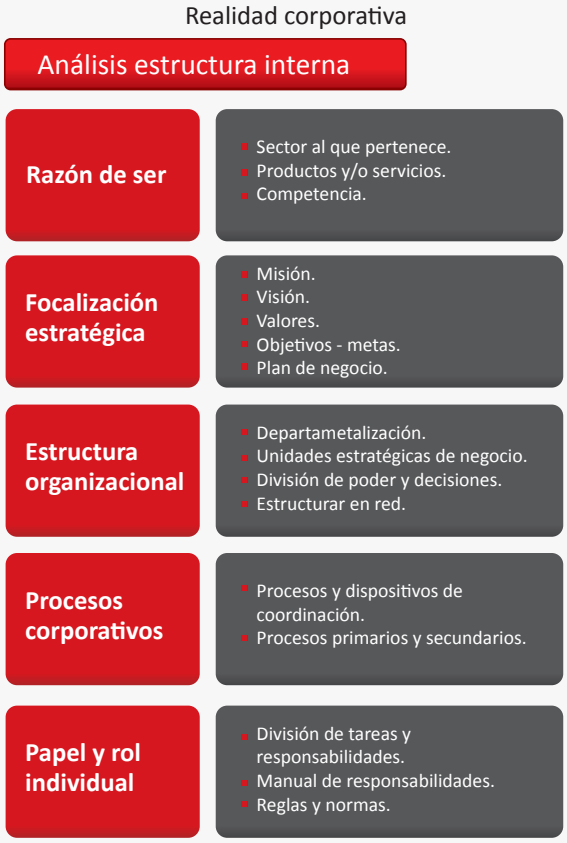


Gráfico 7 – Análisis de la estructura interna

Razón de ser de la organización: a partir de la delimitación del sector y su entorno realizado en el anterior paso, se define las implicancias comunicacionales de los servicios y productos que la organización ofrece. Adicionalmente, se determina el espacio de competencia y complementariedad que la organización tiene de sus empresas pares.

Focalización estratégica: se identifican los mensajes claves corporativos y las formas de comunicación que se deben adoptar para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, metas y plan de negocios. Adicionalmente, se indaga sobre su nivel de conocimiento, divulgación y apropiación por parte de los miembros de la organización.

Estructura organizacional: formas de división de poder, toma de decisiones y coordinación de tareas; es decir, analizar con qué tipo de estructura organizacional cuenta y los diferentes flujos de información y comunicación, identificar los responsables directos e indirectos de los medios, entre otros.

Proceso corporativos: análisis de los procesos primarios y secundarios, e identificación de las carencias y vacíos comunicacionales en estos.

Papel y rol individual: identificación del rol comunicacional de cada uno de los cargos de la organización, es decir, análisis de los manuales de responsabilidades, normas y reglas.

2.2. Identidad e imagen corporativa

La identidad se construye desde la cultura organizacional a través del comportamiento, los símbolos y los mensajes comunicados; estos tres elementos constituyen la personalidad corporativa que, proyectada al entorno y percibida por este, genera la imagen. Bajo esta premisa analizaremos de manera conjunta e integral la identidad y la imagen.

Para caracterizar la identidad tomaremos el modelo planteado por Cees Van Riel en una adaptación de Birk-git y Stadler (ver gráfico 7). "La autorepresentación planificada y operativa de una empresa se desarrolla de tres formas diferentes, es decir, los medios que puede utilizar la dirección para transmitir la identidad corporativa son de tres tipos. De hecho, cualquier acción o expresión de una empresa se clasifica bajo uno de estos tres epígrafes:"[4]

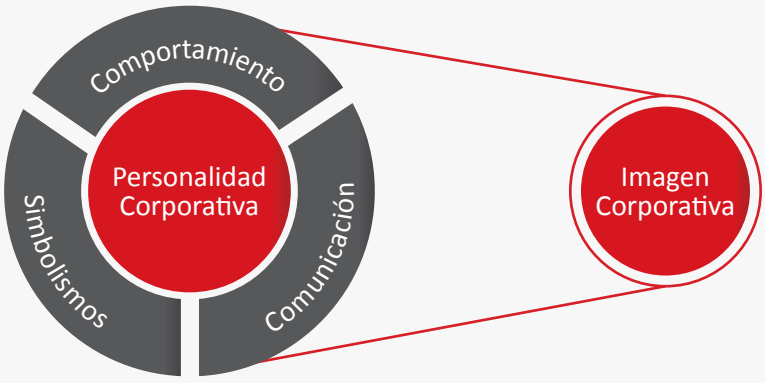


Gráfico 8 – Modelo de análisis de la identidad

Comportamiento: es el medio más importante y eficaz por el cual se crea la identidad corporativa de una empresa. Los públicos objetivos son los que juzgan a la empresa por sus acciones, por lo que en este epígrafe se analiza la relación entre lo que se dice y lo que se hace, y los diferentes comportamientos que construyen su cultura.

