



Capítulo 12 -

Software de comunicación estratégica para el diagnóstico integral de empresas.

Autores

José Arturo Rojas Martínez: Comunicador Social – Periodista, especialista en Diseño de Ambientes de Aprendizaje y Magíster en Historia de la Universidad de Los Andes. Actualmente desarrolla iniciativas periodísticas con Open Data.

Correspondencia: jrojasma@poligran.edu.co

Angélica María Rodríguez Rodríguez: Comunicadora Social - Periodista de la Universidad Minuto de Dios, con Especialización en Comunicación organizacional de la Universidad Javeriana.

Correspondencia: corodrigam@gmail.com

Alba Liseth Torres López: Comunicadora Social - Periodista de la Universidad Minuto de Dios, con Especialización en Comunicación organizacional de la Universidad Javeriana.

Correspondencia: lislopz@gmail.com

Resumen

Este documento consolida la experiencia académica e interdisciplinaria sobre la construcción del *software* de comunicación estratégica para el diagnóstico integral de empresas. En el escrito se narra de dónde nació la iniciativa para un programa de diagnóstico de la comunicación integral en empresas, el para qué diseñar una herramienta con fines didácticos, el cómo se estructuraron los escenarios de trabajo y los argumentos técnicos sobre el porqué se fundamenta la narrativa pedagógica bajo esos componentes. El resultado del proceso es la entrega de un módulo integral e idóneo para acompañar el proceso de formación de los estudiantes de comunicación, que no solo se visualiza como un *software* con preguntas, sino que le sugiere pautas y retroalimentaciones útiles para el trabajo de campo, generando una experiencia integral de aprendizaje. El estudiante, además de obtener un reporte final, podrá conjugar sus conocimientos con la dinámica real de las organizaciones, para construir finalmente un plan de comunicaciones para la empresa que trabajará durante su módulo. Dentro de los aportes y hallazgos más destacados está el instrumento de *software* educativo diseñado para ciertos frentes de la comunicación, desde una perspectiva global e integral que responde a las nuevas tendencias, con la gran ventaja que puede ser utilizado tanto en el aula como en las empresas que quieran hacer un diagnóstico de su comunicación estratégica.

Palabras claves

Comunicación estratégica, diagnóstico, marketing, planeación, experiencia, comunicación interna, comunicación externa, indicadores.

Introducción

Sin duda estamos ante un mundo cambiante donde la incertidumbre es la constante. Hoy las empresas, instituciones, organizaciones privadas, públicas o del sector solidario deben estar atentas a los movimientos que se presentan en las sociedades para ajustar sus procesos y mantenerse vigentes. Esto ha generado un mundo hiperconectado, donde la comunicación ha cobrado tal vez el papel más relevante, ya que los avances tecnológicos permiten una mayor fluidez y circulación de narrativas en el ecosistema digital; sin embargo, esto conlleva riesgos, porque significa que la construcción de los relatos o de la información debe adquirir unos estándares de calidad que permitan hacer una interpretación adecuada por parte de los receptores. Hoy, en el mundo de la digitalización los correos, los chats y las redes sociales, entre otros, la comunicación se puede distorsionar en el camino emisor – receptor y, por supuesto, conduce a respuestas no esperadas por parte de las audiencias, o de los clientes en el caso de las organizaciones.

A medida que los individuos fortalecen y comparten con amplitud sus actividades sociales, la comunicación cobra mayor importancia. No solo la cantidad de mensajes, sino la tipología de los mismos, exigen de los sujetos el fortalecimiento de sus habilidades de comprensión y de interpretación. Es por esto que la comunicación se fundamenta, especialmente, en referentes teóricos que permitan estudiar no solo el lenguaje y los mensajes, sino los sujetos y sus acciones.

Para las organizaciones, el proceso de comunicación busca transferir significados a las personas y al conjunto de actores sociales que establecen sentidos de apropiación, mejoramiento de las rutinas y acciones, junto con mayores niveles de productividad ligados a ambientes laborales óptimos para lograr las metas propuestas. Es decir, se busca que la comunicación sea articuladora e integradora de las dinámicas que se dan en las organizaciones. En este sentido, Sandra Massoni afirma que el estudio del proceso comunicativo, desde un enfoque sistémico, “permite valorar sin varios vínculos simultáneos restringirse a la relación emisor – receptor y tener en cuenta el complejo flujo circular de dicho proceso” (Massoni, 2011).

En general, la comunicación en las organizaciones, su estudio y aplicación profesional es aún joven y su objeto de estudio está en un constante debate, pues es considerado un campo propio de las relaciones públicas y del desarrollo organizacional, así como de la psicología social, la sociología y la administración.

