

## EL MAPA DE PÚBLICOS ORDENA Y GUÍA

### LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

**Madrid, 8 de mayo del 2009/** El pasado 6 de mayo UP celebraba, en el Consejo General de Arquitectos Técnicos, el seminario de comunicación dedicado a la mejora de las relaciones con los públicos. El ponente, Francisco Fernández Beltrán, Director de Comunicación de la Universitat Jaume I, detalló en su exposición cómo identificar los públicos de interés de las organizaciones colegiales - desde el colegiado a los medios de comunicación, pasando por sindicatos, administraciones o empleados, entre otros - y cómo conocer sus expectativas sobre nosotros para construir así relaciones sólidas basadas en el beneficio mutuo, que contribuyan a mejorar la visibilidad, notoriedad y reputación de las organizaciones.

#### Cambio de paradigma

Fernández Beltrán hizo especial hincapié, en la importancia de una gestión planificada de la comunicación. La comunicación de una organización colegial no ha de limitarse a los periodistas. Las organizaciones colegiales han de concienciarse de que tienen muchos otros públicos que influyen directa o indirectamente en la organización, y a los que esta influye. Se trata de definir quiénes son y por qué.

La imagen que se tiene de un colegio se explica a través de la cultura y la acción. Mientras que la cultura se entiende como aquello que la organización piensa (su filosofía), la acción es aquello que hace (su actividad). La imagen la obtenemos en función de la combinación de ambas variables. No puede haber contradicción entre lo que somos y lo que decimos que somos. Es el ejemplo de organizaciones que dicen apostar por las nuevas tecnologías, pero luego tienen un déficit en ordenadores o carecen de web. El cambio de paradigma, según Fernández Beltrán, ocurre cuando la comunicación se centra, además de en el qué se dice de tu colegio, en comunicar quién es, qué hace, cómo lo hace y qué es para el público.

#### ¿Qué es un público?

La comunicación ha de dirigirse a aquellos colectivos importantes para la organización colegial, pero ¿cómo calibrar la importancia de los colectivos? Fernández Beltrán introduce la definición de público, «un conjunto de individuos que presentan una cierta homogeneidad que los define como unidad y con los que la empresa quiere comunicarse». Existen tantos públicos como intereses puedan tener los individuos en relacionarse con una organización. Los individuos de cada público comparten expectativas e intereses sobre esa organización; es la intensidad de esas expectativas e intereses lo que determina el nivel de cohesión interna, de influencia y la capacidad de interactuar con él. No es lo mismo comunicar a un público cohesionado que a otro difuso.

Fernández Beltrán aconseja que cada organización colegial establezca su propia escala de relevancia de sus públicos, teniendo en cuenta dos cuestiones: que los públicos, su interés y

relevancia pueden cambiar en el tiempo y que hemos de adaptar la relevancia de los públicos a las situaciones concretas.

### Características de los públicos

Análisis (según Scheinshon):

- ❑ PODER DE LOS PÚBLICOS
  - Poder transitorio
  - Importancia coyuntural
  
- ❑ POSICIÓN
  - Detractores
  - Aliados
  - Benéficos
  - Aliados potenciales
  
- ❑ CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA
  - Profundo y global
  - Global poco profundo
  - Parcial profundo
  - Nulo
  
- ❑ INFLUENCIA
  - Líderes de opinión
  - Intermediarios
  - Neutros

### Mapa de públicos

Un mapa de públicos no es otra cosa que un listado de colectivos jerarquizado en función de la relevancia que tienen para nuestra organización en ese momento. A más relevancia más esfuerzo de comunicación hay que hacer con el colectivo.

Para conocer la relevancia de un público hay que definir qué motivos les ligan a la organización. El ponente hizo referencia al teórico Justo Villafañe quien plantea una serie de variables genéricas, aplicables también a las organizaciones colegiales. Estas abarcan los vínculos de la organización con los públicos, que pueden ser estratégicos, tácticos o coyunturales, los intereses económicos de nuestra organización en esos públicos (providencia, aliados o potencialmente aliados), la capacidad de influencia en la opinión pública (prescriptores, mediadores, difusores), la capacidad de transmisión directa de la imagen (interno, asociado y esporádico) y la necesidad de información funcional (estructural, funcional, superficial) de dichos públicos.