Comunicación: identificación de envío de mensajes verbales o visuales. "Una empresa puede, por ejemplo, informar que es innovadora a sus públicos objetivo, de manera directa. Si el mismo mensaje fuera transmitido sólo mediante el comportamiento de la empresa, el proceso sería más largo y laborioso." Aquí se analizan los mensajes emitidos y su efectividad.

4. VAN RIEL, CEES B.M., Comunicación Corporativa, Prentice Hall, España, 2000, p. 35.

Simbolismo: aunque Van Riel no lo menciona en este modelo, tomaremos los símbolos como toda representación gráfica de la empresa a través de sus elementos: logosimbolo, color, empaques, uniformes, fachada y todas sus aplicaciones corporativas. Esta caracterización está direccionada al análisis de la coherencia y pertinencia de su construcción con relación a la imagen que se quiere proyectar.

En cuanto a la medición de ***la imagen*** tomaremos el modelo de Joan Costa basado en la teoría de las representaciones "imagen mental"; donde "en primer lugar se define cuáles son (o han de ser) los atributos o valores que configuran la estructura de la imagen de la empresa. Un segundo paso posible consiste en registrar las asociaciones de ideas positivas/negativas que despiertan estos atributos en la mente del público. Un tercer paso será la evaluación, en una escala de grados, de los atributos seleccionados. Y finalmente una cuantificación del valor de cada atributo"[5].

Adicionalmente, se investiga sobre el nivel de posicionamiento, recordación, notoriedad y reputación de la organización. En especial, el nivel de reputación-confianza que los públicos tienen de ella.

2.3. Formas de comunicación

Esta propuesta de análisis sistemático adopta y une las propuestas realizadas por Cees Van Riel y Joan Costa; donde las nuevas formas de gestionar la comunicación se enmarcan en el DIRCOM, la comunicación organizativa y la comunicación de marketing.

DIRCOM: "la Dirección de comunicación es una dirección central única. Lleva a cabo una visión y una responsabilidad de conjunto sobre las comunicaciones en y de la empresa, coordinadas con la estrategia general y los objetivos del negocio.

Tiene una misión estratégica en el plano comunicacional/relacional dentro de la estrategia general de la empresa y en los asuntos importantes. Orienta y supervisa las acciones institucionales y de comunicación de las diferentes Direcciones Generales o Vicepresidencias. Y tiene una responsabilidad directa sobre la imagen corporativa"[6].

Comunicación de marketing: Formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios, buscan el contacto personal directo entre el vendedor y el futuro comprador, y son de carácter colectivo y masivo.

Busca específicamente crear y mantener la identidad y el prestigio de la empresa para lograr un reconocimiento, posicionamiento y reputación ente sus públicos.

Comunicación organizativa: es la comunicación arraigada a la organización y a sus áreas funcionales. Se indaga sobre la pertenencia de los valores conductuales, el nivel de confiabilidad, camaradería, imparcialidad, respeto y orgullo por la organización por su área de trabajo y por su trabajo. El objeto es identificar la cultura organizacional cubriendo los conceptos de comportamiento y clima; e identificar los sistemas de información gerencial.

5. COSTA, JOAN, DirCom on line, Grupo Editorial Desing, Bolivia, 2004, p. 118.
6. Ibidem, p. 90.



Gráfico 9 – Nuevas formas de comunicación con algunas de sus acciones estratégicas

Este análisis apunta a identificar las formas de comunicación que tiene o debería tener la organización de acuerdo a su naturaleza, se indaga sobre quién o quiénes gestionan cada forma, sobre cómo se gestionan, y qué logros y obstáculos han presentado.

Como se observa en el grafico 9 donde se realiza una agrupación de algunas de las acciones estratégicas que se gestionan en cada forma de comunicación, el objetivo es que durante este análisis se identifiquen las formas de comunicación que gestiona la organización y las que debería gestionar para mejorar su actuar comunicacional.

Al conocer, analizar y caracterizar la realidad corporativa, la imagen e identidad y las formas de comunicación se avanza en la construcción del mapa comunicacional de la organización. El siguiente paso es estructurar dos submapas complementarios: el de los destinos de comunicación y el de los medios; con el fin de completar el panorama global de la organización y tener una plataforma para diseñar acciones estratégicas.

3. Mapas de públicos y medios

Para conocer cómo se estructura el espacio de interacciones de la organización es necesario identificar sus públicos y los medios que la organización emplea para construir su dialogo.