El terreno que se ha recorrido en las discusiones conceptuales, sumado a los cambios del contexto, ha impactado para que se vayan desarrollando nuevas perspectivas; de ahí que sus denominaciones varíen también: se ha recorrido conceptos que van desde comunicación organizacional, pasando por comunicación institucional y llegando ahora a la comunicación estratégica. Si bien algunos autores han explicado las características de cada una, en términos generales se puede afirmar que lo que se ha dado es el desarrollo propio y actualización de ese campo que, como se menciona al inicio, está en constante cambio.

Teniendo en cuenta tales cambios y las tendencias actuales, en este documento se encontrará la experiencia académica desarrollada en la construcción de una solución digital que permite, desde una óptica estratégica, evaluar la situación comunicacional en organizaciones de cualquier sector de la economía.

El *software* de diagnóstico de la comunicación estratégica es una herramienta que permite a los usuarios, como su nombre lo indica, hacer un diagnóstico integral de la situación de las empresas para detectar las fortalezas y oportunidades en la gestión de las comunicaciones a nivel externo, interno y de *marketing*. Además de permitir conocer el estado actual de la organización en cuanto a comunicaciones, le sugiere una serie de recomendaciones, de manera que el estudiante pueda visibilizar el panorama, prestar atención especial a aspectos claves que son determinantes para el análisis y tener una información importante para construir un plan integral para mejorar o fortalecer las comunicaciones de la empresa.

Se entiende, para los autores, la comunicación organizacional como una herramienta que permite fortalecer la cultura, el clima, la apropiación de los objetivos estratégicos, el empoderamiento de la misión y la visión por parte de sus funcionarios, contribuyendo a la solidez y competitividad de las empresas. Desde dicha perspectiva, la herramienta aporta a la comprensión y evaluación de los procesos comunicativos, su flujo y la alineación con las estrategias. Igualmente, se concibe la comunicación no como un medio, sino como un propósito transversal que facilita la consolidación de relaciones a largo plazo, determina la sostenibilidad en el mercado y genera valor agregado para la competitividad y visibilidad de la empresa.

Si bien hay varios factores determinantes en la comunicación organizacional, se resalta la importancia de la triada cultura, comunicación y *marketing* como un factor clave para la definición de estrategias de alto impacto; por esta razón,

la herramienta estuvo diseñada bajo estos tres ejes claves: comunicación interna, comunicación externa y *marketing*. También, para alcanzar una mirada integral, se caracterizaron tres tipos de perfiles: directivo, gestión y operativo, y se diseñaron preguntas específicas a cada uno de ellos, de forma que el usuario no solo conocerá un reporte final que reúne la percepción desde distintas miradas, sino que puede generar diferentes tipos de análisis que ayuden a la toma de decisiones acertadas para la intervención que requiera la organización desde el ámbito comunicacional. Adicionalmente, para cada componente se identificaron parámetros fundamentales y transversales como planeación estratégica, indicadores, canales, productos, acciones, procesos, entre otros, que permiten comprender la integridad de la comunicación.

Hoy en día es común encontrar en el mercado firmas consultoras que realizan acompañamiento y asesoría a las organizaciones, lo cual puede resultar beneficioso si se tiene claridad del propósito para el cual se solicita la consultoría. Por esta razón es clave que antes de iniciar un proceso de intervención y/o acoplar modelos o acciones que existan en el entorno, se realice el debido proceso de diagnóstico que permita trazar la ruta del hacia dónde quiere ir la empresa. Si se analiza el costo- beneficio de la herramienta, resulta ser favorable que no se requiera ninguna inversión y los insumos terminan siendo valiosos para lo que se quiera definir hacia futuro. En este sentido, se destaca también la pertinencia del instrumento en cuanto al tipo y tamaño de la empresa, es un producto a la medida de las organizaciones pequeñas o grandes, de servicios y/ productos, etc.

La construcción de este *software* contó con la participación de un equipo interdisciplinario que dio sus aportes desde la comunicación estratégica, la pedagogía y la tecnología, con el ánimo de hacer una reflexión amplia en torno al problema planteado y la búsqueda de soluciones comunicativas y tecnológicas. La herramienta, además de ser un mecanismo útil en el diagnóstico comunicacional, propicia una mirada amplia de la comunicación y del proceso de aprendizaje por medio de la virtualidad.

Para el desarrollo del *software* se hizo una investigación de los aportes más significativos en relación con herramientas de diagnóstico y su impacto en las organizaciones. Es claro que la globalización ha dinamizado y puesto a la comunicación como un factor común en la toma de decisiones de las organizaciones, y si bien se percibe una tendencia a la viralización al hablar

sobre el papel de la comunicación en las empresas, aún no es tangible cómo medir el impacto y el retorno de inversión en la materia.