El funcionamiento de un mapa de públicos es sencillo, pero requiere de la alta dirección para que sea efectivo. Es primordial una tormenta de ideas en la que tomen parte tanto el equipo de comunicación como la ya nombrada alta dirección para que, juntos, establezcan su listado de públicos según la relevancia de estos y los motivos que les hacen interesantes para el colegio. Establecidos los públicos y las variables (los motivos), se numera la importancia de cada una de ellas en la cuadrícula cartesiana mediante la técnica del consenso. La ponderación es de 0 a 5. De la media surge el llamado coeficiente comunicativo que establece una jerarquía comunicativa. Este ránking global es vital para la estrategia comunicativa a medio/largo plazo.

### El mapa de públicos, la cuadrícula

	Variables de configuración		CN
<b>Público 1</b>	0-5	0-5	0-10
<b>Público 2</b>		0-5	0-10
<b>Público n</b>			

Un ejemplo aplicado a una organización colegial sería establecer como públicos en el cuadro a administraciones, sindicatos, colegiados y patronal, entre otros muchos. Escogeríamos como variables los motivos estratégicos y los intereses económicos puestos en cada uno de estos públicos por nuestra organización. Consensuaríamos el grado de importancia de cada uno de ellos y se puntuaría de 0 a 5. La media nos daría el coeficiente de importancia comunicativa, con lo que se podría construir un listado que permitiera jerarquizar los esfuerzos de comunicación.

Dentro de un público, por ejemplo el colegiado, existen subgrupos que hay que conocer a través de la segmentación. La eficacia en comunicación se mide por la capacidad de personalizar al máximo los mensajes y las acciones. Eso exige definir grupos lo más homogéneos posible. Así, entre los públicos de una organización colegial hay colegiados que a su vez son: precolegiados, jubilados, parados, universitarios..., cada uno de ellos precisará de un mensaje/acción específico para que este sea efectivo.

#### Posicionamiento e intereses

Pero, para que las relaciones con los públicos sean productivas, también hay que considerar los intereses de los públicos y cómo concuerdan estos con los de la organización colegial. Estos intereses suelen ser de intensidad o naturaleza distintas. Fernández Beltrán diferencia entre intereses y posiciones. Centrarse en estas últimas (las posiciones) nos puede conducir a posturas irreconciliables, mientras que optar por tener presente siempre los intereses y las expectativas nos lleva al acuerdo. Un ejemplo clave es la relación entre colegios profesionales y sindicatos. Por estructura y tradición, ambas organizaciones parten de posicionamientos

antagónicos; sin embargo, comparten intereses sociales. Si enfocáramos la comunicación hacia esos intereses, en vez de insistir en las posiciones enfrentadas, se podría llegar al acuerdo en aspectos concretos. Tal y como afirma el experto, «enunciar los intereses - ocasionalmente ocultos - que motivan las posiciones encontradas, facilita hallar una posición alternativa que satisfaga a ambas partes».

### Programas de comunicación corporativa

Una vez se han definido los colectivos, los motivos y la relevancia de los públicos, el programa de comunicación será el mecanismo a poner en marcha, «una herramienta de relación específica con los públicos que se han evidenciado estratégicos para la organización». Esta herramienta recoge los objetivos de comunicación de la organización para cada uno de estos públicos y las acciones que se van a llevar a cabo para alcanzarlos, así como una descripción de los instrumentos que se van a dedicar para tal fin y los mecanismos de retroalimentación.

Fernández Beltrán resume en **cuatro puntos** las recomendaciones básicas a seguir para diseñar un mapa de públicos para cada organización colegial:

- El mapa de públicos debe estar generado por la alta dirección para, después, compartirlo internamente. El hecho de que se recomiende difundirlo internamente se debe a que, en ocasiones, hay públicos que no surgen en la tormenta de ideas pero que otros pueden advertir debido a que tratan con ellos.
- Tanto los motivos como los públicos, las dos variables cartesianas, deben revisarse ante cada nueva situación porque ambas cambian según las circunstancias.
- También se ha de revisar el repertorio de públicos – aquellos públicos escogidos según su relevancia – ante cada cambio de las dos variables.
- Y, por último, se han de actualizar las características de los públicos en cada planificación anual.

Canal Profesionales ([www.canalprofesiones.es](http://www.canalprofesiones.es)) emitirá su programa Escuela de Comunicación el próximo 19 de mayo.

Para más información sobre el Seminario: <http://www.unionprofesional.com>