

CUADERNOS ACADÉMICOS

Comunicación Social

DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Gipsy Yissel Soca Machado



GIPSY YISSEL SOCA MACHADO (LAS TUNAS, 1997). Licenciada en Comunicación Social en 2020. Colaboradora en diferentes investigaciones de comunicación organizacional.

CUADERNOS ACADÉMICOS

COMUNICACIÓN SOCIAL

DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Gipsy Yissel Soca Machado



Derechos © 2023 Ocean Press y Ocean Sur
Derechos © 2023 Gipsy Yissel Soca Machado

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, conservada en un sistema reproductor o transmitirse en cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin previa autorización del editor.

ISBN: 978-1-923074-09-5

Primera edición 2023

PUBLICADO POR OCEAN SUR
OCEAN SUR ES UN PROYECTO DE OCEAN PRESS

E-mail: info@oceansur.com

DISTRIBUIDORES DE OCEAN SUR

América Latina: Ocean Sur • E-mail: info@oceansur.com

Cuba: Prensa Latina • E-mail: plcomercial@cl.prensa-latina.cu

EE.UU., Canadá y Europa: Seven Stories Press

- 140 Watts Street, New York, NY 10013, Estados Unidos • Tel: 1-212-226-8760
- E-mail: sevenstories@sevenstories.com

ocean
sur



www.oceansur.com
www.facebook.com/OceanSur

ÍNDICE

Prólogo	
<i>Glenda García Zumalacárregui</i>	1
A modo de introducción	
<i>Gipsy Yissel Soca Machado</i>	5
De la comunicación organizacional	10
Ámbito interno	13
Ámbito externo	15
La gestión de comunicación	19
Investigación	29
Planeación estratégica	33
Manual de gestión de comunicación	36
Estrategia de comunicación	40
Campaña de comunicación	44
Planes de acción	52
Implementación	53
Evaluación y control	54
Aprendizajes sobre la gestión de la comunicación en las nuevas organizaciones	57
Referencias bibliográficas	63

OCEAN SUR EN LA WEB

UNA EDITORIAL LATINOAMERICANA

www.oceansur.com
www.facebook.com/OceanSur

Un amplio e interactivo catálogo de publicaciones que abarca textos sobre la teoría política y filosófica de la izquierda, la historia de nuestros pueblos, la trayectoria de los movimientos sociales y la coyuntura política internacional. Ocean Sur es un lugar de encuentros.



PRÓLOGO

La gestión de la comunicación organizacional en los tiempos de convergencia digital presupone una relación con modos de hacer heredados de la práctica de las industrias culturales, y los desarrollados en torno a la sociedad de la información y la nueva economía digital. La gestión en comunicación como teoría y ciencia es muy joven, compleja, interdisciplinaria y con paradigmas y modelos de referencia incipientes.

El desarrollo teórico ha ido acompañado con la evolución de los procesos comunicativos. En las actividades empresariales la comunicación es un proceso transversal a todos los procesos que integran el sistema.

La construcción de un cuerpo teórico de la comunicación organizacional en los nuevos escenarios digitales se ha ido trabajando desde la academia, con el apoyo de múltiples expertos interesados en aportar a su estudio, pero aún los referentes bibliográficos son dispersos, y en la práctica no se consolida la necesaria redefinición del proceso de comunicación y sus componentes.

En la era digital, los referentes teóricos en comunicación organizacional son dispersos y existen pocos patrones teóricos y metodológicos que integren los elementos del proceso comunicativo en las organizaciones a partir de los nuevos escenarios convergentes.

2 De la comunicación en las organizaciones

Es fundamental la sistematización de los términos y las características que definen la comunicación organizacional en el escenario de la convergencia digital, a partir del estudio de artículos teóricos que abordan las diferentes aristas sobre el tema. Es importante analizar qué se está publicando, quiénes son los autores, bajo qué influencias metodológicas están escribiendo y qué elementos comunes presentan, con el fin de saber qué se tiene, qué falta y hacia dónde se debería ir.

Este cuaderno pone de manifiesto la integración de las tecnologías digitales en los escenarios organizacionales para la gestión de los procesos comunicativos. Pero también, que las sociedades y las culturas son algo más que las tecnologías que utilizan, ya que constituyen formas de organizar la convivencia entre los seres humanos y de resolver los conflictos. Por tanto, el eje de la reflexión son las relaciones entre las organizaciones, sus públicos y los nuevos medios. Ciertamente, las tecnologías digitales experimentan constantes cambios para solucionar los problemas que van surgiendo; pero su implantación choca también con rutinas derivadas de prejuicios y prácticas sociales y comunicativas.

En estos nuevos escenarios organizacionales los sitios web se consolidan como una plataforma indispensable para la promoción de las organizaciones, pero los cambios en el comportamiento consumidor 2.0 exigen que estas plataformas se adapten a sus necesidades y ofrezcan recursos y herramientas que dinamicen y permitan su participación y el establecimiento de una asesoría directa en la red. Estos sitios se complementan con la presencia de los *social media*, que contribuyen a generar espacios para la cocreación de contenidos y, consecuentemente, para la generación de una comunicación transmedia.

La digitalización supone el gran desafío del siglo XXI para las organizaciones y exige su reinención desde varias pers-

pectivas. El surgimiento de herramientas tecnológicas como las redes sociales, la conversión de la audiencia en usuarios que reivindican la personalización de los servicios de información, la integración de todos los formatos en un mismo soporte, la evolución de la periodicidad a la era del tiempo real o el cambio en el modelo de difusión propio de los medios tradicionales hacia la accesibilidad que permite la red, son algunas de las novedades que trae consigo el ecosistema digital y que forman parte del proceso de transformación de las organizaciones. La magnitud del cambio es tal, que muchas no han conseguido superar las dificultades de adaptación al nuevo entorno. Sin embargo, otras se encuentran en fase de aclimatación, tratando de buscar nuevos modelos de negocio en un sistema comunicativo mucho más competitivo y complejo que el protagonizado por la era analógica.

En este sentido, el reto de las organizaciones es integrarse y formar parte de estos espacios colaborativos; no solo debe promover el diálogo a través de las estrategias de comunicación que emplean, sino monitorear y participar activamente de estos espacios de comunicación en red. El presente cuaderno analiza el cambio de modelo para la gestión de la comunicación organizacional en los escenarios de convergencia digital a partir de la revisión bibliográfica. Constituye un punto de referencia para las investigaciones de comunicación organizacional en estos escenarios. Es la base para el análisis de los cambios y retos que vive el sector organizacional desde el punto de vista económico y empresarial.

Dra. C. Glenda García Zumalacárregui
Agosto de 2023.



CONTEXTO LATINOAMERICANO

Una revista de Ocean Sur

www.contextolatinoamericano.com
f ContextoLatinoamericano

La versión digital de Contexto Latinoamericano actualiza semanalmente cada uno de sus espacios dedicados a la actualidad, la opinión y el debate, al tiempo que ofrece una síntesis diaria del acontecer noticioso en América Latina y el Caribe.

PROYECTO EDITORIAL CHE GUEVARA

www.cheguevaralibros.com
f LibrosCheGuevara

Los títulos publicados en español e inglés propician el conocimiento de la vida, el pensamiento y el legado del Che a través de un ordenamiento temático por medio del cual se accede íntegramente a sus múltiples facetas.



A MODO DE INTRODUCCIÓN

El concepto de comunicación ofrece bases para explicar y establecer procesos de interacción, así como del desarrollo personal y colectivo del ser humano en los entornos en que se desarrolla. Se define la comunicación como un proceso donde las prácticas comunicativas de los individuos y de la sociedad están en coherencia con las prácticas sociales del entorno con un fin específico. A través de la comunicación se puede construir conocimiento, nutrir o alimentar relaciones interpersonales, fomentar espacios de participación, sensibilizar y fidelizar a sujetos con una determinada idea, producto, servicio e ideología o estilo de vida. El concepto de comunicación se mantiene en construcción continua, pero es importante que la praxis se articule a las realidades que se presentan en el contexto en que se desenvuelven los sujetos y las organizaciones.

Los avances tecnológicos de la comunicación impactan en los contextos organizacionales y generan dinámicas que requieren respuestas y transformaciones inmediatas. Estas condiciones conducen a las empresas a potenciar sus fortalezas y transformar los procesos organizacionales en la búsqueda de un escenario más cercano con los públicos o *stakeholders*.

El proceso de convergencia digital para la gestión de la comunicación organizacional, trae consigo la interrelación de los diferentes soportes, lenguajes, mensajes, códigos, modos de distribución y consumo de medios en la convergencia de redes, servicios, aplicaciones y contenidos.

Ante ese cambiante escenario, se hace necesario un análisis de la expresión teórica de la gestión de la comunicación organizacional, teniendo en cuenta esas dinámicas emergentes de cara al proceso de digitalización de las sociedades y la industrialización 4.0.

La presencia de una organización en los escenarios digitales y, específicamente, en sitios de redes sociales genera transformaciones necesarias:

- Permite conocer mejor a los usuarios y a las comunidades que interactúan con los productos, servicios, marcas e ideologías.
- Incrementa la capacidad de convocatoria y de transmisión de mensajes que pueden tener un efecto viral, lo que ahorra los costos de las comunicaciones.
- Aporta y requiere mayor credibilidad en el mercado.

En la actualidad se diversifican las vías de llegar a los públicos objetivos. Sin embargo, los consumidores eligen un producto por encima del otro, y esto lo hacen por muchas razones, una de ellas es la fidelidad con las organizaciones por lo que saben del producto, por las experiencias vividas al consumirlo, e incluso, por los contenidos y las estrategias comunicativas implementadas para conectar con ellos. Es importante, por tanto, el predominio de una comunicación integrada.

La evolución de las tecnologías de la comunicación garantiza la accesibilidad de sus beneficios. Son muchas las organizaciones que tienen su propia red de cómputo y la mayoría de sus trabajadores pueden tener su propio teléfono inteligente, agenda electrónica o computadora personal.

Los cambios derivados de la convergencia mediática son palpables en las organizaciones: penetración y uso de Inter-

net, producción de contenidos transmedia, nuevos lenguajes y narrativas interactivas, usos y apropiaciones, y nuevas audiencias. Las anteriores pueden considerarse algunas de las transformaciones más relevantes del ecosistema comunicativo que exige comprender lo que está ocurriendo en el campo de la comunicación, que cada día recibe más innovaciones tecnológicas, y articula usuarios, relaciones, redes y comunidades, todos protagonistas a considerar en la redefinición de los procesos de comunicación en los ámbitos organizacionales.

Las nuevas tendencias indican que ya no es únicamente necesario contar con los servicios de comunicólogos centrados exclusivamente en el hemisferio analógico de los procesos comunicativos, y que solo realizan su trabajo a través de los canales y los medios de comunicación convencionales.

La gestión de la comunicación organizacional se extiende más allá de las «tres formas básicas de comunicación»: de dirección, de *marketing* y organizacional que identifica Cees Van Riel.¹ Resulta entonces indispensable elevar el rango de «formas básicas de comunicación» — término propuesto por Van Riel — al de comunicación estratégica o comunicación digital.