El resultado de este proceso va más allá de una herramienta, es hacer tangible un producto basado en el conocimiento, la realidad de nuestras organizaciones, la experiencia de profesionales y la firme proposición de inspirar a los nuevos profesionales del país a que desarrollen competencias para el mundo de hoy.

Marco teórico

Problemática que atiende

Una gestión estratégica en las organizaciones requiere de un proceso metódico que permita que los individuos o las organizaciones cumplan con los objetivos trazados, ya sea en su proyecto de vida o en su plan de desarrollo. Ese cumplimiento depende de varios factores, entre ellos, el contexto, los sujetos, las rutinas, las políticas trazadas y las instrucciones dadas.

Si bien no todo el éxito está definido por las decisiones tomadas por las instituciones o los sujetos, puesto que siempre hay factores externos que influyen, sí es preponderante la planeación que se haga y la asertiva socialización para que quienes están involucrados puedan ejercer su papel de manera idónea e implementar lo que se piensa hasta volverlo en una realidad tangible.

En ese sentido, la comunicación cobra importancia puesto que, por medio de ella, podemos direccionar las acciones para el cumplimiento de lo planeado. Es decir, un plan estratégico organizacional debe incluir un desarrollo comunicacional óptimo que sea el mediador entre la política y la ejecución por parte de los involucrados.

Para el programa de Comunicación social del Politécnico Grancolombiano, en la parte de comunicación organizacional se hace fundamental que los estudiantes estén en capacidad de proponerle a la empresa en la que laboran un plan estratégico organizacional que ayude a la mejora de las comunicaciones y facilite la obtención de los objetivos propuestos, debido a la transversalidad e importancia de la buena comunicación en la empresa de hoy. El paso inicial para ese plan es, como ya se mencionó, realizar un diagnóstico coherente con lo que vive la empresa en sus diferentes niveles. Dicho diagnóstico es el punto

de partida para lo que será el análisis, las estrategias y propuestas para las comunicaciones, que se verán reflejados en el plan.

Es común encontrar planes de comunicación –elaborados por los estudiantes– que tienen poca profundidad o que no han identificado bien las causas de la problemática en la empresa, y las soluciones que se proponen no son adecuadas o posibles para la misma. También se encuentra una falta de coherencia entre lo que se le propone a la empresa y los temas vistos en los diferentes módulos del programa, cuando dicho plan debería ser una aplicación de los conocimientos adquiridos por los estudiantes.

Un buen diagnóstico permite visualizar que las estrategias diseñadas para el mejoramiento de la comunicación tengan una aplicabilidad y sean acordes con lo que sucede en la compañía, con sus directivos, gestores de la comunicación y colaboradores. Además, ahorran tiempo volviendo el análisis más eficiente, porque permite identificar las causas reales de las problemáticas y, por ende, las consecuencias que han ocasionado. Por otra parte, desde el punto de vista del aprendizaje, para un estudiante que inicia su proceso en una empresa, contar con una herramienta que le permita de manera sencilla y ágil realizar un diagnóstico de la organización asegura un trabajo (plan de comunicaciones), de mejor calidad. Por tales razones, la apuesta inicial para este proyecto es el realizar un buen diagnóstico que redunde en un plan más ajustado a las realidades y necesidades de las empresas propuestas; por ello se piensa en una herramienta de *software* para tal fin.

Otra problemática que se quiere abordar con el proyecto es la brecha que se percibe entre el proceso de formación académica y la realidad de las organizaciones; es el cómo ponemos en práctica la teoría y las herramientas que fueron proporcionadas en la educación superior. Lo anterior es uno de los principales motores de inspiración que motiva a generar un instrumento que sea útil, de fácil acceso, gratuito, único y a la medida de cualquier tipo de organización.

Antecedentes

Durante la investigación se identificó el caso de una firma internacional, AMEC, quienes hacia el año 2016 pusieron a disposición del público y de forma gratuita una plataforma para planificar y medir las comunicaciones

(<https://amecorg.com>). A nivel nacional no se logró identificar una experiencia similar. Concluimos que, si bien hay herramientas desarrolladas para atender la necesidad, en cuanto a modelos de medición NO hay una masificación del servicio; incluso se percibe que es un plus de las agencias de comunicación como estrategia de gancho para la prestación del servicio.

Al indagar sobre herramientas digitales similares, las personas cercanas a la comunicación organizacional manifiestan que, si bien algunas consultoras utilizan diversas herramientas de recolección de información para los diagnósticos, no conocen propiamente un *software* que realice la tarea de diagnóstico, teniendo en cuenta cada uno de los públicos que se integraron en la herramienta descrita en este texto y denominada “*Software de Diagnóstico de Comunicación Estratégica*”.