En primera instancia, se realiza el mapa de destinos o públicos. Para desarrollar esta tarea se propone la siguiente metodología que se divide en tres etapas (ver gráfico 10):

1. Inventario de los destinos de comunicación:
En esta primera etapa se identifican los públicos con los cuales la organización tiene o debería tener interacción, y se segmentan en destinos de comunicación interna, marketing y entorno, con el fin de especializar las acciones de información y comunicación de acuerdo con su perfil. Adicionalmente, cada segmento se divide en los diferentes tipos de comunicación que se deberían llevar a cabo con cada uno. Por ejemplo, el segmento de públicos destino de entorno tiene una división de comunicación de opinión pública, que cubre públicos como los medios de comunicación masiva y los ciudadanos en general.

2. Caracterización de los destinos:
Una vez identificados los públicos se caracteriza cada uno describiendo su perfil y el objetivo actual de comunicación e información. Se identifica si existe una estrategia de comunicación que lo cubra, y se hace un inventario de los medios de información y espacios de comunicación que se emplean con cada público. A partir de esto, se extractan las limitantes y fortalezas comunicacionales para priorizar las futuras acciones específicas con cada destino.

3. Segmentación estratégica de los destinos
Al contar con el inventario y caracterización de los públicos-destino, el siguiente paso es segmentarlos estratégicamente de acuerdo con el nivel de interés que se posea en cada uno de ellos, para involucrarlos en las acciones estratégicas y en el nivel de poder e influencia que poseen para que el plan de comunicación sea exitoso.

La resultante de este proceso será una matriz de públicos-destino que le permitirá visualizar al DIRCOM el nivel de cobertura que tiene y debería tener la organización con sus interlocutores y stakeholders. Esta herramienta se convierte en insumo para la construcción del siguiente submapa de medios.