Es precisamente la comunicación digital la que emplea la convergencia para la elaboración y difusión de contenidos. Se define como aquella que rompe con la comunicación lineal y unidireccional e implica una serie de cambios fundamentales respecto a las rutinas comunicacionales tradicionales. Para esta investigación, se entiende por comunicación digital, todas aquellas realizaciones que se expresan mediante la escritura, imagen y/o el sonido en cualquier clase de medio, desde los tradicionales (fotografía, prensa, cine, radio, televisión, video) hasta los

¹ Cees Van Riel: «Nuevas formas de comunicación organizacional».

más recientes (multimedia, Internet, móviles), y confluyen en un soporte digital que rompe con la relación de un emisor a un receptor e incide en las competencias del nuevo profesional de la comunicación.

El carácter sinérgico de las nuevas tecnologías signa los procesos productivos y comunicacionales de la denominada revolución digital, apreciada en la convivencia de diferentes tecnologías que evolucionan hacia nuevas formas y modos.

Actualmente la convergencia digital conduce las acciones y los objetivos de las diferentes áreas que integran una organización y que incluyen *marketing*, ventas, la gestión de los recursos humanos, mediada por la adaptabilidad al cambio y la necesidad de reforzar las competencias o *soft skills*² para afrontar nuevos retos. El panorama digital requiere la formación y entrenamiento de profesionales innovadores, creativos y dispuestos a evolucionar digitalmente con relación a sus competencias digitales.

En los espacios de la convergencia digital, la gestión de la comunicación organizacional requiere de la construcción de una imagen y una reputación, resultado de una planificación estratégica comunicativa. Sin embargo, esa perspectiva sistémica, en la cual la comunicación se vuelve eje transversal a todos los procesos organizacionales, y que le asigna al profesional de la comunicación una función directiva —Dircom—, no es todavía una realidad en Cuba.

Gipsy Yissel Soca Machado

Abril de 2023.

² Habilidades sociales y atributos personales que necesitan los profesionales de la comunicación para estar acorde a las exigencias del entorno.

DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En los tiempos actuales es necesario que las organizaciones trabajen de forma actualizada y en consecuencia con el entorno en que se insertan, de acuerdo con las tendencias de desarrollo e innovando en productos y servicios, lo que permite su permanencia en el mercado; con el dinamismo correspondiente de las empresas con mayor aceptación por sus públicos, y respondiendo a las demandas de los mercados actuales. Es importante, además, el compromiso a nivel organizacional que permite darle el valor que ameritan los procesos comunicativos.

Cada vez son más frecuentes los estudios que ponderan la necesidad de imbricar mejores estrategias que prioricen áreas que tienen una relación importante con la organización como la cultura, el clima, el comportamiento y la comunicación.

Los procesos comunicativos en una organización influyen y son influidos por todos los elementos del sistema de la organización (interno y externo).

Para Gerald Goldhaber, existen varios hilos comunes entre los que él sitúa los siguientes:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.

3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y sus habilidades.³

Muriel y Rota⁴ establecen la imposibilidad de dividir las partes que componen los procesos comunicativos en elementos independientes, por tratarse la comunicación de un flujo continuo interminable, pero insisten en la posibilidad de congelar tales procesos para analizar sus elementos constituyentes.

Por lo que resulta necesario detenerse en conceptos como:

- Públicos que intervienen en dichos procesos.
- Ámbitos donde estos procesos tienen lugar.
- Canales o redes de comunicación.
- Mensajes, estímulos que se transmiten a los públicos.
- Símbolos que se construyen en los procesos comunicativos.

Otras aproximaciones como las de Serrano, Villafañe, Trelles y Beltrán incorporan el enfoque sistémico y la importancia de la mediación cultural y su estrecha relación con la comunicación desde la cual, la comunicación organizacional como disciplina gana en riqueza y amplitud. Si bien a principios del siglo XX, por ejemplo, la comunicación entre las empresas y su público era meramente comercial, hoy la consideración de la comunicación como instrumento imprescindible en la gestión de las organizaciones es compartida, de forma generalizada, tanto en el mundo académico como en la praxis.

³ Gerald M. Goldhaber: *Comunicación Organizacional*.

⁴ María Luisa Muriel y Gilda Rota: *Comunicación Institucional: enfoque social de las relaciones humanas*.

Con este enfoque transversal de la comunicación se trabaja lo que actualmente se denomina comunicación de 360 grados, es decir, una comunicación integral cuyo objetivo es mantener el diálogo constante en los escenarios digitales y *offline* con los públicos que se relaciona la organización.

En él se refiere que la comunicación organizacional da lugar al intercambio de información en los ámbitos de las organizaciones para identificar los requerimientos, logros, y hasta los colaboradores, además de gestionarse de acuerdo a las necesidades y prácticas sociales de los públicos.

Para comprender la dinámica de la comunicación organizacional es preciso diferenciar el eje interno-externo de la misma. Entonces, la comunicación interna se caracteriza por las actividades dentro de la organización que facilitan y mantienen la comunicación de sus colaboradores, donde hay un reconocimiento del ambiente institucional y las funciones realizadas por ellos. Hace referencia a las actividades a través de las cuales los colaboradores pueden familiarizarse con la organización, el objetivo es lograr un clima positivo en beneficio tanto de los miembros como de la organización, y que permita alcanzar los objetivos estratégicos trazados. Por otra parte, la comunicación externa consiste en las actividades dirigidas por la organización para mantener la comunicación con el exterior, establecer interacciones entre los clientes, los proveedores y las entidades regulatorias privadas o públicas y contribuir a la formación de la imagen de la organización.⁵

⁵ Gaspar Orellana, Sandro Guillermo Bossio y Jhony Raúl Carhuallanqui: «Comunicación organizacional en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú».

Ámbito interno

En el contexto actual en el que se desenvuelven las organizaciones —caracterizado por la transparencia, la credibilidad, la responsabilidad social empresarial y la importancia de la reputación corporativa— las prácticas de comunicación interna toman auge y empiezan a ser exploradas y valoradas desde las organizaciones.

El *employee engagement*⁶ o gestión del compromiso es una de las tendencias en alza que mayor aporte entrega a la organización, sobre todo en lo que se refiere a cumplimiento de objetivos. Está estrechamente relacionada en *employer branding*.⁷ Entre los principales beneficios con la *employee engagement* para la organización se puede destacar:

- Aumento de productividad de los colaboradores.
- Mejora del nivel de satisfacción e involucramiento del colaborador.
- Eficiencia de trabajo.
- Cohesión de los equipos de trabajo.
- Menor rotación de personal.
- Ahorro de recursos económicos, mayor rentabilidad.⁸

La tendencia es que los sistemas de información y comunicación de las empresas caminen hacia la creación del conocimiento organizacional o, al menos, hacia la corrección de los errores del

⁶ Hace referencia al vínculo entre los empleados y la organización, es el grado de compromiso y se refleja en los resultados de la empresa.

⁷ La estrategia de marca de la empresa en relación con sus trabajadores.

⁸ José Miguel Túnnez, Carmen Costa y Cesibel Valdiviezo (eds.): *Comunicación organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos*.

sistema para adaptarse a las nuevas prácticas comunicativas y escenarios, y lograr mayor eficacia en sus procesos.

El sistema de medios de la organización tiene como principal objetivo transmitir a los miembros de la organización la cultura y valores, y que estos se compartan entre cada uno de los miembros, posibilitando un *feedback*.⁹

Ruby Morales y Víctor González proponen que, dentro de los procesos de comunicación interna en ambientes digitales, para que la comunicación sea efectiva, los actores que funcionan como fuente y receptores de los mensajes deben asumir un papel de gestores de esta comunicación para conseguir la efectividad deseada, y controlar y evaluar los resultados de los procesos.¹⁰

Los empleados se han anticipado a las empresas en cuanto al uso de las tecnologías de la información, por lo que las directivas de las organizaciones deben lograr el liderazgo de este nuevo medio, y un primer e importante paso es la implantación de un Manual de gestión de Comunicación y Políticas en los ámbitos internos y externos de la organización que se complementa con los manuales tradicionales.

El liderazgo es otro de los elementos que gana espacios en los nuevos escenarios, el trabajo en equipo y colaborativo incorpora esas capacidades de conocimiento con más imaginación para idear soluciones o para innovar procesos que aporten al desarrollo de los objetivos organizacionales.

La posibilidad de interpretar, compartir y darle significado a la cultura empresarial mediante la comunicación, facilita la ges-

⁹ Devolución de una señal modificada a su emisor. Capacidad de un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su mensaje, de acuerdo con lo recogido.

¹⁰ Ruby Morales y Víctor González: «Comunicación en las Organizaciones y TICs: un estudio de caso».

tión y conduce a una percepción favorable del clima organizacional por parte de los empleados de la organización.

La comunicación interna contribuye con el cumplimiento de metas y objetivos compartidos, sin embargo, hablar únicamente de la comunicación organizacional desde este enfoque, es desconocer la relevancia de la comunicación externa en la que están presentes otros actores, como clientes, entidades locales, proveedores y sectores con los que tiene relación la organización.

Ámbito externo

El desarrollo de los medios y los modelos de comunicación dentro de las organizaciones tienen su reflejo en el entorno, lo que impulsa el desarrollo de contenidos originales e innovadores para captar la atención de los públicos. Es importante recordar el papel que juega la competencia en el mercado para la proyección de la comunicación en las organizaciones a partir de sus ventajas diferenciadoras.

Con el enfoque de la integración, los directores de Comunicación y Marketing han encontrado que la combinación de funciones los coloca en una mejor posición para desarrollar y distribuir contenido original, mayores presupuestos de integración y una mayor autoridad; desarrollando historias convincentes que forman reputación a través del periodismo de contenidos y de formas de hacer de la promoción.

En este contexto, se hace imprescindible que las empresas identifiquen el momento adecuado para cambiar sus procesos de información en el caso de que queden desactualizados y obsoletos.

Para poder disponer de una buena comunicación, y de una potente y fructífera reputación social, es necesario que las inte-

racciones logren que el engranaje provoque una reacción en, al menos, un miembro de la comunidad. Y así, este hará de transmisor, de altavoz (por exigua o pequeña que sea su influencia) suficiente para generar un movimiento con efectos siempre multiplicadores. Se trata de crear contenido, de encontrar una comunidad afín, sensible y receptiva. De ser sociales sin abandonar la integridad, la identidad de marca, ni la personalidad asociada.¹¹

Las nuevas dinámicas han generado nuevos tiempos, nuevos actores, nuevas necesidades y nuevas formas (fórmulas) con el objetivo de mantener las relaciones con los públicos, fortalecerlas, y crear una comunidad, organizaciones y públicos como parte de un todo.

El análisis de la comunicación externa debe hacerse en función de los elementos del entorno *online* que inciden directamente en el desarrollo organizacional. Se definen por los nuevos públicos, marcados por un paradigma comunicacional de carácter participativo, las tendencias y las exigencias de los escenarios de actuación de las organizaciones y los nuevos contenidos que se involucran con el desarrollo tecnológico.

Los *stakeholders* se pueden analizar a partir de los siguientes indicadores según su relación con la organización:

- grupos con los que la organización se relaciona de manera directa, son aquellos que resultan esenciales para la existencia de la empresa.
- grupos de interés que influyen o pueden llegar a hacerlo, tomando en consideración el desarrollo de las actividades y funciones de la organización y marca.

¹¹ Javier Barrio: «La influencia de los medios sociales digitales en el consumo. La función prescriptiva de los medios sociales en la decisión de compra de bebidas refrescantes en España».