La búsqueda bibliográfica que diera pistas sobre posibles aplicaciones con la misma destinación y uso también fue infructuosa. Por lo general se encuentran desarrollos digitales que apoyan el ejercicio comunicativo, es decir, medios, redes sociales, sistemas de correo interno, pero no se hallaron proyectos que permitieran originar un escenario para el diagnóstico de las comunicaciones.

También se encontraron instrumentos aplicados por diversas empresas, que trabajan algunos aspectos comunicativos más enfocados a la interrelación personal dentro de la empresa, o el clima organizacional, pero no hay una herramienta puntual para lo que se pretende en la comunicación estratégica en toda la organización. En muchos casos, como son instrumentos aplicados por empresas privadas, se vuelve un veto obtener información al respecto.

Es importante mencionar que existen aplicaciones o *software* con intenciones pedagógicas que apoyan otros procesos de carácter administrativo. Si bien el “*Software de Diagnóstico de Comunicación Estratégica*” puede ser una novedad en la evaluación de las comunicaciones en las organizaciones, seguramente también tendrá la posibilidad de ser robustecido hacia el futuro, de acuerdo con las transformaciones de los entornos empresariales.

Estrategia de aprendizaje

La estrategia de aprendizaje construida para este proyecto no se limita al diagnóstico de las comunicaciones, sino que se toma dicho diagnóstico como el punto de partida para la construcción de un plan estratégico comunicativo, lo

que significa que el *software* no es el fin, sino un medio didáctico para facilitarle la obtención de un producto final al estudiante. Esta experiencia aborda la innovación educativa desde la didáctica tecnológica, donde la herramienta computacional es únicamente un facilitador del proceso de aprendizaje.

El estudiante debe ubicar una empresa del sector real que le permita hacer el proceso completo; para ello, si es necesario, se firman acuerdos de confidencialidad, ya que es un ejercicio netamente académico. El estudiante, cuando tiene la empresa, puede introducir en la herramienta la información de la compañía; luego debe hacerle diversas entrevistas a los colaboradores en diversos niveles jerárquicos de la misma, para ver las comunicaciones desde el ámbito directivo, desde la gestión (vista como las personas encargadas de producir los diferentes tipos de comunicación en la empresa), y los operativos como los receptores; esto permite evidenciar si todos los niveles de la organización están alineados con respecto a los objetivos estratégicos, y también si la comunicación sube y baja de las esferas directivas, ya que una ruptura en ese flujo es un indicio de intervención.

Directivo: se define como el nivel organizativo que garantiza el adecuado funcionamiento de la empresa y que cumple con objetivos de relación con el entorno, formulación de la estrategia a seguir, patrocinio de las comunicaciones y toma de decisiones. Se compone de altos ejecutivos, gerentes y líderes.

Gestión: es el grupo y/o cargo delegado para la ejecución de las acciones de comunicación; cuentan con la habilidad integradora y visión de la transversalidad de las estrategias. Coordinadores, líderes o analistas del campo de las comunicaciones, mercadeo, desarrollo humano y/o transformación organizacional.

Operativo: encargado del trabajo de producción de bienes y servicios; receptores y dinamizadores de las estrategias de comunicación. Las funciones básicas que desarrollan son aprovisionamiento, producción, comercialización y apoyo a las funciones previas. Se compone de operarios, secretarías, analistas, fuerza comercial, personal de apoyo a la gestión.

Sin embargo, la comunicación no solo se ve a nivel interno dentro de la empresa, también se analiza la forma de relacionamiento de la compañía y su entorno, lo que permite encontrar deficiencias que van desde lo estratégico hasta lo individual; por eso las entrevistas contienen preguntas de comunicación interna (aquí se incluye la cultura organizacional), externa y de *marketing*.

Cuando se han realizado las encuestas, la herramienta le ofrece una retroalimentación a cada parte y luego conjuga los diferentes escenarios generando un diagnóstico integral de la empresa, lo que hace que el análisis sea más completo en una mirada de 360 grados. Esto significa que se tienen los insumos para trabajar el plan estratégico.

La experiencia de aprendizaje vincula elementos del aprendizaje por problemas, sin embargo, no inicia con una situación problemática como tal; dicha situación que origina el conflicto cognitivo la provee lo que el estudiante encuentra en la empresa de acuerdo con los resultados de sus entrevistas, y es la información que el *software* emplea como insumo para dar sus resultados. El diagnóstico como tal es el elemento que crea la situación problemática para que el estudiante la resuelva.

El *software*, además de reunir los parámetros claves para comprender y analizar el estado de la comunicación, proporciona resultados parciales para las distintas variables, de manera que además de tener una perspectiva general de la organización, podrá dar una mirada hacia algunos frentes estratégicos. Lo anterior nos aclara que la herramienta, adicional a ser un mecanismo para conocer las debilidades y fortalezas en la compañía, arroja un completo resultado que da luces sobre hacia dónde se debe direccionar la comunicación estratégica.