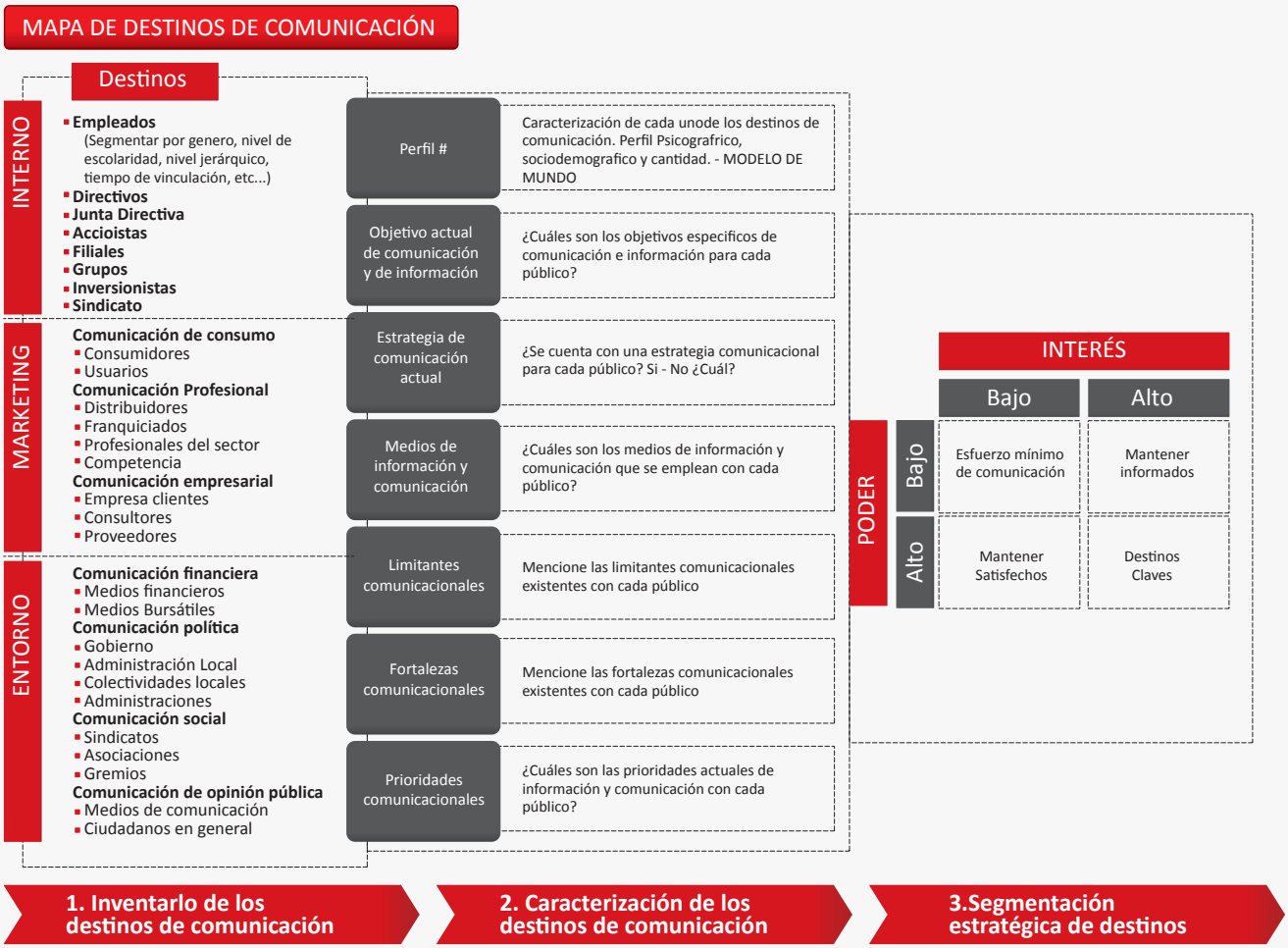


Gráfico 10 – Secuencia y parámetros para construir un mapa de públicos

El mapa de medios se segmenta de igual manera que el mapa de públicos-destino. En medios internos, de marketing y de entorno, esto no descarta que alguno de ellos cubra uno, dos o tres segmentos. Lo que se busca es evidenciar con cuáles medios cuenta o debería contar la organización para gestionar la información y comunicación, e identificar el medio para cada público-destino evaluando la pertinencia y acceso de estos. Adicionalmente, esta metodología permite caracterizar cada medio en términos de su objetivo, su proceso de producción, transmisión y recepción, identificar sus limitantes y fortalezas de diseño, contenido y efectividad y, por último, priorizar las acciones que a futuro se realizan con cada medio de información y comunicación. (Ver gráfico 11)

Al igual que el mapa de públicos-destino, la resultante es una matriz que le posibilitará contar con el insumo primario para estructurar una plataforma mediática que articule, armonice y potencialice los medios existentes en la organización.



1. Inventarlo de los destinos de comunicación

2. Caracterización de los destinos de comunicación

Al realizar este conocimiento, análisis y caracterización exhaustiva de la organización bajo la óptica de la comunicación, el DIRCOM contará con un panorama integral que se convertirá en la plataforma para diseñar acciones estratégicas integrales. Esta plataforma permite identificar los temas claves, priorizar y producir una memoria de las acciones futuras por realizar y los públicos por intervenir.

Como se mencionaba al inicio de este capítulo, el proceso de direccionamiento y planeación estratégica que lidera el DIRCOM es cíclico, tiene un inicio pero no un fin. Por esta razón, cuando se inicia este proceso con la construcción del Mapa Integral de Comunicación, éste se convierte en una herramienta clave que se debe alimentar periódica e integralmente, hecho que se logra si el equipo de comunicaciones dinamiza este proceso de caracterización en el día a día de su gestión, y lo integra como parámetro de medición de los logros y obstáculos que se presenten durante la ejecución de la planeación.

Finalmente, esta propuesta metodológica de trascender de diagnósticos temáticos aislados a construir Mapas Integrales de Comunicación donde se reflejen las oportunidades y limitantes comunicacionales, busca dar un aporte y orientación a la gestión del DIRCOM para lograr que a través de su direccionamiento estratégico comunicacional la organización desarrolle sus objetivos y planes corporativos.

Bibliografía

COSTA, JOAN, La comunicación en acción, Paidós, Barcelona, 1999.

COSTA, JOAN, La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid, 1977.

COSTA JOAN, Dircom on-line, Grupo Editorial Desing, La Paz, 2004.

VAN RIEL, CEES B.M., Comunicación Corporativa, Prentice Hall, España, 2000.

MANUCCI, MARCELO, Comunicación corporativa estratégica, Editorial SAF Grupo, Bogotá D.C., 2004

AA.VV., Memorias del I Congreso Internacional de Comunicación Organizacional, Bogotá D.C., 2003.

PIZZOLANTE, ITALO. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C., 2004

FERRY JOHNSON, KEVAN ACHOLES, Dirección estratégica, Prentice Hall, Madrid, 2001.

Grupo saf | Consultores en comunicación, cultura y sostenibilidad corporativa

Este documento contiene investigación y desarrollo de metodologías realizadas por la firma Grupo SAF (SAF GRUPO EU) quien es la propietaria del copyright de todos los contenidos incluidos. Esta información puede ser referenciada, publicada y utilizada para aplicar en las organizaciones que lo requieran, respetando las normas de Derechos de Autor y con la condición expresa de nombrar a Grupo SAF como autor de la misma.