- grupos de interés con quienes se mantienen obligaciones legales.
- grupos que dependen de las actividades ejecutadas por la organización.

Es fundamental que toda organización considere realizar su planificación y diseño de estrategias con base en la identificación, diferenciación y desarrollo de acciones específicas para cada *stakeholder*; con el fin de alcanzar un trabajo integral, eficiente y eficaz que fortalezca sus activos intangibles. Además, las inserciones de las nuevas dinámicas en la comunicación externa de la organización atribuyen:

- Reputación a la marca.
- Acercamiento de la marca a los clientes potenciales.
- Interacción de los usuarios de las diferentes redes con los contenidos que genera la marca.
- Integración con el resto de los medios de la compañía con objetivos promocionales.
- Herramienta para la atención al cliente con el objetivo de complementar el servicio a los usuarios conjuntado con el resto de canales de atención al cliente; son los espacios para obtener opiniones de los clientes y saber en todo momento aspectos positivos y negativos de tus productos y de la competencia.

Dirigir y desarrollar la gestión de comunicación en los entornos organizacionales actuales supone articular lo digital con los escenarios de actuación de la organización y los públicos. Es necesario construir de manera integral la comunicación en las organizaciones.

REVISTA CONTEXTO LATINOAMERICANO



Publicación de la Editorial Ocean Sur que pretende analizar los procesos políticos y la coyuntura actual en América Latina y el Caribe desde un posicionamiento crítico y revolucionario, rescatar la memoria histórica del continente, traer la filosofía y el marxismo, actualizados, a nuestras luchas por la emancipación y promover el debate.

LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

La gestión de la comunicación en las organizaciones se convierte en un sistema necesario para el engranaje interno de la organización y su relación estratégica con el entorno. Busca la integración de las prácticas comunicativas en su conjunto a partir de la construcción de un sistema de símbolos y significados compartidos, así como la implicación, coordinación y participación de todos en el proyecto organizacional. Esto elimina la aleatoriedad y el espontaneísmo en la implementación de las acciones infocomunicativas y por ende la implementación de un único discurso basado en un enfoque sinérgico y coherente en las acciones que se realicen.¹²

Esta gestión está comprendida en cuatro fases o etapas:

1. Diagnósticos, auditorías o investigaciones: se utilizan para determinar los aspectos funcionales y disfuncionales que influyen en el desarrollo de los procesos comunicativos, así como el estado y comportamiento de cada uno de sus componentes; de igual forma permiten establecer la caracterización de la organización, interpretando su situación y señalando los elementos prioritarios con los que trabajará la comunicación y por qué.

¹² Glenda García: *Propuesta de bases teórica-metodológicas que relacionen la gestión del conocimiento y de comunicación con la gestión empresarial en organizaciones cubanas.*

2. La planificación: es una acción que se realiza con base en la información. Se fundamenta en las políticas de comunicación al interior del sistema, basadas esencialmente en los objetivos tanto de la institución como de su público interno y en los resultados de la investigación de comunicación intrainstitucional. De ahí que se señale que la planificación de la comunicación interna se basa fundamentalmente en la racionalización de las acciones de comunicación necesarias para lograr el equilibrio y orientación entre los flujos de comunicación interna, de manera tal que colaboren con el logro de los objetivos, tanto de la institución como de su público interno, a partir de la participación e interrelación de las opiniones y actitudes de los públicos internos en aras de reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera lo obstaculizan. En una organización las acciones encaminadas a fortalecer y consolidar su identidad deben ser planificadas. Una previa planificación de esas acciones permite el desarrollo y la evolución satisfactoria que se requiere para lograr el buen funcionamiento de todos los procesos comunicativos empresariales. Así mismo tiene un componente externo para la formación de imagen y reputación corporativa de la organización.
3. La implementación: implica tener que contar con un soporte conceptual y funcional, asentado sobre la base de una clara concepción acerca de la importancia y necesidad de atender, supervisar y evaluar toda acción comunicativa de la empresa. Para alcanzar la adecuada optimización de los procesos comunicativos es necesario formular las polí-

ticas de comunicación. Por esta razón es imprescindible que dichas políticas se encuentren integradas a las políticas generales de la organización/institución/empresa, y que a su vez vinculen los problemas de comunicación con los de desarrollo y de cambio social.

4. Control y evaluación: aquí se comprueba que se hayan puesto en práctica las acciones propuestas de forma correcta y adecuada, lo que permitirá que los resultados de la evaluación posterior sean positivos. El control es considerado un proceso permanente, que suministra información útil sobre las fortalezas o deficiencias que presenta la organización. Para un control eficiente es necesario designar en los planes de comunicación, las tareas y roles correspondientes a cada persona.

Para Justo Villafaña la gestión de la comunicación es considerada como una actividad con un único fin: el control de la imagen con una práctica comunicativa integral, programada como medio para erradicar la aleatoriedad y la incoherencia en los mensajes. Ha de integrar un enfoque sinérgico de todos los instrumentos de imagen de la empresa y de sus recursos. En ella se establece que es uno de los puntos estratégicos en función del fortalecimiento y control de la imagen corporativa.¹³

El autor parte de tres principios fundamentales para establecer la gestión de comunicación: la sinergia, la planificación y la consideración en niveles similares de los aspectos funcionales y formales de la institución. Desde esa postura teórica se propone un método que integra a varios presupuestos.

¹³ Justo Villafaña: *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*.

- Definición de la estrategia de imagen, lo que implica en primer término el conocimiento de la imagen actual mediante la realización de una auditoría de imagen.
- Configuración de la identidad corporativa, o lo que es igual, la creación de patrones, normas y discursos comunicativos, mediante el diseño y aplicación de un programa de identidad visual, un programa de intervención cultural y un manual de gestión comunicativa.
- Establecimiento de la gestión de comunicación a través del control sistemático de la imagen de la entidad mediante la labor de comunicación. Ello es expresado mediante programas concretos de comunicación interna y externa.

Por su parte, Carmen Costa y José Miguel Túñez proponen un nuevo enfoque para la gestión de la comunicación en las organizaciones del siglo XXI:¹⁴

1. Adaptarse a los nuevos modelos de comunicación. Las organizaciones de todo tipo deben adaptarse al cambio, porque los individuos han conquistado la capacidad de intercambiar sus opiniones referentes a los productos, servicios, prácticas, mensajes y actitudes de las organizaciones con las que se relacionan. Y han ganado, además, la posibilidad de responder a los mensajes que estas envían a los públicos por canales de retorno, es decir, los usados por las propias organizaciones, o a través de

¹⁴ Carmen Costa y José Miguel Túñez: «Adprosumidores, medios sociales, video *online* y comunicación corporativa. Tendencias inmediatas».

soportes que llegan a los públicos y excluyen a las organizaciones.

2. Ser transparentes. Adecuar su conducta y sus prácticas a sus mensajes, unificar lo que se dice y lo que se hace y estar en condiciones de satisfacer las expectativas que se generen porque la integridad¹⁵ ha pasado a ser un nuevo componente del modo de gestionar comunicación y de la forma de hacer las cosas para construir o mantener una reputación favorable.
3. Comprometerse. Ajustarse a las convenciones y lenguajes utilizados por todos y aprender a ser uno más en el grupo. Es decir, humanizarse, aproximarse y mimetizarse con la colectividad de la que forma parte como miembro de un grupo que interactúa. Y en entornos *online*, hacerlo asumiendo el compromiso 2.0 de interacción bidireccional real.
4. Crear comunidades. Las organizaciones deben tener su propio público con canales de contacto directo para tomar la iniciativa de comunicar cuando lo necesite y poder hacerlo sin la dependencia de agentes o medios externos. Esto significa crear tribu o comunidad en la que la organización juega un papel predominante, pero dejando margen de actuación a sus miembros para que estos interactúen entre sí y acaben por ser los que cogen contenidos y los que ayuden a que esa tribu o esa comunidad se mantenga activa y crezca.
5. Pasar del discurso al diálogo y a narrativas transmedia. La audiencia demanda relaciones informativas que se basen al menos en una actitud mediática discursiva y se

¹⁵ Philip Kotler *et al.*: *Marketing turístico*.

orienten más a una actitud de diálogo que les permita dejar de ser receptores finales para ser actores activos en el proceso. Las organizaciones se plantean un nuevo objetivo: el de proporcionar experiencias a unos usuarios (potenciales consumidores y prescriptores de la marca) que quieren tomar un rol más activo en los procesos comunicativos, gracias a las nuevas destrezas y oportunidades proporcionadas por la Web 2.0, que tienen nuevas dinámicas de consumo mediático y cuya atención se convierte en el bien máspreciado. Hoy, es habitual que una historia discorra simultáneamente en redes, webs, aplicaciones y en la misma vida personal. Y los medios, como organizaciones que son, han de aprender que lo importante es pensar como el destinatario hasta mimetizarse con él, hasta ser como él, hasta ser él. Por eso los contenidos se van ajustando a las particularidades del soporte y se abandona la idea de un mismo formato replicado en diferentes plataformas.

6. Historias y contenidos líquidos. Atender a las nuevas formas de interrelación comunicativa de la sociedad, con narraciones en paralelo en varios soportes que obligan a realizar planificaciones transmedia. Interesan los mensajes que se transmiten como historias por eso se ha de tender al *storytelling* y a elaborar contenidos adaptables a estos nuevos flujos, ajustando la idea de Bauman Zygmunt,¹⁶ se ha dado en denominar contenidos líquidos: una aportación fácilmente ajustable a las condiciones, a las exigencias, a los lenguajes y a las necesidades de cada soporte a medida que se va produciendo el trasvase

¹⁶ Bauman Zygmunt: *Modernidad líquida*.

en las narraciones transmediáticas. Obviarlo sería planificar pensando en estructuras comunicativas del pasado. Estas estructuras líquidas van más allá de la metáfora de la adaptación al soporte. Contenidos líquidos quiere decir que son fácilmente adaptables, pero también que no son propuestas únicamente elaboradas por las organizaciones, sino que se asume que han de acabar de tomar forma a través de las aportaciones de los usuarios a los que se debe permitir ser coautores (y en parte protagonistas) del relato.

7. Generar cocreación y viralidad. Para tener presencia en un entorno digital se requiere que las organizaciones creen contenidos multimedia específicos para cada plataforma, deben ser lo suficientemente atractivos e impactantes para conseguir que los usuarios los compartan y referencien generando un efecto viral en la red. Pero ha de hacerse teniendo en cuenta que los públicos no solo son reemisores: su aspiración es generar contenidos, individualmente o aliados a las organizaciones.
8. Incorporar la inteligencia artificial y la red semántica o 3.0 como referente de actuaciones e instrumento para una hipersegmentación de públicos que permita un conocimiento fondo de sus hábitos y de sus necesidades.
9. Planificar no solo actuaciones sino productos. En la actualidad el ejemplo estaría en las aplicaciones (datos de descarga diaria) como complemento a los entornos y a las herramientas de interacción y como aliciente para convertir públicos potenciales en usuarios o usuarios esporádicos en seguidores fidelizados.

10. Adaptarse a nuevos formatos. Incluir las aplicaciones móviles y de geolocalización porque la transformación de los terminales en movilidad (también de los televisores, tendentes a la hibridación) significan conexión las 24 horas que se refuerzan por la geolocalización y el 3.0. Pero es necesario adaptar las estrategias comunicacionales, ya que «el *smartphone* es un dispositivo de uso personal, que proyecta identidad, lo natural sería que permitiesen un mayor acomodo a los gustos y preferencias informativas y de uso del lector»,¹⁷ lo que permitiría desarrollar una mejor comunicación con el usuario gracias a la elevada tasa de penetración de los teléfonos inteligentes.