A partir de allí empieza el trabajo colaborativo de los estudiantes, que es elaborar el plan estratégico. La idea es que con los resultados se llegue a un común acuerdo de lo que debe consignar en el plan. Desde la parte pedagógica se le entrega al estudiante no solo las instrucciones y la ruta para elaborar el plan, sino una serie de formatos de matices que debe diligenciar. Al final todos los documentos, incluyendo el diagnóstico, se vuelven un entregable para la empresa.

La entrega a la compañía no solo corresponde a un ejercicio académico, se pretende que sea un proceso de responsabilidad social, pues lo ideal es que sean pymes las que se beneficien, quienes en muchos casos por cuestiones de costos no pueden acceder a este tipo de procesos.

Modelo para la simulación

Para iniciar, hay que definir qué se entiende por comunicación. El mismo término nos da pistas al respecto; etimológicamente, esta palabra que proviene del latín y deriva del verbo *comunicare*, significa compartir o intercambiar algo, es decir circular información, pero también ponerla en común, hacerla pública, entendido lo público como la interacción con otro u otros.

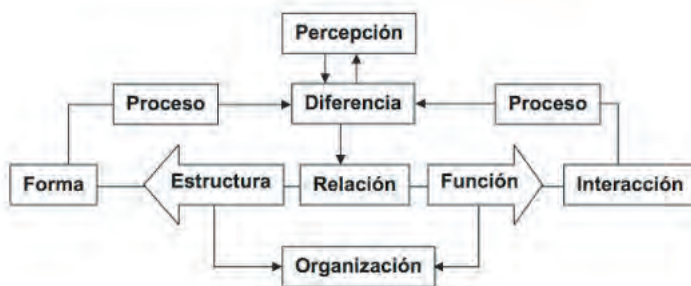
Afirma Antonio Cambria que:

“Alguien podría pensar que la comunicación tiene solo una finalidad meramente informativa, pero en realidad se transmiten también elementos más profundos como los sentimientos y pensamientos, con la intención de persuadir, con independencia de que pueda ser orientada a un fin bueno o malo. Todos, cuando comunicamos y estamos dando informaciones, intentamos influir o llegado el caso cambiar la opinión de lo demás. Por ello, como dice J.L. Sanchís, “las comunicaciones son todos aquellos procedimientos por medio de los cuales una mente afecta a otra” y que a través de la comunicación cada información se envuelve en una capa, manta de intencionalidad para que se provoque una reacción en la mente del receptor. La comunicación busca siempre un feedback, una respuesta del receptor desde la cual puede aprender y desarrollarse; así se habla de comunicación perfecta cuando el mensaje ha sido bien recibido y se produce la reacción deseada en el receptor.” (Cambria, 2016)

Es decir, la comunicación hoy supera la teoría matemática de Shannon y Weaver de Emisor – Medio – Receptor e incluye otros elementos que logran definir no solo el mensaje, sino el contexto en el que se da. Es decir, la comprensión de los mensajes y sus significados no solo son mediados por el “instrumento” que lo transmite, sino por las condiciones cercanas o no que rodean al sujeto receptor.

Juan Miguel Aguado, hace mención en su texto de Introducción a las Teorías de la Información y la Comunicación (2004), a la necesidad de delimitar las interrelaciones que se puedan dar en el ámbito comunicativo. A partir de allí, tiene en cuenta una serie de principios necesarios, en su juicio, para poder “edificar un concepto general de comunicación”. Dicho concepto debe poseer los siguientes principios: relación, diferencia y semejanza, estructura y forma e interacción y función. Los dos últimos hacen posible el uso de dos conceptos necesarios: organización y proceso. Para Aguado, esa interacción entre los elementos establece un concepto de comunicación que grafica así:

ESTRUCTURA EPISTÉMICA DEL CONCEPTO COMUNICACIÓN



Fuente: Aguado (2004).

Como mencionamos anteriormente, la difusión de información es un proceso de circulación de la misma que va transformando, construyendo y deconstruyendo el entorno y a los sujetos que son protagonistas de él. De tal manera que los mensajes, su significación e interpretación logran nuevas representaciones de la realidad, que en el caso de que sea bien planeado el ejercicio comunicativo, permite tramitar los conflictos y transformar el entorno.

En el caso de las organizaciones, se puede entender la comunicación como la apuesta por el bien común, buscando que las decisiones puedan interconectarse a través de los diversos niveles organizativos. “La efectividad de las comunicaciones permitirá el liderazgo ejecutivo, la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima laboral de confianza y seguridad” (Rodríguez, 2002).

Desde el diseño organizacional, entonces es importante definir claramente los canales y las responsabilidades para aumentar la eficiencia, no solo en términos de producción sino en la misma relación comunicativa. Entender y que los otros entiendan lo que se quiere decir, necesita de la creación de códigos y lenguajes afines a los sistemas de la organización. Además, llegar con pertinencia, claridad y concisión a las diferentes personas que se interrelacionan con la organización, sugiere de inmediato la obligatoriedad del reconocimiento del otro. En la capacidad que tengan las organizaciones para acercarse a sus públicos está determinada la probabilidad de la aceptación de lo comunicado.

En los últimos años ha hecho carrera en las organizaciones, a partir de la reflexión, el análisis y la integración, la comunicación como un elemento

esencial del éxito estratégico empresarial; el concepto de comunicación 360 definida como “una estrategia basada en el constante diálogo de las organizaciones, que asumen un rol comunicador para generar conversaciones e informaciones con los públicos con los que se relacionan: empleados, clientes proveedores, accionistas, medios de comunicación, sindicatos, etc., que define la manera estratégica de cada organización” (Blanco y Herrera, 2014). Se entiende que esa buena comunicación 360 debe lograr no solo informar sino posicionar, persuadir, compartir con los públicos y, por supuesto, lograr construir comunidad.

Pero lo anterior es posible si tenemos una buena lectura de las organizaciones. La gestión organizacional por ello no puede desarrollarse a partir de la intuición, sino para que sea estratégica debe emerger de un buen proceso de diagnóstico, en este caso de comunicación. Diseñar el plan estratégico comunicacional y lograr los objetivos requiere inicialmente de la formulación y aplicación de un diagnóstico de comunicaciones en la organización, que en definitiva es una evaluación sistémica del desempeño de la comunicación en la organización.

El crecimiento de la industria, la internacionalización de la economía, la apertura a nuevos mercados y, en general, la globalización, ha llevado a que los países emergentes reciban nuevas empresas con deseos de invertir y, en muchos casos, con intención de instalar sus filiales para operar en la región. Las condiciones descritas son una nueva oportunidad para trabajadores técnicos, tecnólogos y profesionales, pues se abren nuevos puestos en el mercado y la comunicación no es la excepción.

En la introducción se destacaba la evolución de la comunicación y los diferentes conceptos. Se resalta en los últimos años la aparición de una figura estratégica, el DIRCOM, señalada en la publicación *El DIRCOM hoy* (2010), de Joan Costa, quien afianza el rol del director de comunicaciones en la organización. Otra señal sugestiva es el progreso en cuanto a la atención de las organizaciones en sus grupos de interés, quienes ya no actúan como un simple receptor, sino que influyen en la construcción de significados comunes; por ello esto incide en que para las empresas es fundamental la vinculación de sus públicos en los procesos para el alcance de los objetivos corporativos (Pizzolante, 2003).

El éxito o fracaso de una estrategia organizacional está sujeta a la correcta articulación de las fases definidas para la construcción de un plan. Un buen diagnóstico proporciona suficientes herramientas para un análisis apropiado; un buen estudio e interpretación del diagnóstico garantiza la definición de

un plan acertado y contundente para las necesidades de la empresa; un buen plan traza la ruta pertinente para articular los objetivos de comunicación con los objetivos estratégicos institucionales. Esta cadena de valor nos deja ver a grandes rasgos que, a la luz del módulo académico, el componente del diagnóstico es pieza clave y punto de partida para la acertada definición de una estrategia de comunicaciones; con lo anterior se reitera –como se cita en la guía- que el tiempo aproximado para la realización del autodiagnóstico no debe superar las tres semanas, de manera que se pueda cumplir con el cronograma y productos restantes asociados al módulo.

El concepto de comunicación ha evolucionado a la luz de las tendencias y necesidades en cuanto a la relación del individuo con su entorno, y en su avance han surgido nuevos frentes que ayudan a reinventar la comunicación. Hoy ya no es común hablar de emisor / receptor, propaganda, canales... hoy se habla de interacciones, vínculos, posicionamiento, etc. Se concibe la comunicación como la columna vertebral de toda organización, y para la construcción de una estrategia de comunicaciones se deben revisar varios frentes: la formulación de unos objetivos de comunicación, definición de un plan, establecer un presupuesto (recurso físico), identificación de variables de medición, caracterización de un mapa de públicos, reconocer roles del DIRCOM o del equipo responsable de las comunicaciones (recurso humano). Con la exploración académica de autores y las distintas nociones sobre el tema, se establecieron conceptos claves en comunicación estratégica, que permitieran el análisis desde la integralidad. Por esta razón, el simulador se estructuró partiendo inicialmente de cinco componentes: comunicación interna, comunicación externa, cultura organizacional, relacionamiento y *marketing*; sin embargo, una vez se fue avanzando en la construcción de la herramienta se integraron en tres ejes: comunicación externa, comunicación interna (fusionado con cultura organizacional), y *marketing* (agrupado con relacionamiento). A continuación, citamos los conceptos claves para estos tres pilares:

Comunicación externa es el conjunto de acciones informativas que la empresa dirige a los actores y agentes exteriores a la misma, desde los consumidores y proveedores, hasta los inversores o la sociedad, con el objetivo de generar, mantener o reforzar las relaciones entre la compañía y los diferentes públicos.