Las organizaciones deben ser conscientes que la gestión de la comunicación cumple un papel importante para su crecimiento económico, posicionamiento de marca y sostenibilidad en el mercado. Por tanto, es vital el trabajo de un equipo de comunicación que realice la labor al interior y exterior de la organización, para lograr mantener conectados a los públicos con la organización.

La comunicación debe ser considerada como una de las prioridades organizacionales, frente a las transformaciones mundiales y a la revolución tecnológica de la información y debe ejercer un poder expresivo en el día a día de la vida organizacional y en los procesos de gestión participativa. Es necesario diseñar un modelo de grupo o comunidad y definir la estrategia pensando en el usuario, sin saturarlo, y teniendo en cuenta:

¹⁷ Carmen Costa: «Transmedia Storytelling, an ally of Corporate Communication: #Dropped by Heineken case study».

- La participación e interacción en espacios donde están los públicos objetivos.
- Responder a los comentarios y peticiones de información de los grupos o comunidades creadas.
- La estrategia de contenido debe enfocarse a la realización de productos comunicativos y mensajes que permitan ser comentados, consumidos, compartidos fácilmente, consultados y localizados de forma sencilla y además puedan ser seguidos mediante suscripción para la búsqueda de la información por parte de los públicos.

Las transformaciones y cambios constantes determinan la gestión de la comunicación integral, donde los públicos convierten la información en conocimiento y participan en el proceso de cambio de las organizaciones. El obstáculo que debe superar la comunicación organizacional en el siglo XXI es eliminar los restos mecanicistas y contribuir en el atendimento de las demandas que están incorporadas en los nuevos entornos de las organizaciones a partir de la convergencia mediática.

Se concibe el proceso de gestión de comunicación organizacional a partir del siguiente gráfico:



OTROS TÍTULOS DE OCEAN SUR



TOMO I. MEDIOS, INTERNET Y NUEVAS TECNOLOGÍAS **Diálogos en Cubadebate**

Compiladores Randy Alonso Falcón y Rodolfo Romero Reyes

La presente selección de textos analiza los factores que impiden hoy el libre acceso a la información, desmantela proyectos subversivos que desde el ciberespacio se han fraguado contra Cuba, denuncia la férrea vigilancia que mediante las nuevas tecnologías tienen los gobiernos sobre los pueblos y hace una invitación a «ocupar los medios» y llenarlos de sentidos democráticos, incluyentes, diversos, éticos y humanistas.

96 páginas, 2018, ISBN 978-1-925756-15-9

Investigación

La primera etapa del proceso de gestión se define por la investigación de los elementos que intervienen en los procesos comunicativos de la organización. En este sentido, Glenda García considera que «se trata de una investigación aplicada y estratégica, orientada a la obtención de información para la solución de situaciones comunicativas».¹⁸ Del resultado que se obtenga del levantamiento –sin fines críticos, sino constructivos– se podrá diseñar estratégicamente un plan o determinadas acciones en función de alcanzar con éxito los objetivos planteados por la entidad. El diagnóstico, al igual que la gestión de comunicación, puede realizarse en el ambiente interno o externo de la empresa.

- Hacia lo interno: se referencia la definición del producto o servicio que se ofrece; la necesidad que satisface, sus características y precio y los canales de distribución mediante el cual va a llegar a los públicos.
- Hacia lo externo: se trabajará con el público objetivo y la competencia.

En el proceso de interacción con los públicos de interés, las organizaciones emplean una serie de instrumentos y mecanismos que se inscriben dentro de las estrategias, entre las cuales son particularmente útiles las relaciones públicas, cuyo propósito fundamental es gestionar la adhesión de los públicos a las causas promovidas por la organización.

Las principales variables a analizar para la segmentación de los públicos se orientan a identificar componentes de tipo geográfico, demográfico, pictográfico y conductuales, sin

¹⁸ Glenda García: *ob. cit.*

embargo, una nueva dimensión emerge con fuerza e imbrica el análisis de cada una de estas variables: las tendencias generacionales. Los hábitos, costumbres y estilos de vida de los consumidores provocan que los rangos generacionales sean más cortos. Las herencias tribales de generación en generación mutan afectando de forma directa la manera en la cual se relacionan con los productos y las experiencias que estos le brindan. La migración de los usuarios hacia otros mercados, es una de las consecuencias de la falta de investigación sobre los clientes y consumidores.

En este sentido, se debe entender que la segmentación del consumidor es multidimensional y cambia continuamente frente a la evolución del comportamiento subcultural. Jürden Klarić¹⁹ refiere que hoy en día las personas están buscando comprar productos innovadores y esto significa ofrecer valor agregado a las personas a través de los productos o servicios que les vendemos.

Los consumidores han desempeñado un papel muy importante en los procesos de producción de las empresas, pero en un inicio su participación era reducida o pasiva. Entonces, se limitaban a comprar lo que las empresas ofrecían. Posteriormente, el cliente pasó a ser un agente de intercambio, donde su opinión era escuchada para procurar una satisfacción de necesidades. Por último, con las nuevas tecnologías, no solo importa la opinión del consumidor, también importa lo que él puede ofrecer para la organización, por lo tanto, es incorporado como colaborador.²⁰

¹⁹ Jürden Klarić, docente, escritor, e investigador estadounidense en neuromarketing y neuro-innovación. Es considerado uno de los diez mercadólogos más importantes en el mundo de los negocios.

²⁰ Daniel Ernesto Dulanto: *Co-creación con los consumidores: estrategia de marketing para la creación de valor en el contexto del desarrollo de nuevos productos y servicios.*

En esta etapa de diagnóstico, la elaboración de un *briefing* es recomendable en temas de comunicación promocional y responde a la función evaluadora de la gestión de comunicación. Dicho *briefing* se presenta como un documento tipo resumen ejecutivo de la información levantada por el diagnóstico, organizado según los objetivos comunicativos que se persigan y que oriente luego, la parte creativa de la comunicación.

La estructura y contenido de un *briefing* se resumen, según la página de *Estudios sobre formación profesional, especializada en marketing y publicidad*, en:

- Breve información e historia de la empresa y la marca.
- Productos o servicios que ofrece.
- Información sobre el mercado: características del sector, canales de comunicación y alcance, competidores importantes.
- Mapa de públicos.
- Ventajas competitivas de la empresa, productos y servicio.
- Objetivos de comunicación, objetivos de *marketing*.
- Presupuesto.

El *briefing* permite caracterizar a profundidad la organización: su entorno, productos y oportunidades, la competencia, el público, acciones de comunicación y presupuesto.

Según el instrumento de investigación propuesto en la tesis de licenciatura *IN.NOVA: principios para la gestión de comunicación promocional dentro del sector empresarial*,²¹ se plantea la

²¹ Tesis de Licenciatura en Comunicación Social defendida en 2018 por Daylén Ortega.

evaluación de los procesos comunicativos de la organización a partir de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué producto o servicio elabora o brinda su negocio/ empresa?
2. ¿Qué características poseen los productos y servicios? Producto o servicio específico, descripción, necesidades que satisface, beneficio exclusivo que brinda al consumidor, ventajas con respecto a las competencias, precio, distribución.
3. ¿Quién es la competencia?
Elementos a tener en cuenta: ubicación. ¿Cuáles son sus mercados? ¿Cómo se posicionan o qué argumentos plantean? ¿Calidad de los productos y servicios? ¿Cuáles son sus precios? Otras diferencias corporativas.
4. ¿Cuál es el público objetivo? Mapa de públicos. ¿Quién compra? ¿Quién decide la compra? ¿Quién influye en la compra? ¿Quién consume y/o disfruta? Ubicación geográfica del sector de mercado, datos generales de rango de edades de consumidores potenciales, espacio donde confluyen, tradiciones.
5. ¿Cómo ha sido su comunicación hasta el momento?
Antecedentes de comunicación y resultados de alcance, presupuesto de promoción al año, medios utilizados y resultados.
6. ¿Qué aspectos motivarían al público a comprar el producto o disfrutar el servicio?
7. ¿Qué aspectos frenarían la compra del producto o el disfrute del servicio?²²

²² Daylen Ortega: *IN.NOVA: principios para la gestión de comunicación promocional dentro del sector empresarial.*

El contenido del *briefing* permite a los creativos y estrategas conceptualizar los mensajes y acciones estratégicamente. Representa para los anunciantes un documento para controlar los procesos de creación, a partir del chequeo del cumplimiento de todos los puntos que aparecen en el resumen.

Planeación estratégica

La planeación constituye la segunda fase dentro del proceso de gestión, es el esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que den forma y guíen a la organización en lo que es, lo que hace y por qué lo hace enfocándose en el logro de su visión.

Determina el establecimiento intencional de metas (elegir un futuro deseado) y desarrolla un enfoque para cubrir estas metas. Es un proceso disciplinado en tanto que requiere de cierto orden y patrones para mantenerlo enfocado y productivo: plantea una secuencia de cuestiones que ayudan a quienes planean examinar la experiencia, aprobar viejas presunciones, recopilar e incorporar una nueva información acerca del presente, y anticipar el medio ambiente en el que la organización trabajará para el futuro.

El proceso es acerca de decisiones y acciones fundamentales: sobre qué hacer, por qué hacerlo y cómo hacerlo. La planeación estratégica reconoce que algunas decisiones y acciones son más importantes que otras.

En este momento es importante distinguir entre estrategia y táctica: las estrategias pueden considerar los **qué**, mientras las tácticas los **cómo**. Las primeras son acciones planeadas con efecto a mediano y a largo plazo, en tanto que las segundas son acciones a corto plazo realizadas en función de las estrategias.

Para cada estrategia, se determinan una o más tácticas, de modo que mientras el conjunto de estrategias, sistematizadas y ordenadas, forman el plan estratégico, el conjunto de tácticas integran el plan táctico u operativo.

Para la estrategia de comunicación es indispensable incorporar todos los elementos señalados durante el diagnóstico y el *briefing*. Esta fase está más vinculada a los profesionales de la comunicación.

Una estrategia de comunicación debe:

1. Definir los objetivos estratégicos, en términos de resultados: qué propone alcanzar.
2. Identificar fortalezas y debilidades, así como las de los competidores principales del mercado / Debilidades y amenazas del ámbito interno.
3. Analizar las posibles alianzas que puedan contribuir a alcanzar las metas propuestas, que puede ser, por ejemplo, complementando las debilidades.
4. Atacar las posiciones más débiles de la competencia y cómo usar las fortalezas que pueden ser: segmentos de mercado; canales de distribución; servicios a los clientes, niveles de calidad, variedades y surtidos, entre otros.
5. Planificar la secuencia de acciones que permitan cumplir a cortos plazos los objetivos propuestos.
6. Monitorear sistemáticamente el entorno para identificar tendencias e insertar la organización en los nuevos modelos de consumo.

Independiente del tamaño de la organización, la comunicación promueve el desarrollo organizacional y requiere de un proceso

de planeación que articule las acciones emprendidas por cada una de las áreas o departamentos que conforman la empresa.

Las posibilidades del escenario digital son cada vez más abarcadoras. Es importante reflexionar sobre las estrategias de comunicación que hoy trascienden el número de herramientas, publicaciones o cantidad de redes, porque el principal eje de actuación está fundamentado en la relación con los públicos mediante lazos colaborativos, y construcciones conjuntas de contenido que le dan el verdadero sentido a la actuación de la organización.

A partir de la investigación de Ortega, citada anteriormente, durante la etapa de planeación se tienen en cuenta:

1. Definición de objetivos de comunicación y *marketing* (cómo quiere posicionarse la empresa, cómo quiere que la reconozcan, resultados cuantitativos de la organización).
2. Definición y caracterización del público objetivo (aparece en el *briefing*).
3. Efecto que se quiere lograr con la estrategia en los públicos (se analizan las motivaciones y frenos, las diferencias y beneficios exclusivos).
4. Conceptualización de la estrategia.
5. Ejes temáticos y líneas de mensajes (lemas a utilizar y temas fundamentales que se abordarán en los productos comunicativos a emplear y en el discurso).
6. Plan de acciones (acciones de producción e inserción, ejecución de acciones de venta directa, promoción de ventas, relaciones públicas, entre otras).
7. Plan de medios (qué medios se utilizarán, cuándo y con qué frecuencia, qué contenido).

8. Presupuesto (diseño, producción, implementación).
9. Evaluación y control (indicadores por objetivos estratégicos, alcance e impacto de las acciones en los medios y en el entorno).

El plan debe incluir algunos elementos básicos, como son: objetivos de comunicación, mensajes a transmitir, públicos objetivos a los que nos dirigimos, acciones a realizar, cronograma, medios a emplear y presupuesto. Las acciones tienen que estar pensadas de manera integral, abarcando todos los campos que abarca la comunicación interna y externa: patrocinio, colaboradores, relaciones con la prensa, relaciones públicas en los ámbitos internos y externos, publicidad, medios digitales.

Se propone la siguiente tabla para la elaboración del plan:

Objetivo	Público objetivo	Acciones	Productos comunicativos/ Canal o medio/ Mensajes	Fecha, hora/ Frecuencia	Responsables	Observaciones (Presupuesto / Indicación puntual para la implementación)
----------	------------------	----------	--	----------------------------	--------------	--

Manual de gestión de comunicación

Del principio normativo de la gestión de la comunicación, se establece que los procesos comunicativos deben estar pautados para garantizar coherencia en el discurso comunicativo en

correspondencia con las estrategias y políticas organizacionales. En consecuencia se determina el Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional como el documento rector y guía del sistema de comunicación organizacional.

El manual constituye la declaración expresa de la política comunicativa de una organización y contiene el aparato normativo que regula como es la gestión comunicativa de una empresa, desde lo conceptual, formal y funcional.

La política de comunicación deja explícito el conjunto de principios y normas diseñadas para el beneficio de la organización que encabezan de manera coherente los procesos, mecanismos y sistemas de comunicación para un mejor aprovechamiento de estos. Está en coherencia con los documentos normativos de la comunicación en el entorno que se desarrolle cada una.

El propósito fundamental de pautar la política de comunicación en los ámbitos interno y externo es fortalecer la reputación de la organización, constituir una opinión pública favorable, facilitar la interacción con los públicos, el diálogo comunicativo al interior de la organización con todos los niveles, así como el perfeccionamiento y la gestión efectiva de las relaciones con el entorno más inmediato, para la mejora y fortalecimiento del sistema de comunicación implantado.

El manual busca definir y direccionar la comunicación organizacional en los procesos de comunicación interna y externa. Es un documento disponible para todos los trabajadores y consultado por el Consejo Directivo u otra institución o persona, según determine la dirección general y/o el responsable del área de comunicación/mercadotecnia.

OTROS TÍTULOS DE OCEAN SUR



APUNTES EN TORNO A LA GUERRA CULTURAL

Abel Prieto

Artículos, intervenciones, entrevistas y presentaciones de libros se juntan para conformar estas páginas. Su autor pudiera, por momentos, parecer duro hacia a los aludidos, pero su humor no ofende, más bien suma; aunque a veces se torne cáustico, en especial cuando le habla al enemigo. Y desde una plataforma martiana convoca a la crítica en la Revolución: «Los pueblos han de vivir criticándose, porque la crítica es salud; pero con un solo pecho y una sola mente».

336 páginas, 2017, ISBN 978-1-925317-86-2

Generalmente tienen una vigencia de 5 años a partir de su aprobación, aunque debe revisarse y actualizarse en consecuencia con:

- Cambios en la dirección general y/o en el organigrama de la entidad (referente a los cargos, departamentos o jerarquías).
- Cambios en el país que impliquen una reestructuración interna (leyes, políticas nacionales).
- Cambio del personal responsable de coordinar la gestión de la comunicación.
- La evaluación periódica de los resultados positivos y negativos del proceso de comunicación, mediante la creación de procedimientos e instrumentos para la mediación del impacto y funcionamiento del sistema de comunicación implantado.

Para su confección se propone la siguiente guía temática teniendo en cuenta los modelos propuestos por Justo Villafañe, Jorge Santana y Yarmila Martínez:

Términos y definiciones

Introducción

1. Generalidades del manual (objetivos del manual, alcance, revisión y actualización, documentación y archivo, aclaraciones pertinentes, prohibiciones, documentos de referencia, registro y documentos que evidencian el sistema de comunicación).
2. Carta de identidad (datos legales de la creación de la organización).

- 2.1 Atributos de identidad (nombre de la organización, marca, organismos al que se subordina, objeto social, estructura de la empresa, equipo directivo, historia de la organización, actividad productiva, cartera de servicios, competencia en el mercado, identidad social).
- 2.2 Atributos que definen la estrategia empresarial (misión, visión, valores de la cultura organizacional, proyecto empresarial).
- 3. Política de comunicación (lineamientos de la política de comunicación, ámbito interno, ámbito externo, política informativa hacia la prensa, lineamientos para la gestión de comunicación).
- 4. Públicos estratégicos (público interno, público externo, mapa de públicos estratégicos).
- 5. Procedimientos para la gestión de la comunicación (cómo se implementa el sistema de gestión de comunicación).
- 6. Estructura para la gestión de comunicación (procedimientos para la investigación, planeación, implementación y evaluación; planeación del presupuesto).
- 7. Estrategia de imagen (acciones estratégicas para la implementación de la política de imagen).
- 8. Estrategia de comunicación de la organización (debe ser considerada como un anexo del manual).
- 9. Plan de comunicación de crisis.
- 10. Anexos

Es necesario aclarar que los manuales responden a las necesidades y realidades de las organizaciones. Los elementos referidos anteriormente son bases para la estructura del documento, pero

pueden ser incluidos otros puntos de interés de la organización, siempre que se pauten los procesos comunicativos en los escenarios y entorno de la organización, se respete el marco regulatorio en el que se inserta y se tengan en cuenta los elementos investigados en el diagnóstico y/o auditoría de imagen.

Estrategia de comunicación

El paso de un ciclo a otro ha supuesto una transformación en la manera de trabajar a todos los niveles y en todos los ámbitos de la comunicación. Con la introducción de las tecnologías digitales en la industria, la comunicación se ha visto marcada por las exigencias del consumidor. La estrategia va a ser omnicanal, el público/cliente no va a sentarse a esperar, va a estar en continuo movimiento e hiperconectado, la empresa deberá generar un valor social, y la ciberseguridad deberá estar garantizada.

La revolución tecnológica y, concretamente, el paso de los sistemas analógicos a los digitales ha producido notables cambios en el área de la comunicación: nuevas redes, nuevas fórmulas de comunicación, nuevos soportes, nuevos formatos, nuevos lenguajes, y nuevas formas de trabajo que influyen en la relación entre el sistema social y comunicativo de las organizaciones. Uno de los principales desafíos consiste en fomentar la innovación con los lenguajes y los productos para descubrir otras formas de contar historias y comunicar en función de las necesidades y deseos del público, así como mejorar la interactividad con calidad mediante nuevas herramientas y en nuevos soportes.

Se desarrollan entonces nuevas aplicaciones de la sociedad de la información: el teletrabajo, la educación a distancia, las redes de asistencia sanitaria, la telemedicina, el comercio electrónico, la gestión del tráfico geolocalizado por carretera y los servicios de la administración pública.

La convergencia digital representa un nuevo escenario para la gestión de comunicación e información desde las organizaciones, los medios y los espacios de desarrollo social.

En tal sentido, se destacan aspectos como: el influjo de la convergencia digital; las organizaciones convertidas en multinacionales; las nuevas formas de comunicarse y de gestionar la información entre las organizaciones, y entre estas y sus públicos; el papel de los comunicadores ante nuevos elementos y conceptos del proceso comunicativo; los nuevos lenguajes, medios y soportes interactivos; la ampliación de los servicios con ofertas ilimitadas en multiplicidad de canales, paquetes temáticos y programaciones especializadas; los nuevos actores en la producción de contenidos de las organizaciones; el surgimiento de nuevos hábitos de consumo; la profundización de la brecha digital; y las nuevas formas para el desarrollo social. Todas las aplicaciones, servicios y redes se construyen por y para el usuario.

La estrategia de comunicación de una organización determina el análisis situacional de los entornos interno y externo para diseñar acciones concretas que den respuestas a las necesidades para el logro de sus objetivos. Debe estar acompañada de campañas que permitan desarrollar actividades específicas en diferentes escenarios. Para James Brian Quinn la estrategia se define como un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente.²³

La estrategia de comunicación permite establecer metas claras frente al análisis de problemáticas comunicacionales previamente concebidas en un proceso investigativo y que determinan

²³ Francisco Javier Garrido: *Comunicación Estratégica*.

metas y objetivos para dar soluciones concretas a lo identificado previamente.

Para que la estrategia de comunicación cause un impacto más relevante, es fundamental la formación de una identidad e imagen corporativa en coherencia con la misión y visión de la organización, para que los públicos tengan elementos de fidelización con la marca.

Aunque la estrategia tiene un carácter sinérgico es necesario precisar si se trabajará por objetivos, líneas estratégicas o campañas.

- Si se opta por objetivos, esto implica utilizar los objetivos planteados por la estrategia de comunicación luego de hacer el planteamiento del problema. Cada objetivo específico, tendrá actividades estratégicas que ayudarán a alcanzar la meta establecida.
- Como segunda opción se pueden plantear líneas estratégicas, las cuales se conforman a través de la agrupación de objetivos y definición de procesos con los que se pretende alcanzar la meta propuesta y dar respuesta a las necesidades o problemáticas encontradas. En una estrategia de comunicación puede haber más de una línea estratégica.
- En caso que la estrategia de comunicación se diseñe por campañas, estas deben agrupar acciones que den respuesta a problemáticas específicas y centradas por el diagnóstico.

Las estrategias tienen cuatro características esenciales:

- Se elaboran antes que se realicen las acciones.
- Se desarrollan de manera consciente.

- Se busca un propósito determinado, aunque no siempre esté por escrito.
- Proporcionan ventajas sobre los competidores.

La estructura del documento debe estar compuesta por:

- Datos referenciales del entorno de la organización.
- Datos referenciales de la organización.
- Diagnóstico de los elementos comunicativos.
- Estudio de homólogos / Competencia.
- Justificación y planteamiento del problema / Análisis de la situación problemática a través del árbol de problemas u otro esquema que grafique, matriz y cruzamiento de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO).
- Objetivos generales y específicos.
- Ventajas competitivas.
- Líneas de acción / Ejes estratégicos.
- Públicos / Mapa de públicos estratégicos.
- Conceptualización / Ejes temáticos, líneas de mensajes, mensajes.
- Alcance / Etapas de la estrategia.
- Plan de acciones / Plan de medios.
- Evaluación y control / Indicadores o criterios de medidas de los resultados por objetivos.
- Presupuesto de partida y planificación para el período.

Las estrategias de comunicación se deben proyectar en función de los objetivos organizacionales, con enfoque sinérgico y en

correspondencia con las necesidades informativas de los públicos en los ámbitos internos y externos.

En los escenarios emergentes las estrategias de las grandes marcas se vuelven transmedia y combinan medios masivos y segmentados, fundamentalmente televisión e Internet, donde el spot televisivo funciona como *teaser*²⁴ para luego acceder a más contenidos por medio de la web. Los sitios web se consolidan como una plataforma indispensable para la promoción y la difusión de las organizaciones, pero los cambios en el comportamiento del usuario, exigen que estas plataformas se adapten a sus necesidades y ofrezcan recursos y herramientas que dinamicen la oferta junto a espacios de interactividad que permitan su participación y el establecimiento de una asesoría directa en la red. Estos sitios se complementan con la presencia de los *social media*, que contribuyen a generar espacios para la cocreación de contenidos y consecuentemente para la generación de una comunicación transmedia.

Campaña de comunicación

La campaña es el conjunto de eventos programados para alcanzar un objetivo. Se diseña como parte de una estrategia, para lograr un conjunto de objetivos y resolver algún problema crucial. Lo que hace que un grupo de mensajes constituya una campaña es su origen en una misma estrategia. No debe plantearse como una actividad puntual y aislada en el tiempo sino que hay que contemplarla como una actividad más en el seno de las relaciones con los distintos públicos. La campaña debe enmarcarse en procesos de comunicación planificados más generales y amplios en un público objetivo.

²⁴ Adelanto que no devela el resto de contenido.

Las campañas de comunicación pueden ser de: productos y servicios, promocionales, bien público, comunicación política, transitorias, permanentes.

Están compuestas por una serie de mensajes que se conectan y se repiten en determinados periodos. Uno de sus rasgos es la continuidad temporal, o sea, independientemente de la regularidad con que se sustituyan las campañas, estas deben mantener cierta articulación basada en los contenidos y tributar a la consistencia y coherencia de la marca. Como norma, algunos autores proponen que un mensaje debe repetirse con tanta frecuencia y durante tanto tiempo como tarde en obtenerse el objetivo de comunicación fijado. Otra característica de las campañas publicitarias es que se dirigen a un público específico, segmentado y previamente estudiado. El mensaje se soporta en diversos medios y se aprovechan sus cualidades expresivas, así como sus vínculos con los destinatarios previstos. Suele definirse un período de tiempo a corto plazo, y la mercadotecnia orienta la naturaleza y solidez del mensaje, la imagen del producto, la creación de expectativas, y el respaldo en la relación público-anuncio.

Las campañas publicitarias incluyen dentro de sus rasgos esenciales el uso de los medios y las plataformas de acuerdo con sus capacidades comunicativas; o sea, la selección de estos medios está directamente relacionada con sus posibilidades y su relación con los usuarios/públicos. Las propiedades comunicativas de los medios han ido evolucionando con los avances tecnológicos; el rol de los sujetos, de igual forma, se ha completado.

Las campañas comerciales son aquellas en las cuales explícitamente se reconoce un objetivo económico y están asociadas, en primera instancia, a la comercialización de bienes o servicios

determinados por un anunciante. Dentro de esta tipología se encuentran otras clasificaciones. Una de las más reconocidas son las campañas de marca, asociadas directamente al nombre de un fabricante o generador de servicios, o de sus productos, tomados en forma colectiva o individual. Son campañas utilizadas para la creación, posicionamiento y mantenimiento de la imagen de marca.

En las campañas de comunicación política los propósitos son la fidelización a ideas, personas, ideologías o credos. Muriel y Rota establecen dos modalidades dentro de esta tipología: las electorales y las politizadoras. Las campañas electorales buscan lograr la participación política del público a través del voto. Proporcionan al público información sobre el candidato, su postura ideológica, sus planes, programas y demás aspectos electorales. Por otra parte, las campañas politizadoras buscan promover la participación política y proporcionan a sus públicos información sobre el grado de avance de los planes nacionales específicos y generales, con el objetivo de hacerlos sentir partícipes y de involucrarlos en la política nacional.

Las campañas de acción social se identifican de esa manera debido a las organizaciones que las promueven, en su mayoría sin fines de lucro. No obstante, instituciones, empresas y marcas de distintas categorías, también se apoyan en estas campañas en función de causas sociales. Con frecuencia los gobiernos, fabricantes, entidades de servicio a la comunidad o caritativas, y otras asociaciones, buscan cambiar actitudes mediante la oferta de satisfactores diferentes a un producto rentable: cultura, turismo, educación, salud. Sus fines son altruistas, invitan a obrar, a congregarse alrededor de causas importantes para conglomerados sociales: combatir la droga, fomentar los cuidados ecológicos.

De estas campañas se desprenden las campañas de imagen, que pueden ser comerciales y de acción social. Se denominan también campañas de imagen institucional o corporativa y se distinguen por fomentar una imagen y actitud favorable de los públicos hacia la organización.

Las características de las campañas también han evolucionado en consonancia con la evolución de los medios y los modelos de comunicación. Uno de los desplazamientos más significativos está enfocado en el rol del público meta y la relevancia de este en la concepción de la comunicación publicitaria. Se puede entender como una modificación progresiva que actualiza los esquemas tradicionales basados en la comunicación unidireccional. Las campañas publicitarias, en estrecha relación con lo anterior, evidencian un movimiento desde la concepción de un anuncio acerca de un producto o servicio determinado, hacia la creación de un vínculo sistemático entre los públicos metas y las marcas.²⁵

La comunicación en los escenarios *online* diversifica los esquemas comunicativos y aprovecha la multidireccionalidad de los intercambios en las redes digitales, de manera que se apoya en la inmediatez y abaratamiento de la retroalimentación.

A propósito, Carlos Scolari recupera cuatro criterios fundamentales que dan forma a la conceptualización del fenómeno *cross-media*.²⁶ En primer lugar, la producción comprende más de un medio y todos se apoyan entre sí a partir de sus potencialidades específicas. En segundo lugar, es una producción integrada. En tercero, los contenidos se distribuyen y son accesibles a través de una gama de dispositivos como ordenadores perso-

²⁵ Randdy Fundora: *Conectar la publicidad: Rasgos que tipifican las campañas publicitarias basadas en narrativas transmedias*.

²⁶ Carlos Scolari: *Narrativas Transmedia: cuando todos los medios cuentan*.

nales, teléfonos móviles, televisión, entre otros. En cuarto lugar, el uso de más de un medio debe servir de soporte a las necesidades de un tema/historia/objetivo/mensaje, dependiendo del tipo de proyecto. La denominación múltiples plataformas apunta a la tecnología digital como proveedora de un marco de diseño que incorpora diversos recursos textuales y/o audiovisuales; plataformas como chats, blogs, sitios de redes sociales, grupos de discusión; sistemas de software y formatos; a los que se añaden la televisión, la radio y las terminales móviles como complementos.

Afrontar el proceso creativo de las campañas de comunicación en el nuevo ecosistema comunicativo de las organizaciones conduce a tener en cuenta los medios, soportes y plataformas a utilizar, así como las conexiones entre los mismos. Pensar en los medios implica estudiar sus códigos comunicativos específicos, sus vínculos con las comunidades de usuarios/públicos de interés y sus recursos o vías para la interacción.

La planificación de medios aparece como una cuestión fundamental en el universo de la comunicación integral marcada por las tendencias de la industrialización 4.0. De ello depende que se alcancen los niveles de articulación deseados entre las historias y los soportes a través de los cuales se transmiten. Construir el mapa de los medios, soportes tradicionales y no convencionales, dispositivos, espacios físicos y *online* de las campañas, es un ejercicio primordial que condiciona directamente el proceso creativo. El monitoreo constante de las fases y procesos de las campañas es respaldado por la instantaneidad de las acciones e intercambios en las redes digitales, y la posibilidad de registro de las mismas en tiempo real. La evaluación se redimensiona como operación activa que tributa directamente a la

toma de decisiones en los procesos de implementación de las campañas publicitarias basadas en narrativas transmedia.

El documento conceptual que se realiza debe contener los siguientes elementos.

1. *Briefing*

- Análisis situacional (entorno socio-histórico, cultural y económico / Antecedentes comunicativos).
- Identificación del problema.
- Públicos.
- Objetivos general y específicos.
- Público objetivo.
- Ejes estratégicos.
- Alcance.
- Temporalidad.
- Proyección de presupuesto.

2. Estrategia de mensajes

- Conceptualización.
- Manifiesto básico.
- Plan de acciones.

3. Estrategia de medios / Mapa de medios.

4. Evaluación.

Las campañas de comunicación que tienen éxito son aquellas que logran tocar la fibra sensible, las que nos hacen pensar y actuar como personas con sentimientos. Si damos con el mensaje humano, con la historia que conmueve, habremos dado en la diana, porque para que realmente un mensaje sea eficaz debe de llegar al corazón de los consumidores.

Mientras los consumidores reciben información a través del sistema de precios o las características de los productos, las empresas la reciben sobre las preferencias de los consumidores, a través de sus hábitos de compras o los costes de producción que observan en sus centros de actividad, y, simultáneamente, ambos toman decisiones de producción y consumo a través de los mercados. El diseño, el encargo, la fabricación y la logística se alinean, no solo con la propia planta sino con el cliente final.

Los nuevos desarrollos tecnológicos y las tendencias innovadoras en los productos están configurando una transformación en los hábitos de consumo, acercando al consumidor a la fábrica. Esta tendencia se ha visto potenciada por el hecho de que los consumidores toman decisiones cada vez más «informadas». Los catálogos de venta *online* le permiten obtener información sobre precios y características de productos de manera muy rápida, disminuyendo sustancialmente los costes de acceso a la información.

El desarrollo del Big Data en el campo de mejor conocimiento del cliente, demanda herramientas de captura y análisis de información interna y externa, que ayuda a conocer al cliente, para poder asesorarle mejor. Las compañías pretenden:

- Conocer su comportamiento y predecir sus futuras reacciones.
- Facilitar a los empleados que trabajan directamente con el cliente la información suficiente y adecuada para crear una relación de confianza y fidelidad. Para ello, se pretende que el empleado disponga, en tiempo real, de la información interna (comportamiento del cliente en otras experiencias con la marca) y externa (sus gustos e intereses expresados en redes sociales o correo electrónico).

Las plataformas de servicios de análisis son herramientas de negocio que están surgiendo en torno al Big Data y que permiten el almacenamiento de mayores volúmenes de información (que antes no se estaba almacenando) para, una vez procesada, obtener resultados.

La comunicación digital debe mantener coherencia con la imagen de la empresa, siendo necesario que los contenidos se adapten al formato de cada plataforma en la que se promocionan. Así como los medios de comunicación tradicionales tienen su propio formato, los digitales también requieren de una planificación estratégica específica y que los contenidos sean adecuados para cada uno, utilizando recursos multimedia que potencien la comunicación con el usuario.

El poder de los sitios de redes sociales, además de la inmediatez de sus mensajes y las muchas posibilidades de formatos e interacciones que ofrece, radica también en poder desarrollar en los usuarios el sentimiento de integración y pertenencia cuando se relacionan entre ellos y generan comunidades. En este punto, funcionan como herramienta, haciendo foco en el poder de las relaciones personales y las acciones que pueden desencadenar.

Las campañas en los escenarios emergentes deben promover la comunicación 4.0, generando contenidos de calidad y multimediáticos para que sean compartidos y viralizados por los usuarios, ofreciendo herramientas digitales que mejoren la experiencia del cliente. También deben incluir espacios de asesoría y comunicación en línea y crear las plataformas digitales colaborativas en las cuales los públicos puedan compartir información, referencias, experiencias.

Planes de acción

Los planes de acciones se deben realizar por cada uno de los servicios de la cartera de servicios y productos de las organizaciones teniendo en cuenta las variables del *mix* de *marketing*. Para este proceso comunicativo se debe tener en cuenta la segmentación de los públicos y el objetivo específico con cada una de las comunidades. Generalmente los planes de acciones se enfocan a un sector particular con un objetivo puntual que aporta a los resultados de las campañas y estrategias de comunicación de la organización.

Su concepción parte de un enfoque informacional, promocional y de participación. Muestra los servicios en coherencia con las tendencias del entorno y brinda a los clientes información adicional de la organización. Se deben proyectar para períodos de tiempo cortos. Las acciones deben girar alrededor del concepto de reputación de la organización.

Se realizan planes también para la prevención de riesgos y la comunicación de crisis. Los entornos de actuación se definirán por la propia organización en correspondencia con el objetivo específico que respondan las acciones.

En materia de planificación, este producto comunicativo incluye un conjunto de decisiones o una selección de alternativas, especificando cuándo y cómo pueden lograrse y quienes asumirán su consecución. Con el fin de avanzar hacia una organización flexible, que aprende y que se fortalece en el interior, se hace necesario, en función de sus necesidades, culturas u objetivos, que se desarrolle un plan de acciones que permita crear, convertir y compartir el conocimiento de forma eficaz y consolidar la imagen de marca.

Implementación

El dispositivo integrador, equipo de comunicación o Dircom es el máximo responsable de implantar y ejecutar el sistema y velar por el cumplimiento de esta fase de acción.

Las organizaciones requieren comunicadores con una nueva forma de pensar para enfrentarse a la convergencia, al contexto y la audiencia; que creen una identidad digital y se incorporen a los procesos de socialización con nuevos ejes narrativos, que empaqueten la información y los contenidos en los cibermedios y plataformas digitales. Un comunicador que comprenda los medios como una empresa en todas sus dimensiones, que actúe bajo las dinámicas multimedia, domine la integración de canales y soportes de distribución, genere estrategias para la búsqueda de nuevas audiencias y rentabilidad, tenga control sobre el ecosistema comunicativo actual, entienda los cambios de comportamiento del público y responda a la velocidad y dinamismo de las informaciones.

De igual forma, un comunicador que domine la operatividad, concepción, uso y consumo de las herramientas TIC, responda a las nuevas formas de comunicación, especialización tanto en los contenidos y la información como en el entretenimiento y formas de persuasión, programe medios a la carta, aplique la inmediatez, flexibilidad y lealtad, maneje diversidad de narrativas, diseñe a la medida del usuario, use adecuadamente el lenguaje de cada uno de los medios, domine las narrativas disgregadas y rígidas que se articulen a través de hipervínculos, se relacione dinámicamente con las audiencias, sepa contar historias con apoyo de videos, audios, animaciones e infografías y profundice en la participación a través de plataformas y dispositivos digitales.

Evaluación y control

Es importante cerrar el año con un balance, un informe que presente los logros alcanzados y por mejorar, la gestión y los resultados logrados. Es el soporte básico del proceso de gestión de comunicación, ya que permite reconocer el estado actual de cada área, así como reconocer aciertos y puntos por trabajar. La información debe ser resumida, clara, y apoyarse en estadísticas y cuadros o esquemas. Previamente se debe tener en cuenta que se debe disponer de un tiempo y una comprobación de la información a socializar; cada área reúne equipos de trabajo para organizar dichos procesos.

La evaluación de las acciones debe estar planificada por criterios de medidas e indicadores cuantitativos y cualitativos que determinen los resultados de cada acción.

Para una evaluación más integral del proceso de gestión de comunicación es necesario responder las siguientes interrogantes:

- ¿Comunica acertadamente el producto o servicio la organización?
- ¿Logra la comunicación diferenciarse de la competencia?
- ¿Está definido y caracterizado el público objetivo?
- ¿Los canales y mensajes están en coherencia con las prácticas comunicativas de los públicos?
- ¿Las acciones están planificadas de acuerdo a los objetivos estratégicos?
- ¿Están planificados los recursos necesarios?
- ¿Cuáles son los indicadores de medición de resultados?

Para este proceso de definición de indicadores se debe declarar el enfoque: proceso, resultado e impacto; a partir de variables e instrumentos de medición.

Variable o indicador	Instrumento de medición	Público	Estado actual del indicador	Resultado del indicador según escala determinada	Temporalidad

OTROS TÍTULOS DE OCEAN SUR



HEGEMONÍA Y CULTURA EN TIEMPOS DE CONTRAINSURGENCIA «SOFT»
Néstor Kohan

¿Y si se hacen públicas las fotos de torturas en Guantánamo y Abu Ghraib? La «democracia republicana» y su liberalismo solo «interrogan de manera fuerte». ¿Y si se descubre el dinero sucio de la inteligencia norteamericana en ONGs, blogs y sitios webs? ¡Negar todo! ¡Son iniciativas de «la sociedad civil»! ¿Se puede entonces resistir? Sí, se puede. Baraguá. Moncada. Girón. Goliat no es invencible.

120 páginas, 2021, ISBN 978-1-922501-29-5

APRENDIZAJES SOBRE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS NUEVAS ORGANIZACIONES

Se hace necesario emitir algunas pautas y consideraciones sobre los elementos que caracterizan la gestión de la comunicación organizacional en los escenarios emergentes. El siguiente apartado resume una serie de contenidos para su práctica; en él se muestran ideas y recomendaciones a tener en cuenta para la comunicación organizacional en los escenarios emergentes.

Elementos de la gestión de comunicación:

- Análisis-diagnóstico: (en el ámbito interno) cultura organizacional, evaluación del proceso de comunicación interna para la implantación del sistema, identificación de públicos; (en el ámbito externo) auditoria y diagnóstico de la imagen corporativa en todos los escenarios, investigación de la competencia.
- Dircom: equipo de comunicación que constituye el dispositivo integrador de la comunicación en la organización.
- Objetivos de comunicación: establecen las metas para lograr la visión de la organización.
- Manual, estrategia, campaña, planes: son las normativas de comunicación de la organización y están en correspondencia con los resultados obtenidos en la investigación. Tienen en cuenta el análisis de las oportunidades y las amenazas.

- Plan de acciones y mapa de medios: acciones concretas en cada escenario de actuación de la organización para formar y consolidar la imagen de la marca en sus públicos.
- Cronograma y presupuesto: elementos a considerar para la ejecución de acciones teniendo en cuenta los recursos que se disponen y el alcance que se quiere lograr.
- Herramientas para la evaluación y control: se ejecutan para la medición y control de metas a partir de un cronograma previamente aprobado.

Es fundamental comenzar por evaluar los procesos comunicativos de la organización y definir los elementos, componentes, actores que intervienen en los ambientes interno y externo, relación con los medios y estructuras que posibiliten el desarrollo comunicativo en las nuevas dinámicas y adaptadas a las tendencias actuales. De forma general, se necesita partir del estado actual del ecosistema comunicativo de la organización para establecer las metas y aspiraciones de la organización.

Los ecosistemas comunicativos en las organizaciones cada vez incorporan más elementos, técnicas y procedimientos a partir de la convergencia de la comunicación y el desarrollo industrial como procesos para la transformación social, el desarrollo organizacional o el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Varios son los modelos de gestión de comunicación que se enfocan esencialmente en los medios de comunicación para transmitir la cultura organizacional y la formación de imagen.

Los procesos comunicativos se han adaptado a las nuevas formas, definiendo en la comunicación un paradigma participativo, que posibilita la producción de contenidos de los usuarios

para las organizaciones de las que consumen sus productos o servicios.

Se pueden definir nuevos personajes dentro de estos procesos comunicativos que inducen a las decisiones de compra y consumo, influencers en los sitios de redes sociales, *youtubers*, *instagramers*, *tiktokers*. En las tendencias más actuales estos condicionan la decisión de compra y ejercen su papel como líderes de opinión, resultan personajes a tener en cuenta por parte de la organización para la planificación de su comunicación.

Los públicos constituyen el elemento base y fundamental que condiciona la comunicación organizacional. El manejo de estos está ligado al desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se hace necesario una segmentación y caracterización de cada grupo de interés, enfatizando en los hábitos de consumo, los elementos psicosociales y en el desarrollo de estos en los escenarios *online*.

El enfoque de integración del *marketing* y la comunicación para las estrategias de las organizaciones es fundamental. Miramos nuestro ecosistema para decidir qué hacer, empezando por la comunicación interna, las redes sociales, los medios de comunicación gratuitos y la comunicación con los clientes. Se deben activar todos estos canales con el mismo discurso, tanto hacia dentro como hacia afuera de la organización.

Es importante determinar las áreas de la organización y establecer las relaciones oportunas para la adaptación a los cambios del entorno a partir de ejes de actuación que pueden estar determinados por:

- Formación académica de los miembros de la organización.
- El desarrollo de habilidades y competencias transmedia del equipo de comunicación y *marketing*.

- Los entornos de actuación de la organización.
- Las plataformas e instituciones con las que colabora.
- El marco regulatorio de la organización.
- Apoyo de la organización a las transformaciones digitales.

Entre los principales retos de la transformación digital para las organizaciones pueden mencionarse:

- Definir la estrategia con un enfoque de comunicación integrada e innovar para buscar caminos a la industrialización.
- Establecer los vínculos con los *stakeholders* y fomentar espacios para su participación en los procesos de la organización.
- Incorporar nuevas formas de comunicar como parte de la cultura organizacional.
- Insertarse en las tendencias actuales de comunicación para la formación de imagen.
- Prever situaciones de crisis en entornos *online* y tener capacidad de respuesta.

Además, el enfoque integral de la comunicación organizacional en los escenarios digitales emergentes impulsa el desarrollo de los siguientes indicadores de gestión de comunicación:

1. Integración de medios y actores
 - Convergencia de medios/multimedia.
 - Las audiencias internas y externas y las relaciones sociales.
2. Participación e interacción
 - *Stakeholders* (clientes internos y externos).

Con la coordinación del discurso comunicativo apoyado en las acciones de comunicación, se logra en definitiva el fin último de la organización, el posicionamiento de la imagen organizacional. Algunas de las herramientas a utilizar a partir de una planificación estratégica son:

- Interrelación y vínculo con los *stakeholders*.
- Gestión de imagen a partir de la publicidad y la comunicación gráfica en los entornos *offline* y *online* (comunicación audiovisual).
- Los eventos y patrocinios (medios y recursos periodísticos).

Las organizaciones en general deben innovar y producir una comunicación cercana a sus públicos, usando las nuevas herramientas de Internet e insertándose en nuevas dinámicas comunicativas.

- El contenido comunicativo debe ser adaptable y estar acorde a los medios disponibles.
- Definir varios niveles de profundidad en las historias que se cuenten planificados para diferentes niveles de implicación con cada *stakeholders*.
- El conjunto de mensajes debe ser coherente, cada pieza debe alimentar la historia y enriquecer continuamente la comunicación con los públicos.
- Explorar las diferentes formas de contar/hacer historias (múltiples canales, crear vínculos emocionales y la repercusión mediática).

El empleo de las TIC e Internet en el ámbito empresarial actual se torna esencial para alcanzar competitividad, rentabilidad y estabilidad en el mercado global. Sin estas herramientas

claves para la gestión de la comunicación organizacional se hace cada vez más difícil competir, comunicarse y controlar la información de una forma adecuada y ventajosa para el éxito y desarrollo de las empresas. La transformación digital se hace inminente en las organizaciones, porque los clientes –consumidores– cambiarán su forma de vida integrando la tecnología en los hábitos de consumo y sus relaciones. Por tanto, afecta al diseño estratégico organizacional, que es preciso acometerlo en el medio plazo, incluyendo a todo el entorno empresarial: desde la organización, hasta la técnica de ventas, pasando por los sistemas de producción y las condiciones de trabajo, además del nivel de cualificación de las personas integrantes en el proceso.

La implementación de estrategias de comunicación en el contexto de convergencia digital, dentro de los ecosistemas digitales, es fundamental para alcanzar el éxito en los procesos comunicativos actuales y generar valor en cualquier tipo de organización. La meta está en el aprovechamiento de los recursos y la proyección interna y externa a partir de la planificación, para la articulación con las nuevas audiencias activas y participativas.

El panorama actual nos presenta un mundo de posibilidades donde todo es una ventaja para la comunicación: la popularización de las redes sociales, la posibilidad de viralización, la tendencia a la audiovisualización y la transversalidad de soportes.

La comunicación organizacional ha incluido dentro de sus tácticas y acciones, nuevas formas y maneras de comunicar desde los medios que convergen en el espacio virtual, razón por la cual han tenido que analizarse una serie de factores y variables. Pues hay que reconocer que ha cambiado el paradigma y la visión comunicacional convencional, para transformar los modelos y múltiples enfoques de aplicación, hasta readecuarlos, a partir del auge de las TIC junto a sus ideologías.

OTROS TÍTULOS DE OCEAN SUR



LA DICTADURA DEL ALGORITMO

Javier Gómez Sánchez

«No deja dudas sobre las necesidades y los retos de luchar contra las maquinarias productoras de “algoritmos” hegemónicos y nuestras relaciones asimétricas ante las tecnologías que, siendo grandes avances del conocimiento, simultáneamente son armas de guerra ideológica contra los pueblos». —Fernando Buen Abad

224 páginas, 2022, ISBN 978-1-922501-34-9

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARRIO, JAVIER: *La influencia de los medios sociales digitales en el consumo. La función prescriptiva de los medios sociales en la decisión de compra de bebidas refrescantes en España*, Tesis de Doctorado, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2016.
- BELTRÁN, LUIS RAMIRO: «Por una "Comunicología de liberación"», *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, no. 105, 2009, pp. 8-13.
- COSTA, CARMEN: «Transmedia Storytelling, an ally of Corporate Communication: #Dropped by Heineken case study», *Communication y Society*, vol. 27, no. 3, 2014, pp. 127-150.
- COSTA, CARMEN Y JOSÉ MIGUEL TÚÑEZ: «Adprosumidores, medios sociales, video online y comunicación corporativa. Tendencias inmediatas», en José Miguel Túñez, Carmen Costa y Cesibel Valdiviezo (eds.): *Comunicación organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos*, Cuadernos Artesanos de Comunicación, no. 149, Latina, La Laguna (Tenerife), 2018, pp. 13-28.
- DULANTO, DANIEL ERNESTO: *Co-creación con los consumidores: estrategia de marketing para la creación de valor en el contexto del desarrollo de nuevos productos y servicios*, Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresa, Universidad de Piura, Piura, Perú, 2017.

- FUNDORA, RANDDY: *Conectar la publicidad: rasgos que tipifican las campañas publicitarias basadas en narrativas transmedia*, Tesis de Licenciatura, Comunicación Social, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2016.
- GARCÍA, GLENDA: *Propuesta de bases teórica-metodológicas que relacionen la gestión del conocimiento y de comunicación con la gestión empresarial en organizaciones cubanas*, Tesis de Doctorado, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2015.
- GARRIDO, FRANCISCO JAVIER: *Comunicación Estratégica*, Gestión 2000, Madrid, 2004.
- GOLDBABER, GERALD M.: *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, S.A., México, 1984.
- KLARIC, JÜRGEN: *Business & Innovation Institute of America*, Fundación BiiA, Lima, 2014.
- KOTLER, PHILIP *et al.*: *Marketing turístico*, Pearson educación S.A., Madrid, 2011.
- MARTÍN SERRANO, MANUEL: *La Producción Social de Comunicación*, 2da. ed., Alianza Universidad, Madrid, 1993.
- MORALES, RUBY Y VÍCTOR GONZÁLEZ: «Comunicación en las Organizaciones y TICs: un estudio de caso», Actas 2do. Encuentro Informática y Gestión, Universidad de La Frontera, Chile, 2017.
- MURIEL, MARÍA LUISA Y GILDA ROTA: *Comunicación Institucional: enfoque social de las relaciones humanas*, Editorial Andina, 1980.
- ORELLANA, GASPAR; SANDRO GUILLERMO BOSSIO Y JHONY RAÚL CARHUALLANQUI: «Comunicación organizacional en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú», *Repositorio de la Universidad Nacional del Centro del Perú*, 2013.

ORTEGA, DAYLEN: *IN.NOVA: principios para la gestión de comunicación promocional dentro del sector empresarial en La Habana, Cuba*, Tesis de Licenciatura, Comunicación Social, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2018.

SCOLARI, CARLOS: *Narrativas Transmedia: cuando todos los medios cuentan*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2013.

TRELLES, IRENE: *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en las organizaciones*, Tesis de Doctorado, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, La Habana, 2002.

TÚÑEZ, JOSÉ MIGUEL, CARMEN COSTA Y CESIBEL VALDIVIEZO (eds.): «Comunicación organizacional en entornos online. Gestión, actores y recursos», *Cuadernos Artesanos de Comunicación*, no. 149, Latina, La Laguna (Tenerife), 2018.

VAN RIEL, CEES: «Nuevas formas de comunicación organizacional», *Razón y palabra*, no. 34, 2003.

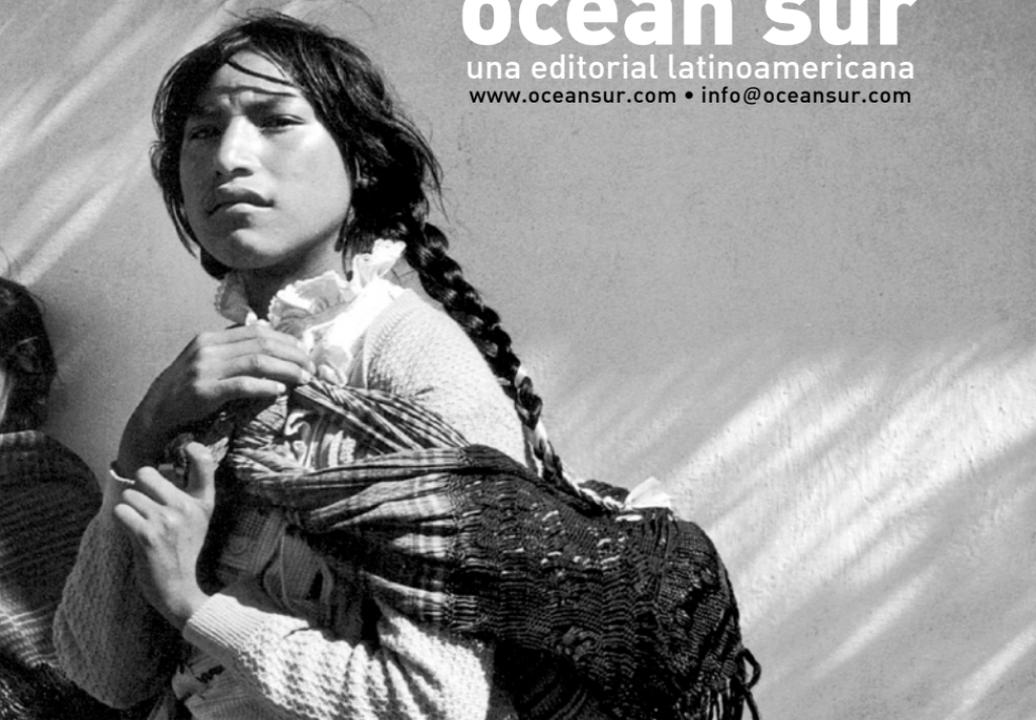
VILLAFANE, JUSTO: *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Pirámide, Madrid, 1998.

ZYGMUNT, BAUMAN: *Modernidad líquida*, Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A, Buenos Aires, 2003.

ocean sur

una editorial latinoamericana

www.oceansur.com • info@oceansur.com



Ocean Sur es una casa editorial latinoamericana que ofrece a sus lectores las voces del pensamiento revolucionario de América Latina de todos los tiempos. Inspirada en la diversidad étnica, cultural y de género, las luchas por la soberanía nacional y el espíritu antimperialista, desarrolla múltiples líneas editoriales que divulgan las reivindicaciones y los proyectos de transformación social de Nuestra América.

Nuestro catálogo de publicaciones abarca textos sobre la teoría política y filosófica de la izquierda, la historia de nuestros pueblos, la trayectoria de los movimientos sociales y la coyuntura política internacional.

El público lector puede acceder a un amplio repertorio de libros y folletos que forman sus doce colecciones: Che Guevara, Fidel Castro, Revolución Cubana, Nuestra América, Cultura y Revolución, Roque Dalton, Vidas Rebeldes, Historias desde abajo, Pensamiento Socialista, Biblioteca Marxista, El Octubre Rojo y la Colección Juvenil.

Ocean Sur es un lugar de encuentros.

CUADERNOS ACADÉMICOS

Comunicación Social

DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Los cambios derivados de la convergencia mediática son palpables hoy en las organizaciones: penetración y uso de Internet, producción de contenidos transmedia, nuevos lenguajes y narrativas interactivas, usos y apropiaciones, y nuevas audiencias. Estas son solo algunas de las transformaciones más relevantes del ecosistema comunicativo que exige comprender lo que está ocurriendo en el campo de la comunicación, que cada día recibe más innovaciones tecnológicas, y articula usuarios, relaciones, redes y comunidades, todos protagonistas a considerar en la redefinición de los procesos de comunicación en los ámbitos organizacionales.

Este cuaderno centra su mirada en la gestión de la comunicación organizacional, la cual, en los espacios de la convergencia digital, requiere de la construcción de una imagen y una reputación que sea el resultado de una planificación estratégica comunicativa.



www.oceansur.com
www.oceanbooks.com.au

ISBN 978-1-923074-09-5