Comunicación interna o corporativa, según Pizzolante (2004), define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Marketing, para Philip Kotler, considerado el padre del mercadeo moderno, es “el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”.

Es recomendable que el estudiante se familiarice con la herramienta, previo al inicio del proceso, pues la exploración le permitirá entender la esencia del instrumento; por ello es clave que consulte los documentos de apoyo. Una vez tenga identificada la empresa, y conociendo los conceptos y alcance del instrumento, es favorable que el usuario indague y reúna información clave que ayude a complementar su proceso de investigación y, más aún, soporte su proyecto bajo un cronograma de trabajo.

Al concertar la cita con un alto directivo para presentar la iniciativa, proporcione la información relevante que ayude a propiciar un ambiente de confianza y valor para realizar el ejercicio. En la herramienta registre los datos en la ficha técnica. Recuerde que debe identificar los usuarios por cada nivel y agendar reuniones para aplicar el instrumento.

Durante la cita contextualice con información clave del proyecto, ingrese a la plataforma y, según el paso a paso registrado en la guía, aplique el instrumento. Tenga en cuenta las alertas y recomendaciones, pues serán insumo clave para la definición de los parámetros del plan de comunicaciones. Diligencie la totalidad del formulario, y con los insumos que fueron entregados en el proceso de investigación, realice el análisis, diligencie formatos claves (públicos e inventario de plataforma de medios).

Con el reporte final, y consolidados los análisis previos, formule el plan y preséntelo a la organización. Cierre con la entrega formal de resultados más un documento de agradecimiento.

Desarrollo de la experiencia de aprendizaje

El proceso de construcción del *software* de diagnóstico de la comunicación estratégica inició con una búsqueda de pruebas para tal fin; para ello se estudiaron algunas evaluaciones de 360 grados, y lo que se evidenció fue que no existía un test con las especificaciones que se deseaban.

Por lo tanto, se empezó con una validación preliminar en el medio, conociendo tendencias y mecanismos que ayudarían a pintar los distintos escenarios, y complementarlos desde la experiencia en el campo empresarial del equipo de profesionales que trabajó en el proyecto. Luego, se definió una matriz en la nube sobre la cual se concentraban los criterios; lo primero fue pensar el para qué y luego acordar el qué. Con esos parámetros iniciales definidos en cuanto a los ejes de la comunicación que se iban a desarrollar se dio paso a decidir el a quiénes, consolidándose tres grupos de interés clave: directivo, gestión y operativo. Una vez se hicieron conceptos e inventario de temas claves a desarrollar, empezó la construcción de los cuestionarios; paralelamente se fue analizando sobre el cómo graficar y lo que se esperaba como producto final.

Luego de varias semanas de revisión, se tomó la decisión de hacer ciertas retroalimentaciones por nivel que dieran luces al estudiante, adicional al reporte final. Se hizo todo el proceso de retroalimentación de cada una de las preguntas y la compilación de la información para que la herramienta realmente ofreciera un diagnóstico de la situación de la comunicación estratégica. Concluida la matriz, se inició la migración a guion y documentación de la experiencia en el formato indicado, más la construcción de la guía del estudiante.

Después se inició la elaboración de los guiones, que fue llevar a lenguaje de programación todo el funcionamiento de las pruebas y la lógica de programación necesaria. Con los guiones se incluyeron las gráficas de la información en Excel que se incluirían en la herramienta. Se creó un personaje de apoyo al estudiante, denominado Antonia, que realizará orientaciones en algunos escenarios.

Con los guiones y los modelos matemáticos para trabajar la información, se inició la programación, se crearon los *mockups*, las interfaces por diseño y se realizaron las animaciones 3D de los personajes. El *software* en este momento está en pruebas de la primera versión beta.

Por su parte, el equipo académico redactó la guía metodológica para la experiencia de aprendizaje, construyó los formatos y fichas que debe diligenciar el estudiante en la construcción de su plan de comunicación estratégica. Es importante recordar que el *software* brinda el diagnóstico de cómo está la comunicación en la organización, pero el plan lo diseña y elabora el estudiante de manera colaborativa con su equipo de trabajo.

Resultados obtenidos

Una vez se inició el proyecto, el equipo de trabajo definió una metodología y roles para articular el cumplimiento del mismo. El principal hallazgo durante la fase de estructuración del instrumento fue la necesidad de generar retroalimentaciones de tipo práctico y pedagógico que fueran útiles dentro de la experiencia del estudiante. El diseño fue mostrando las brechas en cuanto a robustecer algunas líneas estratégicas, y fue enriquecedor el vislumbrar un sinnúmero de aspectos cruciales para analizar el entorno organizacional en materia de comunicación.

En relación con dificultades, la principal brecha estuvo en el cómo materializar el bloque de retroalimentaciones, dado que no hay muchos referentes públicos que ayuden a generar ideas al respecto. Como acierto principal estuvo la interdisciplinariedad del equipo para conjugar saberes, experiencias y sugerencias para hacer posible este producto. El impacto que se espera es proporcionar una herramienta rentable en dos vías: estudiante + empresa, que complemente y sea un brazo en el trabajo de campo para que el estudiante desarrolle competencias a la vanguardia de la sociedad y para la organización sea un plus en la estrategia institucional.

Como resultado se obtiene un instrumento vertical (directivo, gestión, operativo), y transversal (comunicación interna, comunicación externa, *marketing*), que permite realizar un diagnóstico 360 de la comunicación estratégica de una organización; se integraron los resultados de cada prueba por separado para hacer el diagnóstico integral. Este diseño es el corazón de la herramienta. Dicho instrumento se alimenta de la información de la empresa, por lo tanto, se puede aplicar a cualquier tipo de organización.

La idea es que la herramienta no solamente se aplique en los programas de comunicación, sino en las empresas que quieran emplearlo para sus procesos. Ahora viene el proceso de aplicación y medición de la herramienta donde se evalúe el mejoramiento en la elaboración de los planes por parte de los estudiantes, y se mida la percepción de los empresarios para que contribuya al mejoramiento curricular del programa.

Conclusiones

La herramienta es un elemento de apoyo al estudiante para la identificación de oportunidades y brechas como punto de partida para la definición del plan. Sin embargo, en el proceso es clave que exista una conjugación entre

estos insumos que arroja el simulador, las competencias del estudiante y la proactividad en el análisis de variables del entorno de la organización, es decir, se requiere ser diligente y tener iniciativa para indagar a todo nivel las comunicaciones.

El simulador es una herramienta útil para el proceso de aprendizaje y apropiación del estudiante.

La conceptualización de la herramienta es el resultado de una sincronización entre el saber y el hacer; se realizaron asociaciones de conceptos técnicos y luego se fue haciendo compatible lo que hay en relación con teorías para conectarlo con lo que sucede en realidad en las organizaciones. Es un producto que armoniza el componente académico, la experiencia en el campo y la visión del mercado.

Finalmente, este proyecto permite, por medio de un mecanismo robusto, metódico y veraz, convencer a los líderes y equipos de las organizaciones sobre el poder de la comunicación para el fomento en la competitividad. Se debe dar un salto importante para que la comunicación no sea subestimada, sino –por el contrario- se le dé el lugar adecuado en la toma de decisiones institucionales.

Referencias

- Aguado, J. (2004). Introducción a las Teorías de la Información y la Comunicación. Murcia, España: Universidad de Murcia, ICE.
- Austin, E., y Pinkleton, B. (2006). Strategic public relations management: Planning and managing effective communication programs. New York: Routledge.
- Blanco, T., y Herrera, J. (2014). Nuevas tendencias en Comunicación estratégica. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Cambria, A. (2016). Instituto Español de Estudios Estratégicos. Recuperado de: http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEO42-2016_Comunicacion_Estrategica_AntonioCambria.pdf
- Garrido, F. J. (2003). Comunicación, estrategia y empresa. Medellín: AICE.

- Kotler, P., Keller, K., Cámara, D., y Mollá, A. (2006). Dirección de *Marketing*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Manucci, M. (2003). Modelo de Matrices para el diseño y la gestión de vínculos estratégicos. Recuperado de: www.rree.go.cr/file-dd.php?id_file=97.
- Manucci, M. (2008). El impacto corporativo: Diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual. Buenos Aires, Argentina: La Crujía; Dircom.
- Massoni, S. (2011). Comunicación Estratégica: comunicación para la innovación. Rosario, Santa Fe, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- Massoni, S., Mascotti, L., & Margherit, L. (2014). Medición de procesos comunicacionales en organizaciones y proyectos: la dimensión informativa desde la Comunicación Estratégica. *Razón y Palabra*, (85).
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). Colombia, un país que produce periodistas por 'montones'. Recuperado de: <https://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/article-116553.html>
- Pizzolante, I. (2003). La geometría de la comunicación empresarial. *Razón y Palabra*, (34).
- Rodríguez, D. (2002). Gestión Organizacional: Elementos para su estudio. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile

