Cuaderno de cátedra

EL UNIVERSO DE LAS ESTRATEGIAS Y PRODUCTOS COMUNICACIONALES

Un itinerario posible para recorrerlo, conocerlo, construirlo y disfrutarlo



Cátedra Facultad de Periodismo y Comunicación Social Cuaderno de

El universo de las estrategias y productos comunicacionales

Un itinerario posible para recorrerlo, conocerlo,

construirlo y disfrutarlo

Boragina, Marcela

Gonzalez Frigoli, Martín

Miravalle, Verónica

Molteni, Julieta

Platero, Carolina

Poiré, María Julia

Rodríguez Ponte, Mariela

Cuaderno de Cátedra

Decana
Andrea Varela

Vicedecano
Pablo Bilyk

Jefe de Gabinete
Martín González Frígoli

Secretaria de Asuntos Académicos
Ayelen Sidun

Secretaria de Investigaciones Científicas
Daiana Bruzzone

Secretaría de Posgrado
Lía Gómez

Secretario de Extensión
Agustín Martinuzzi

Secretario de Derechos Humanos
Jorge Jaunarena

Secretario Administrativo
Federico Varela

Secretaria de Finanzas
Marisol Cammertoni

Secretaria de Género
Delfina García Larocca

Secretario de Producción y Vinculación Tecnológica
Pablo Miguel Blesa

El universo de las estrategias y productos comunicacionales : un itinerario posible para recorrerlo, conocerlo, construirlo y disfrutarlo / Marcela Boragina ... [et al.]. - 1a ed. - La Plata : Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, 2021.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-950-34-1976-2

1. Planificación. 2. Comunicación. 3. Estrategias. I. Boragina, Marcela.

CDD 302.2

Diseño y maquetación: Franco Dall'Oste

Foto de tapa: Dylan *en Pexels*

Editorial de Periodismo y Comunicación

Diag. 113 Nº 291 / La Plata 1900 / Buenos Aires / Argentina

+54 221 422 3770 Interno 159

editorial@perio.unlp.edu.ar / www.perio.unlp.edu.ar

Facultad de Periodismo y Comunicación Social

Universidad Nacional de La Plata

Índice

Estrategias y Productos **7**

Capítulo I
Imprescindible en el equipaje: nuestras gafas **9**

Capítulo II
La Estrategia como itinerario: circuitos adecuados a un mundo variable y a los intereses de quienes viajan **15**

Capítulo III
Atrevernos a visitar nuevos sitios, más allá de esos lugares que "no podemos dejar de visitar" **20**

Capítulo IV
Las paradas del viaje: los productos comunicacionales **27**

Capítulo V
La subjetividad del viaje **39**

Capítulo VI
Viajeros en un mundo fluido e interconectado: itinerarios que incluyen los atractivos territoriales y valorizan la continuidad identitaria **48**

Capítulo VII
Lecturas diagnósticas: buscar información para emprender y continuar el viaje **55**

Capítulo VIII

La Planificación: indispensable para organizar las expectativas, deseos y experiencias del viaje **63**

Capítulo IX

Gestión de la comunicación, un viaje por diferentes territorios **78**

Estrategias y Productos

La materia Producción de Estrategias y Productos Comunicacionales es parte del nuevo programa de estudio de la orientación Planificación y Gestión de la Comunicación en Organizaciones, de la Licenciatura en Comunicación Social de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social (FPyCS) de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

Se inauguró su dictado en el primer cuatrimestre de 2020 y en coincidencia con el Decreto Nacional de Aislamiento Preventivo y Obligatorio en Argentina por la llegada del Covid 19 al país.

Este cuaderno nace en ese contexto de estreno de la materia y conformación de equipo de cátedra durante la pandemia que sacudió al mundo. Nos propusimos la producción de este material de cátedra que permita compartir la reflexión y postura sobre el diseño y desarrollo de estrategias de comunicación y productos comunicacionales en las organizaciones de nuestro tiempo.

Esta cátedra está conformada por mujeres y hombres profesionales de la comunicación, con diferentes trayectorias y experiencias. La diversidad de recorridos académicos y laborales en el campo de la comunicación institucional enriquecen las miradas y los debates.

Este cuaderno es un punto de encuentro y de escritura colectiva en el que este equipo en conformación debatió, analizó y se pronunció en relación a los diferentes aspectos que hacen a la producción de estrategias y productos comunicacionales en las organizaciones.

Los autores y autoras de los capítulos que conforman este cuaderno somos todos y todas los integrantes. La producción colaborativa implicó reuniones semanales

en las que construimos y plasmamos nuestra mirada como equipo en relación a la comunicación institucional.

En nuestros equipajes cada uno trae experiencias en instituciones públicas, privadas, en organizaciones sociales, en territorios online, en campañas electorales, en estrategias de salud pública, en comunicación interna, en comunicación digital, entre otras. Cada una de esas experiencias fue clave para emprender este viaje de producción en la que nos proponemos tender puentes de diálogo y construcción de conocimiento junto a las/os/es estudiantes.

Este cuaderno de cátedra escrito durante el primer año de dictado de la materia y en el marco de una pandemia mundial, se seguirá enriqueciendo con análisis de casos en la web de cátedra y con materiales complementarios que se desprenden como líneas de acción de este trabajo que aquí compartimos.

Más allá de los diversos recorridos este equipo comparte un punto de partida común que es la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de La Plata, un espacio de referencia, de encuentro y de pertenencia.

Capítulo I

Imprescindible en el equipaje: nuestras gafas

Las transformaciones experimentadas por la sociedad y la evolución del ámbito donde habitan las organizaciones a partir de la llegada de la *web 2.0*[1] han afectado las modalidades y recursos tradicionales de comunicación e identificación humanas y, consecuentemente, institucionales.

Factores como la hipermediatización, el incremento de organizaciones, la digitalización, la saturación informativa y la entropía de mensajes determinan el rol estratégico de la comunicación social en el desarrollo de las instituciones. La comunicación es una dimensión de las representaciones y las prácticas sociales. La comunicación es, entonces, una dimensión de las organizaciones. En tanto dimensión constitutiva y estratégica la comunicación en las organizaciones exige un análisis más profundo sobre los vínculos, redes de poder y sentidos que se construyen y circulan en ellas.

Por su parte, el surgimiento de las redes sociales digitales online como territorios de construcción de sentidos y espacios para la conformación de identidades, generó una nueva forma de habitar la socialidad. Muchos de los hábitos cotidianos de la vida social pasaron a estar mediados por el uso de plataformas digitales online, volviendo potencialmente a las/os/es sujetas/os/es productores activos de contenidos y posibilitando miradas más complejas sobre su consumo simbólico.

1. El término 'Web 2.0' o 'Web social' comprende aquellos sitios que facilitan compartir información. Tienen un diseño centrado en el usuario y la colaboración, y les permite interactuar y colaborar entre sí, como creadores de contenido.

En este punto, retomamos lo planteado en el cuaderno de cátedra "Gestión de la comunicación digital. Miradas, procesos y desafíos" (2016):

Creemos que así como nuestras vidas han sido atravesadas por los usos y apropiaciones que construimos sobre las tecnologías, las organizaciones tampoco pueden pensarse aisladas de este contexto hipermediatizado.

(...) El desafío que nos plantea *hablar de un contexto hipermediatizado es pensar en mediaciones más complejas, con más medios, más roles, sin dudas con cambios en nuestros hábitos y prácticas, pero que no deja de ser una relación dual, donde transformamos el contexto y a la vez este nos transforma continuamente*.

En esta línea, José Van Dijck (2016) sostiene que:

> Uno de los cambios fundamentales reside en que, debido a los medios sociales, estos actos de habla casuales se convirtieron en inscripciones formalizadas que, una vez incrustadas en la economía general de los grandes públicos, adquieren un valor distinto. Enunciados que antes se emitían a la ligera hoy se lanzan a un espacio público en el que pueden tener efectos de mayor alcance y más duraderos. Las plataformas de los medios sociales alteraron sin duda alguna la naturaleza de la comunicación pública y privada. (p.14)

Ante las nuevas condiciones en las que las organizaciones deben nombrarse y diferenciarse de otras, pero fundamentalmente hacerse entender y generar un vínculo con sus públicos, deviene la necesidad de otorgarle un sentido específico al cuerpo institucional en su totalidad.

Resulta importante entonces comprender que las organizaciones de hoy poseen portavoces legítimos de la identidad corporativa en todos los niveles estructurales. Esto implica pensar en la definición de esa identidad a partir de la construcción discursiva, y trabajada desde el pensamiento estratégico y comunicacional. Para que las organizaciones fluyan en los nuevos espacios de intercambio simbólico, la

comunicación en ellas debe ser parte de la estrategia general de las mismas y ser considerada un instrumento fundamental de la gestión.

Sólo a través de la transversalidad de la comunicación en las organizaciones es posible plantear la unificación de un discurso que sea capaz de permear en los distintos niveles institucionales con el objetivo de fortalecer su presencia en el imaginario de sus públicos, tanto internos como externos.

Desde esta perspectiva, cabe preguntarnos por los procesos de construcción del conocimiento y de las experiencias en las organizaciones; y de qué forma es posible construir una comunicación lo suficientemente sólida como para convocar e interpelar a las personas, por lo tanto capaz de reconocerlas e interpretarlas.

La era de la comunicación estratégica

La creciente complejidad de la estructura social modifica sustancialmente los modos en que pensamos la comunicación. Nos encontramos sumergidos en un nuevo paradigma marcado por la hipersegmentación de estrategias y mensajes, con límites confusos, por lo que se vuelve necesario volver a las bases del acto comunicacional para discutir sobre *qué sucede a la hora de comunicar, qué mensajes construir en un mundo saturado de información, y, tal vez el interrogante más importante: ¿para qué comunicar?*

Pensar estratégicamente implica el análisis de una realidad enmarcada en un momento histórico y contextual, una serie de características que la definen y condicionan. Por lo tanto, comunicar estratégicamente se trata de generar acciones comunicacionales destinadas a cumplir con un objetivo concreto, debiendo interpretar el escenario donde se aplican, los públicos y los espacios donde circulan.

En este sentido, para comunicar estratégicamente es necesario planificar estratégicamente. Es decir, proyectar en función de los tiempos, recursos y posibilidades de una organización, aportando racionalidad y método a una instancia de construcción, cambio o reordenamiento. Reconociendo el universo de los actores involucrados, las condiciones en las que se gesta el intercambio para generar estrategias que transformen esa realidad en función de un horizonte de expectativas.

En este sentido, Massoni (2011) plantea:

> El diseño de estrategias de comunicación no es un plan, una fórmula a aplicar, sino un conjunto de dispositivos que mejoran la oportunidad de contacto con el otro. Tenemos, básicamente, que poder ponernos en el lugar del otro para reconocerlo. Sólo así podremos convocarlo a participar.

Entendiendo a la comunicación contemporánea como un proceso difuso, multilateral, laberíntico y constante, los productos comunicacionales deben ser capaces de abordar el universo simbólico y material de aquello en proceso de transformación, ese lugar donde la comunicación sucede.

Gobato (2013: 67) sostiene que "en el género de la comunicación contemporánea convergen la oralidad, la escritura y los medios masivos para dar cauce a géneros expresivos originales, fundados en tal concurrencia de tecnologías comunicacionales", que a su vez construyen una realidad en donde el intercambio y la interacción con otros encuentran un nuevo horizonte de desarrollo.

Así, abrazando a la dificultad para estandarizar procesos, definir límites y generar afirmaciones estancas en relación a la producción de mensajes y construcción de estrategias comunicacionales, entendemos a esa complejidad creciente como la base para la construcción de una comunicación que toma como fundamento inicial el reconocimiento de un otro. Dispuesta a generar lazos simbólicos como herramienta para construir un sentido colectivo.

Estrategias y Productos: la idea es eternamente nueva

Estrategias y Productos nace del deseo de construir formas más dinámicas, simples y directas de gestionar comunicación en las organizaciones, atendiendo a las nuevas necesidades, características y espacios que surgen del devenir de un contexto en permanente proceso de transformación.

Su origen se encuentra en el Taller de Producción de Mensajes (TPM) de la FPyCS de la Universidad Nacional de la Plata, una materia anual que propuso el diseño y producción de mensajes multimediales en distintos formatos, estilos y géneros a partir del reconocimiento y análisis de una realidad determinada y anclada en un contexto particular. Articulando estrategias, diseño, planificaciones y ejecuciones de productos comunicacionales y gestión de procesos, su propósito fundamental es el de incorporar herramientas a partir del reconocimiento de los aspectos instrumentales, políticos y creativos implícitos en cualquier proceso comunicacional. Busca el contacto directo con discursos y lenguajes, desde el análisis y la crítica, para vincularse creativamente con la producción.

Pensar en la complejidad de los procesos comunicacionales implica abandonar una visión centrada en la emisión, para reconocer que en un mismo espacio conviven distintas versiones de lo real que al interactuar construyen la dinámica social. En este sentido, Estrategias y Productos ubica al pensamiento estratégico como la lógica integral que orienta la producción de comunicación en función de alcanzar objetivos y metas específicos de esa organización en ese momento histórico. Se propone el gran desafío de pensar y diseñar estrategias que atiendan a la coyuntura actual, en el corto y mediano plazo, reconociendo a la gestión de la comunicación como un proceso transversal a la sociedad y las organizaciones.

En un mundo marcado por la saturación y construcción sistemática de mensajes, es necesario seguir construyendo un tipo de comunicación con raíces en las lecturas diagnósticas, con miradas estratégicas, que interpreten los espacios, los entramados sociales, culturales y sociales en los que se inserta la organización; que reconozca la coyuntura y momento histórico en el que se inscribe, con un fuerte reconocimiento de los públicos prioritarios de esa organización, sus expectativas, necesidades, deseos y temores.

Una comunicación estratégica que reconozca la identidad y cultura organizacional como puntos de partida para la construcción de mensajes y productos que abran campos de sentidos que resuenen en esos públicos estratégicos y que permitan construir, recuperar, fortalecer vínculos .

Desde este espacio proponemos cambiar el ángulo de la mirada, históricamente centrada en las organizaciones en tanto emisores, para poder focalizar en las relaciones complejas, diversas y necesarias con sus públicos estratégicos.

Las gafas con las que miramos a las organizaciones y al mundo parten de reconocer a la comunicación como un proceso complejo de construcción social de sentidos y como una dimensión constitutiva de las relaciones, las prácticas y las representaciones sociales.

Nuestro enfoque teórico y profesional busca desandar caminos que sólo priorizaban la dimensión instrumental de la comunicación, que separaban lecturas diagnósticas de planificación estratégica, que pensaban productos aislados de análisis necesarios. Buscamos desde una mirada teórica compleja poder construir puentes operativos que se traduzcan en estrategias y productos para la gestión de la comunicación organizacional.

Capítulo II

La Estrategia como itinerario: circuitos adecuados a un mundo variable y a los intereses de quienes viajan

Antes de lanzarnos de lleno a reflexionar sobre uno de los ejes centrales de esta propuesta como es la noción de estrategia, resulta indispensable establecer el campo desde el cual la estamos pensado, que no es ni más ni menos que el de la Comunicación. Las perspectivas lineales, esquemáticas o de grandes antagonismos bipolares no resultan útiles para explicar o abordar la complejidad comunicacional, mucho menos en el complejo, cambiante y vertiginoso mundo que vivimos. Consideramos a la comunicación desde una mirada compleja, como una práctica social, un proceso de producción, intercambio y negociación de formas y entramados simbólicos, en la indisociable relación de la comunicación con la cultura.

La realidad se constituye desde el lenguaje, no creemos en verdades indiscutibles sino discursos en interrelación. La comunicación es constitutiva de lo social y no puede pensarse la realidad sin ella. Como espacio de intercambio la comunicación excede en mucho a los mensajes, ya que el recuento o la identificación de sus circuitos no agotan el hecho comunicacional, sino que es el uso (en el sentido de aquello no previsto inicialmente) de textos y objetos socioculturales lo que impulsa el cambio y la transformación. Lo social se produce en un entramado de discursos opacos, hilvanados unos con otros y no en la transparencia de los mensajes, en términos de lo que plantea Jesús Martín Barbero.

La comunicación es entonces un espacio de cruce que atraviesa lo social, "momento relacionante de la dinámica social y, por lo tanto, como espacio clave para pensar sus bloqueos y contradicciones. Este concepto implica superar las visiones reduccionistas de lo comunicacional para integrar la dimensión comunicativa en toda su complejidad. Es, ante todo, una mirada que rebasa la hegemonía de la emisión para abrirse a la complejidad de la comunicación y reconocer que en un mismo espacio social conviven múltiples y distintas versiones de lo real. Estos mundos de vida interactúan permanentemente y, al hacerlo, construyen la dinámica social".

La comunicación, como decíamos anteriormente, no puede ser pensada por fuera de la cultura. Pero tampoco por fuera de las dinámicas de poder que constituyen las relaciones sociales. Los procesos comunicacionales siempre están atravesados por lógicas y disputas de poder. Por las relaciones asimétricas que se construyen entre las/os/es diferentes actoras/es sociales.

La comunicación como parte constitutiva de las organizaciones está entonces atravesada por la cultura y por el poder. Por los discursos sociales de esa organización y de esa época. Pensar en una estrategia comunicacional implica entonces reconocer su imbricación cultural, las relaciones de poder y el entramado de discursos y conversaciones de esa organización, en ese momento y en ese lugar.

La estrategia comunicacional se construye a partir de lecturas diagnósticas de la organización, sus relaciones, sus objetivos y a partir del contexto, al que no pensamos como algo externo, sino como una dimensión que atraviesa a las organizaciones.

En una estrategia de comunicación, la comunicación es el espacio de las tensiones presentes en una situación dada y la estrategia es la definición de un escenario en el que se convoca a la acción a las/os/es actoras/es relacionados con la solución del problema. Es decir, se trata de idear y ejecutar cursos de acción para alcanzar los objetivos propuestos.

Por ello, en general hay acuerdos a la hora de pensar la estrategia como la guía de aplicación de un proceso, en el que se delimita un problema a resolver, "se agrupan las posibles causas, se abstraen y formulan las soluciones, se validan las soluciones propuestas, se sacan conclusiones, se corrigen dichas conclusiones, se definen las acciones a implementar y se hace seguimiento a la ejecución de estas acciones"[2]. Esta serie de pasos o proceso, que se materializa en un plan cuyo fin es alcanzar un determinado objetivo, debe poner en juego la creatividad, innovación, perspicacia y el ingenio, a la hora de involucrar los recursos que nos permitirán alcanzar el objetivo propuesto.

La estrategia se elabora al momento de formular las líneas de acción orientadas a reconocer los objetivos organizacionales (qué hace, por qué existe y en qué se quiere convertir), comprender el contexto, delimitar el público destinatario y optimizar los recursos. Esto implica poder identificar dos instancias diferentes, por la un lado, la generación de ideas creativas poniendo en juego nueva información (organizacional, de la competencia, de los públicos, de los recursos, etc.), reestructurando paradigmas o modelos de pensamiento existentes, aprovechando innovaciones técnicas y tecnológicas, errores que han permitido aprendizajes, entre otras. Y por otro lado, el diseño y aplicación de esas ideas al mejoramiento de la organización que implica pensar en su implementación, los tiempos y recursos, el orden en que se ejecutan las acciones y considerar posibles dificultades que puedan surgir. La estrategia, a diferencia de las acciones (tácticas), es global, única, innovadora y autosuficiente. En tanto que las acciones son concretas, múltiples, involucran tareas, son dependientes y variables.

A momento de plasmar la estrategia, es importante tener presente que allí se da cuenta del camino que permite llegar desde una situación actual (diagnosticada) a una situación deseada, proceso que se verá atravesado por una realidad en constante cambio y movimiento, que influirá sobre el plan trazado y requerirá anticipación, creatividad e ingenio para adaptarnos. Por ello al plantear las estrategias y su forma de ejecución, estaremos presentando lineamientos generales, que funcionan como parámetros dentro

2. Extraído del sitio www.degerencia.com en línea. Consultado en Septiembre, 2020.

de los cuales podremos ajustar, cambiar, modificar atendiendo los cambios, imprevistos o necesidades que pudieran surgir.

Por ejemplo, si en la implementación de estrategias para una campaña habíamos propuesto la compra de stand o exhibidores de productos de diseño europeo, y los cambios económicos del país implican nuevas cargas impositivas o restricciones elevadas en su importación superando por mucho los recursos de que disponemos, rápidamente debemos formular y proponer nuevas opciones. Los tiempos pueden no permitir la revisión y reescritura de toda nuestra campaña, por lo cual deberemos evaluar la información con que contamos, los recursos, y generar nuevas opciones de confección nacional que hagan posible la implementación sin que esto desvirtúe la estrategia propuesta.

En esta línea se expresan las palabras de Massoni, "Una estrategia de comunicación implica reconocer lo simbólico (mensajes, palabras, imágenes, textos, etc.) y lo material (prácticas, rutinas productivas, soportes, canales, etc.) imbricados, es decir, mezclados, empujándose mutuamente en el proceso de transformación. Una buena estrategia debe responder a estas dos dimensiones a la vez. Por ejemplo, en una campaña en torno a la desnutrición en las ciudades se deben considerar acciones para deconstruir la idea de la preparación de la comida como espacio sólo femenino -cuando es sabido que las mujeres son muchas veces las únicas que trabajan en los sectores con necesidades básicas insatisfechas- y, simultáneamente, distribuir semillas y herramientas para la huerta que permitan la autoproducción de alimentos".

Comunicación estratégica

La comunicación estratégica promueve el trabajo articulado con múltiples actores, haciendo que las acciones que se desarrollan no sean hechos aislados, sino que contribuyan a una transformación hacia una misma dirección integrando

una propuesta global. Esta propuesta debe surgir de un diagnóstico comunicacional de la organización, en la se identifiquen los rasgos de su identidad y su cultura organizacional, sus oportunidades, sus problemas.

El diseño de estrategias de comunicación es una forma de planificar desde el presente los futuros posibles, las transformaciones que se pueden ir acordando con los diferentes actores, los cuales irán cambiando a medida que se alcancen los objetivos propuestos. La estrategia surge entonces de las conversaciones que se establecen e indica los ejes y tonos de las conversaciones con los distintos actores que se pretende convocar. Armar la estrategia de comunicación a partir de lo que cada sector, área, actor/a, puede/quiere escuchar en un determinado momento, considerando sus intereses y necesidades actuales.

Según el tamaño de la organización una estrategia de comunicación puede incluir: Proyectos, Planes, Acciones. Se trata de niveles de la gestión que tienen diferentes grados de complejidad y pueden concebirse independientemente o articulados entre sí.

Esta mirada de la comunicación estratégica, como dijimos, debe abordar la realidad de la organización y de su entorno como parte de una diversidad dinámica, fluida, en movimiento, y por ello supone un desplazamiento sustancial en la forma de participación. Esta perspectiva nos obliga a dejar de entender la comunicación estratégica como prescripción (receta de algo definido como bueno y que alguien debe hacer/saber) y abordarla como una forma de encuentro, de inclusión, que recupere los saberes, intereses y expectativas de las/os/es actoras/es y grupos involucrados. Actoras/es con quienes se puedan idear e implementar estrategias, que puedan desarrollar y ejecutar acciones porque son quienes las han propuesto.

Capítulo III

Atrevernos a visitar nuevos sitios, más allá de esos lugares que "no podemos dejar de visitar"

Propósito y sentido. La creatividad en la estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación y su desarrollo es una invitación a la creación. Crear es siempre una posibilidad para ir un poco más allá. Aunque no siempre tomemos ese camino y muchas veces nos quedemos en el terreno conocido, con las mismas fórmulas que otrora han funcionado o que marcan la época.

Porque ir más allá es un riesgo y exige mucho más de los equipos, de los tiempos y de las organizaciones.

Animarse a ir más allá será estratégico siempre que llevemos brújula, que tengamos un rumbo y por sobre todas las cosas un propósito y un sentido. ¿Para qué? ¿Por qué? ¿Para quién/es? ¿Con quién/es? Y si bien las preguntas que se despliegan en este proceso son muchas más, estas primeras cuatro resultan centrales. Reconocer cuáles son los motivos, el sentido del proceso, el objetivo son puntos de partida a la hora de emprender el proceso. Tener presente a las/os/es sujetas/os/es que va a interpelar y a involucrar, también.

Crear es siempre un proceso que se enmarca en una época, en un entramado de sentidos y discursos. El papel nunca está en blanco. Siempre hay trazos de otros

procesos, de otros formatos, autoras/es y caminos. Se nos haga evidente o no, al momento de hacerlo, ese camino ya tiene huellas, marcas y señales.

Crear estrategias y productos comunicacionales es siempre un desafío que nos pone por delante la comprobación de que la comunicación es mucho más de lo que decimos y hacemos, que no es dominio absoluto de la organización en calidad de emisora, sino más bien, un campo de posibilidades, de sentidos que se abren y se construyen en el encuentro con las/os/es otras/os/es, en ese tiempo y en ese lugar.

Crear será entonces proponer un campo de sentidos que se construirán en el complejo proceso social en el que se inscriben. Crear es salir al encuentro de emociones, puntos de vista y formas de comprender el mundo. Crear será más bien, la ambición de ese encuentro.

El desafío es crear estrategias y productos que respondan a los objetivos comunicacionales de la institución, que resuenen en los públicos prioritarios de esa organización y de esa trama discursiva que constituye el contexto social, cultural, político y económico que atraviesa a la organización en ese momento.

A grandes rasgos esto significa que la creatividad que exige una estrategia y sus productos tiene que ser coherente a los objetivos que nos proponemos alcanzar, no como profesionales que idealizamos instituciones, estrategias y productos, sino como profesionales que realizamos lecturas diagnósticas y construimos líneas de acción con objetivos en sintonía.

Buscamos resultados que beneficien a la organización en el logro de sus objetivos y que construyan y/o fortalezcan vínculos con sus públicos.

Y hay aquí un llamado. Así como Pierre Bourdieu indicaba que los investigadores tenían que realizar una tarea de vigilancia epistemológica sobre su propia práctica para no sesgar investigaciones y abordajes; es conveniente que como comunicadoras/es realicemos una especie de vigilancia sobre la propia práctica. ¿Qué traemos en nuestro equipaje al momento de emprender el camino? ¿Qué huellas estamos

siguiendo y cuáles no? ¿Qué tan nítido divisamos en mis binoculares el rumbo? ¿Es "mi" rumbo o es el rumbo de la organización según las lecturas diagnósticas, mapas y objetivos que propusimos?

En el proceso de creación hay tentaciones que es preferible reconocer para neutralizar. Las tentaciones del ego, necesarias en porción justa, pero que con demasiado vuelo puede hacernos cometer el error de olvidar que estamos al servicio de objetivos comunicacionales que alcanzar. Nuestras estrategias y productos tienen propósitos y razones de ser. No son piezas de arte para ser admiradas (o al menos no principalmente), sino que tienen objetivos que alcanzar.

Enamorarnos de las ideas es por una parte el condimento necesario para desplegarlas, para enriquecerlas, para cuidarlas. No es excluyente, claro. Pero siempre esas dosis de amor en los procesos hacen la diferencia.

¿Cuál es el riesgo? Enceguecernos de amor, perder el norte y la distancia necesaria para evaluar si es pertinente en función de los objetivos, los públicos, el contexto y la viabilidad.

Pilares básicos

Reconocer es condición oportuna para crear de manera estratégica y en línea con los objetivos organizacionales.

El primer reconocimiento es la identidad de la organización, su misión, su visión, valores y cultura organizacional. No lo que dice un cuadro en la pared y que tal vez ningún/a/e colaborador/a/e percibe. Sino más bien la identidad que se construye y que reconocemos a partir de las lecturas diagnósticas de esa organización, de la escucha activa de la orquesta de voces de sus colaboradoras/es, de las marcas y huellas de sus espacios, los modos de ser, hacer y estar que allí se despliegan.

La búsqueda de conexión con los quiénes, con los públicos. Búsqueda que parte con la única certeza de que la recepción es el terreno de lo incontrolable. Nuestras posibilidades de acción, nuestro foco son las condiciones de producción. Mayores posibilidades de éxito crearemos si el proceso de producción es en conexión con los públicos prioritarios de la organización.

La conexión exige reconocimiento. Conocer a nuestros públicos prioritarios es condición necesaria para resonar, para conectarnos y para construir/fortalecer vínculos virtuosos.

Reconocer a los públicos es, entonces, mucho más que enumerarlos, que enunciarlos. Es preciso que seamos capaces de escucharlos, observarlos, clasificarlos, priorizarlos. Ser capaces de describirlos en profundidad, considerar sus características demográficas, sus intereses, comportamientos, sus miedos y angustias, sus modos de tomar decisiones, su vinculación con la organización, sus expectativas, qué necesidades busca satisfacer, qué atributos valora.

La descripción de los públicos es, entonces, condición necesaria para el desarrollo de estrategias y productos comunicacionales.

El análisis de viabilidad y factibilidad, como condiciones necesarias para la implementación. Una excelente estrategia es mucho más que una idea brillante, es fundamentalmente una idea que responde a las necesidades/expectativas/objetivos y que puede ser llevada a la práctica en función de los recursos disponibles (colaboradoras/es, equipos técnicos, materiales, tiempos).

Necesitamos convertir en proyectos nuestros sueños, construir puentes entre las ideas y las implementaciones. Hacer posible las ideas.

La lectura del contexto asumiéndolo intrínseco, atravesando y constituyendo a la organización. El contexto no está afuera, no está aislado, no es inocuo y no pasa por un costado. Atraviesa a la organización y al vínculo con sus públicos prioritarios.

Perder de vista el contexto social, cultural, político y económico dejará a la organización por fuera o, peor aún, a contramano de las conversaciones.

Tomar riesgos

Crear es una posibilidad de hacer algo diferente, original, novedoso. Crear es abrir la posibilidad a nuevas maneras de decir, hacer y estar. Animarse a transitar caminos diferentes implica tomar riesgos. Implica romper con el famoso "siempre se hizo así" o con " esto se hace así" (en un mercado, en un medio social, en una estrategia). Es abrir la puerta a otras posibilidades. Conlleva la posibilidad de éxito y también la de fracaso.

Punto en el que hasta las personas más aventureras revisan los frenos, por miedo al choque y a la falta de airbags.

Entonces muchas veces rechazamos la invitación a crear. Nos limitamos a recrear, a reproducir, a ir por las sendas ya marcadas, ya testeadas.

Muchas veces elegimos quedarnos en un terreno conocido, cosechando los resultados previsibles. Nos limitamos. No nos animamos a ver si había mejores posibilidades más allá.

Si tomamos riesgos y nos aventuramos a caminos inéditos, nuevos modos de hacer, decir y estar, habremos emprendido un camino creativo e innovador. Un camino en el que procuraremos no sólo la originalidad sino también el aportar valor. Nuestras estrategias y productos serán creativos si además de ser nuevos y originales, dan valor a nuestros públicos, construyen o fortalecen sus vínculos con la organización.

Estos nuevos caminos pueden ser para la organización o para el mundo. Pueden ser mejoras en nuestros procesos o pueden ser extraordinarias. Ambas son innovaciones e implican tomar riesgos.

La creatividad es riesgo. La creatividad es decisión, es método y trabajo. La creatividad se aprende y se ejercita.

La creatividad es movimiento, es cruce de fronteras, es mistura. Es mestizaje. Implica romper con áreas aisladas, separadas, perfectamente limitadas. Es batir en coctelera conceptos, sentidos y formatos. Es animarse a tender puentes entre campos que parecían líneas paralelas sin posibilidad de puntos de encuentro.

La creatividad es salirse de lo habitual, para pensar y sentir diferente. Son emociones y pensamientos novedosos que van a correr la frontera de lo imposible.

La creatividad en el diseño de estrategias y productos de comunicación es posible ampliando los puntos de vista, trabajando con equipos interdisciplinarios, involucrando a colaboradoras/es y hasta públicos.

La creatividad es una invitación a primeramente dejar fluir, emerger, sin encorsetar, sin limitar, sin descartar porque "no se puede".

Es animarse a preguntar ¿No se puede? ¿Qué se puede? ¿Cómo se puede?

La creatividad es querer, es ponerle intención y vocación de cambio. Es motivo y motivación.

La creatividad exige trabajo. Es no ir en piloto automático por el camino conocido. Es estudio, investigación, reconocimiento. Es poder plantear preguntas y ensayar muchas nuevas respuestas.

La creatividad es disciplina.

La creatividad implica empatía, poder ponerme en el lugar de otras/os/es. De mis públicos. De aquellas personas con quienes busco conectar, con aquellas a las que voy a salir a su encuentro.

Los procesos de construcción creativa exigen evitar la autocensura, la libertad de decir y proponer en una lluvia de ideas sin paraguas.

Requieren de un espacio y tiempo para que las ideas nazcan, crezcan. Para dejarlas macerar y después diseccionarlas, analizarlas, refutarlas, desarrollarlas.

La creatividad es la decisión de alcanzar los objetivos de maneras diferentes.

La creatividad es el método y sólo será estratégica si está al servicio de los objetivos comunicacionales que definimos a partir de lecturas diagnósticas que reconozcan la complejidad de la organización en contexto.

Capítulo IV

Las paradas del viaje: los productos comunicacionales

Cuando pensamos en un *producto* imaginamos una cosa o un objeto fabricado, es decir algo material producido de manera natural, artesanal o industrial mediante un proceso, destinado ya sea para el consumo o de utilidad de las personas. Sin embargo, la palabra producto tiene distintos significados según el área en el cual se utilice. Y en esta propuesta, la entendemos en un sentido más amplio.

A los productos se los puede diferenciar por ser tangibles o intangibles por ejemplo, o por su ciclo de vida: algunos productos, como los libros, tienen un período de uso extenso pero hay otros cuya utilidad se termina en el momento de consumirse como en el caso de los alimentos, medicamentos, etc.

En Estrategias y Productos comunicacionales, vamos a hablar de productos entendiendo que pueden ser materiales (una revista, una tarjeta, un folleto), digitales online (como es hoy casi toda la comunicación: placas estáticas o animadas para redes sociales, web o mailing, videos, animaciones, podcast) y también completamente intangibles (reuniones, espacios de encuentro, talleres, definiciones discursivas). En general, operamos sobre las percepciones de nuestros públicos y desde ese lugar trabajamos con material completamente intangible, muchas veces inmedible y otras tantas inmodificable.

El término producto da cuenta de un proceso más allá de una idea, que incluye desde su desarrollo hasta estrategias para su difusión o posicionamiento. Los productos responden a necesidades o deseos de quienes los consumen. Teniendo en cuenta a la comunicación desde una mirada integral, es necesario conocer al público al que va dirigido cada producto

(público target), ponerse en su lugar y entender sus hábitos, para no desarrollar productos que sólo estén vinculados a los intereses o a las percepciones de la organización.

Y para esto es imprescindible apelar a la creatividad y tener flexibilidad. De nada sirve desarrollar un producto que nos parece maravilloso, si no sabemos comunicarlo eficientemente para llegar al público de interés. O crear la solución a los problemas existenciales de la clase trabajadora y que su costo de producción sea tan alto que no puedan comprarlo. Es imprescindible que haya una adecuación entre el producto que desarrollemos y la necesidad o deseo al que viene a responder. El producto comunicacional busca un equilibrio: asemejarse a otros productos, para que no sea rechazado por desconocimiento, pero a la vez lo suficientemente original, para diferenciarse del resto.

Se preguntarán cómo hacemos para desarrollar una tarea tan compleja si en general, sabemos que la comunicación cuenta con poco tiempo y con presupuestos exiguos. El camino para resolverlo: ir probando con segmentos reducidos de público, a modo de prueba piloto, el impacto del producto que proponemos lanzar antes de hacerlo. E ir modificando tanto las características del mismo, como la estrategia de comunicación, a partir de los intercambios que generamos con esos segmentos de público. Así, cuando el producto es finalmente lanzado, ya ha pasado por varias instancias de validación y ha sido modificado o adaptado según las percepciones que fuimos obteniendo en el proceso.

Cómo llegamos a un producto comunicacional

Un producto comunicacional es el resultado de un plan estratégico que contempla en un primer momento la definición de qué queremos lograr y para qué queremos lograrlo. Estos interrogantes nos permiten definir los objetivos tanto general como específicos que guiarán la intervención en la organización. Inmediatamente después tenemos que identificar los públicos a los que nos dirigimos y trazar una

estrategia para llegar a ellos. Recién entonces, estaremos en condiciones de empezar a producir mensajes que hagan sentido.

El plan estratégico es resultado de un proceso de diagnóstico, que nos permite conocer las particularidades de la organización para la que vamos a trabajar y el contexto en el que está inmersa. Sostenemos que no es posible, o al menos no es deseable, desarrollar productos para una organización que no conocemos porque entonces corremos el riesgo de malinterpretar la necesidad y que el desarrollo no cumpla con lo esperado. Incluso muchas veces, el pedido inicial que nos llega no responde a la necesidad real de la organización, o no del todo. Así por ejemplo, nos piden contenidos para redes sociales, cuando lo que en realidad necesitan es definir su discurso organizacional, el relato que va a sostener la organización y que da sentido o no a esos contenidos.

Cuando definimos estrategias de comunicación, su finalidad suele ser acercarnos a los públicos de la organización. Buscamos interpelarlos, interactuar con ellos con la intención de que se identifiquen con lo que les estamos proponiendo. Una buena estrategia, y sobre todo una estrategia que contemple y esté alineada con la cultura de la organización, no sólo nos facilita el trabajo de gestión posterior, si no que también nos acerca al logro de los objetivos propuestos.

Además, la elección del o los mensajes o productos comunicacionales a desarrollar siempre está mediada por una negociación entre nuestra propuesta y los deseos de la organización. Por eso es muy importante poder justificar cada una de las decisiones que tomamos para que la organización las comprenda y le resulte más fácil estar de acuerdo.

Nos vamos a encontrar a lo largo de nuestra carrera profesional, con organizaciones que confíen en nosotros y nos dejen hacer, y también con otras que cuestionen y reformulen cada una de las decisiones que tomamos y/o de los mensajes o productos que construimos. Aquí no hay mucho secreto, trabajar la paciencia, la capacidad de persuasión y sobre todo, aprender a ceder, a no enamorarnos de

nuestra idea y aceptar que puede ser mejorada. Es fundamental considerar que si bien las/os/es profesionales de la comunicación tenemos el conocimiento técnico, las personas propietarias o integrantes de la organización conocen mucho más acerca de su realidad y sus planes de futuro. Lo ideal entonces es llegar a un punto medio que convenza a ambas partes.

Un último punto a tener en cuenta es que vamos a necesitar recursos para realizar los productos, fundamentalmente tiempo y dinero, que hete aquí que son los dos recursos que en las organizaciones más escasean. Porque todo es "para ayer" y porque la comunicación si bien les resulta deseable no los desvela tanto como para dedicarle una cantidad significativa de dinero. La estrategia juega entonces un rol clave, porque nos va a permitir, junto con el uso creativo de los recursos, ser más eficientes.

Saber para quién trabajamos

Trabajamos para organizaciones, en las que su cultura organizacional es un componente activo y movilizador, un sistema que provee a sus integrantes las lógicas de sentido para interpretar la vida de la misma. La cultura es lo que la diferencia del resto de las organizaciones del contexto en que está inmersa y con el que interactúa constantemente.

La importancia de la cultura organizacional está vinculada con su capacidad de cohesionar internamente a quienes integran la organización y así fortalecer la identidad de la misma, aunque no lo único que la define. Como recuerda Schvarstein, la identidad de la organización es un emergente y sus rasgos no son necesariamente producto de la voluntad de sus miembros; o sea, no es sólo construcción, sino también devenir de la organización. Conocer la identidad de la organización es necesario

para poder planificar y elaborar los productos comunicacionales destinados a los públicos de interés. Identidad y comunicación organizacional deben estar alineadas para hacer sentido y generar coherencia.

Definimos identidad como lo que la organización es, lo que la hace ser única y diferente del resto, independientemente de lo que haga. Puesto en un ejemplo, podríamos decir: dos zapaterías se dedican a lo mismo: venden zapatos, quizás incluso venden los mismos zapatos, ya que los compran en la misma fábrica. Sin embargo, cada una de ellas tiene rasgos que la otra no tiene: el nombre, las bolsas que utilizan, el modo de atender a los clientes, etc. Estos son algunos de los rasgos que caracterizan a cada una en sus diferentes identidades, permitiéndoles diferenciarse y haciendo de sus públicos quienes tienen la posibilidad de elegir entre ellas.

La identidad, entonces, se compone tanto de los atributos asumidos como propios por la organización como de aquellos que la organización no asume o incluso aquellos de los que reniega. Es decir, que es construida de diversas maneras a través de discursos, prácticas, historia, tradiciones que la organización reconoce de sí misma pero, también puede construirse de modo autorreferencial y autoafirmativo, incluyendo aspectos de los cuales reniega.

Cuando nos disponemos a trabajar con una organización, la tarea de diagnóstico se vuelve esencial ya que nos permite relevar aquellos aspectos que conforman la cultura organizacional, así como aquellos que expresan los rasgos de la identidad que se desean potenciar en su discurso identificatorio. De ahí la importancia de generar un plan estratégico enfocado hacia la consolidación de la cultura organizacional y en estrategias que reafirmen su identidad.

Ahora bien, ya que como dijimos la identidad de una organización se materializa en el discurso. Es fundamental que todos los productos y mensajes que propongamos desarrollar se encuentren en línea y reafirmen este discurso identificatorio. Sin perder de vista que el discurso identificatorio tiene una intencionalidad determinada que

recae no solo en el deseo de la organización de posicionarse sino también mostrarse de determinada manera.

Lenguajes y soportes

Entendemos al lenguaje como la capacidad humana de simbolizar y por lo tanto, es parte constitutiva de la cultura. Entendido en un sentido amplio, nos referimos al medio que nos permite comunicarnos no solo a través de una lengua específica (es decir una determinada articulación de palabras en un idioma particular), sino también a la capacidad de comunicar a través de nuestro cuerpo, emociones, así como, comunicar haciendo uso de otros soportes, como el sonido, el arte, entre otros.

Teniendo en cuenta que nuestro campo de acción específico como profesionales de la comunicación son las organizaciones y consecuentemente el desarrollo de productos comunicacionales, vemos necesario contemplar los distintos lenguajes y soportes que utilizaremos para la elaboración de los mismos. Conocer cada lenguaje nos permitirá tener un abanico de opciones a la hora de pensar y ejecutar cada producto, pero fundamentalmente nos permite reconocer las posibilidades y restricciones que deberemos considerar a la hora de hacer una propuesta (ya sea para respetarlas como para subvertirlas con creatividad e innovación), así como analizar las mejores estrategias para llegar a nuestros públicos.

A grandes rasgos podemos decir que en este vertiginoso tiempo que nos toca vivir, sobre todo en un año de Pandemia por Covid-19 donde el mundo se volcó a las tecnologías como único modo de sostener algún grado de conexión con otras personas, los lenguajes y más aún los soportes se diversifican, aparecen nuevos, e incluso algunos impensados. En este punto, podemos mencionar un ejemplo novedoso que surge de la situación de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio

en nuestro país, con un grupo teatral que tuvo se vió afectado por la situación y como muchos otras/os/es actores se quedaron sin la posibilidad de trabajar. En este caso, la alternativa que encontraron fue ´Teatro por Whatsapp´ un novedoso formato/soporte para contar una ficción cruzada por la pandemia. En esta propuesta, los públicos adquieren la entrada y dejan sus datos de contacto, y eligen el/la/le actor, actriz, que les narrará la obra. Cuando da inicio la obra, les llega un mensaje de voz al whatsapp, con una frecuencia de uno por día, a lo largo de dos semanas. También se reciben fotos, canciones y breves videos. La historia que se construye en la voz elegida, es la de un antiguo amor que, en tiempos de encierro, vuelve a comunicarse para traer al presente recuerdos, de los buenos y de los otros. Como vemos, la creatividad puesta en juego en este producto "obra de teatro" y su comunicación, permitió sostener el teatro como organización, sus públicos, y el trabajos de actores y actrices a través de un soporte que pocos hubiésemos imaginado posible.

Ahora bien, teniendo claro que el horizonte de los soportes y lenguajes con que contamos es flexible y en constante cambio, es básico y necesario que reconozcamos al menos algunos lenguajes que ya casi podríamos denominar tradicionales.

1. Audiovisual: integra el lenguaje verbal, ya sea escrito o hablado, el lenguaje visual de las imágenes estáticas y todos los elementos del lenguaje sonoro, aportando convenciones propias del lenguaje de las imágenes en movimiento. Aquí los contenidos icónicos predominan por sobre los verbales. Sus elementos adquieren sentido sólo cuando son considerados en conjunto.
2. Gráfico: usa gráficos, imágenes, texto, espacios en blanco. El diseño de los productos gráficos debe pensarse como parte integral ya que también condiciona en el sentido brindado y en la lectura del mismo. Este lenguaje es usado aún en redes sociales por ejemplo, cuando se publica texto o placas estáticas, que responden más a la lógica del papel que a la de espacios de interacción.

3. Sonoro: suele pensarse como un lenguaje emotivo, ya que apela a la imaginación de quien lo escucha, su fugacidad lo hace intenso e instantáneo. Sus rasgos principales son la predominancia de la voz humana (discurso hablado), la música (elementos abstractos), el silencio y los ruidos y efectos sonoros. Hoy este lenguaje se hace presente en todos los espacios de interacción, incluso ganando fuerza en nuevos formatos como el de los podcasts.
4. Multimedial: es la combinación simultánea (relación de cooperación) de imágenes, textos, menúes, animación, videos, sonidos, etc. Representa algo más que la vinculación de varios lenguajes, sino que además propone una experiencia distinta a los demás. Permite la interacción y brinda al usuario la posibilidad de participación y decisión, por ejemplo en cómo visualizar la información.
5. Eventos/ espacios de formación/ marketing promocional (degustaciones, muestras, etc):

    a. La organización de eventos también es una manera de comunicar, ya sea dando a conocer la imagen de la organización, el lanzamiento de un producto o la promoción del mismo. Es utilizada de forma estratégica, dado que contribuye a generar una imagen positiva de la organización de sus servicios y productos. Es importante poder crear un vínculo con el público asistente y lograr que interactúe durante distintos momentos del evento. También, se convierte en un espacio muy enriquecedor para hacer reconocimiento de los públicos, ya que podemos interactuar, conocerles, aprender sobre sus gustos y los motivos de sus elecciones.

    b. Marketing promocional/sampling: permite dar a conocer un producto. Tiene como principal ventaja acortar el periodo transcurrido entre el primer contacto con las personas que son

potenciales consumidores y la compra del producto. Generalmente es utilizado en el lanzamiento de nuevos productos, pero también es recomendado para reforzar ventas, y cuando se quieren usar nuevos conceptos de la marca. Puede hacerse a través de puntos de venta, muestras por correo, en revistas, a través de otro producto o en la calle.

c. Espacios de formación (marketing educativo): talleres, cursos, congresos, jornadas, nos permiten ofrecer un producto diferente a nuestros públicos, sin importar el sector al que se dedique la organización, las instancia de intercambio de conocimientos o de formación suelen ser apreciadas. En estos ámbitos, son muchas las formas en las que la organización se comunica con sus públicos, desde la entrega de carpetas, lapiceras y materiales, hasta los momentos de esparcimiento que también deben ser pensados y planificados. Cada decisión habla de la organización, desde la presencia de la identidad en las pantallas de exposición, hasta el material de lectura que cada persona pueda llevarse al terminar el encuentro. En este tipo de actividades, el rol de las/os/es comunicadoras/es es central y da cuenta de cuánto conocemos a nuestra organización. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que cuando trabajamos con personas pueden surgir imprevistos de todo tipo, y debemos ser flexibles y estar preparados para buscar soluciones y ofrecer rápidas respuestas

Los soportes son los elementos físicos a través de los cuales materializamos los productos. Son medios técnicos y físicos que permiten su "lectura" con distintas y variadas características, que como comunicadoras/es no tenemos la obligación de conocer en cuanto a cuestiones técnicas pero sí debemos tener en cuenta en relación

a sus potencialidades y limitaciones. Conocer los diferentes lenguajes y posibles soportes brinda mayores certezas a la hora de determinar qué producto es el más adecuado para nuestra estrategia comunicacional.

La elección de los soportes está sujeta a las posibilidades de producción con las que se cuentan, tanto económicas como humanas. Es decir que esto resulta un punto a tener en cuenta a la hora ejecutarlos, desde su diseño/armado hasta su realización. Además, la elección del soporte debe responder a los objetivos y necesidades planteados e identificados en una primera instancia. Es importante no desviarse del por qué de cada producto.

Como decíamos, si bien las/os/es profesionales de la comunicación deben tener conocimiento acerca de los distintos lenguajes y soportes, no tiene que ser un experto. Se debe interactuar y trabajar de manera articulada con profesionales capacitados y especializados en esas cuestiones (diseñadores, editores, ilustradores, animadores, etc.). Igualmente, es necesario contar con el mayor conocimiento posible para dialogar con colaboradoras/es en el mismo lenguaje que permitan lograr que los productos sean los más adecuados para la estrategia comunicacional que nos proponemos implementar.

En el contexto del surgimiento de nuevas tecnologías se abrieron posibilidades para la realización de productos a partir de la incorporación de soportes transmediáticos, que permite a un público determinado poder interactuar adquiriendo un rol activo en el intercambio con la organización, lo que da origen a un discurso integrado entre organización y públicos asumiendo la forma de correlato. Transmedia sugiere lo híbrido, el desdibujamiento de fronteras. Debe entenderse, entonces, como la producción complementaria a través de distintos lenguajes, donde un tipo de relato se expande a varios lenguajes y soportes, y donde participan los usuarios.

No se trata de sumar diferentes piezas únicas sino que cada una tribute a una historia común desde diferentes medios. De esta manera se le ofrece al público una parte o perspectiva diferente de la historia en cada uno de los puntos de contacto que tiene

con la organización, que pueden ser la página web, redes sociales, correo electrónico. Aquí los propios usuarios generen contenidos dándole continuidad a las historias en un crecimiento infinito.

Es importante tener en cuenta que una estrategia de comunicación impone hoy la posibilidad de que muchas de las creaciones en términos de contenidos pueden ayudarnos a establecer una nueva y potente relación con los públicos de la organización, aprovechando el refuerzo lógico brindado por las audiencias positiva que reconocen a el/la productor/a gusteando, reproduciendo y dando continuidad a los relatos

Por ejemplo, es posible incluir las narrativas transmedia como propuesta pedagógica en el marco de un taller, explotando no sólo las lógicas de producción sino también teniendo en cuenta las ventajas de su uso, teniendo el uso de múltiples soportes puede atraer a estudiantes familiarizados, y por lo tanto, servir como un factor motivacional. Es necesario tener en cuenta que esta incorporación por sí misma no garantiza la construcción del conocimiento, la reflexión o problematización. Sino que serán fundamentales, tanto la orientación de el/la docente, las consignas que se propongan, y el conocimiento de las/os/es estudiantes, para plantear proyectos en los que se puedan aprovechar estas herramientas.

La creatividad es necesaria, ningún lenguaje o soporte brindan el éxito de un producto por sí mismo. Un/a docente que no entiende o reconoce qué es lo que busca un/a alumno/a en su taller difícilmente lo atraiga y convoque, y mucho menos le aporte algo por más interesante que resulte la propuesta desde lo teórico.

El producto como continuidad

La materialización de un producto no supone la finalización de un proceso de manera absoluta, más bien es un punto de llegada en el cual es posible hacer

una pausa para seguir pensando y haciendo. También puede ser el resultado de una decisión cotidiana cuyo propósito sea resolver o dar respuesta de manera rápida y operativa situaciones coyunturales de la organización.

Lo imprevisto, lo urgente, la toma de decisiones constante, también forman parte del proceso de un producto. Por eso las lecturas diagnósticas, de las hablaremos más adelante, toman una vital relevancia ya que brindan a las/os/es profesionales de la comunicación la mayor claridad posible para poder desarrollar el producto necesario teniendo en cuenta las personas destinatarias, los espacios de circulación, los objetivos, teniendo rápidamente la mayor cantidad de información y datos para poder resolver el producto y, por lo tanto, la situación determinada.

El desarrollo de productos que respondan a coyunturas extraordinarias debe estar enmarcado en el plan estratégico y, siempre, en línea con la identidad y los objetivos organizacionales. Este tipo de productos deben ser concretos y deben dar cuenta de la situación que llevó a la necesidad de su producción, teniendo siempre la vista puesta sobre sus público.

Se vuelve necesaria e indispensable la combinación de una reflexión racional con una capacidad creativa que pueda advertir cuestiones vinculadas a la realidad emergente, sin dejar de tener en consideración los recursos disponibles y la viabilidad de la propuesta. Los productos comunicacionales no se encuentran separados de la realidad de quienes los producen como tampoco de aquellos que los utilizan, aún aquellos que al utilizarlos los transforman, modifican.

La capacidad de adaptación a situaciones imprevistas responde a las acciones y ajustes determinados por las coyunturas pero también por potenciales errores o desvíos. Los productos comunicacionales, entonces, pueden diseñarse y lanzarse para corregir aspectos que no estén funcionando, redireccionar nuevamente la estrategia, o para dar respuesta en situaciones inesperadas.

Capítulo V

La subjetividad del viaje

Las organizaciones de nuestro tiempo

Decimos que la comunicación es un proceso social de producción y apropiación de sentidos. Y una práctica transformadora. De tanto que lo decimos parece un mantra, o enunciados vacíos. Pero no, no podría ser más real. Ojalá fuera más tangible.

La comunicación transforma realidades, transforma la cultura de las organizaciones en las que intervenimos y modifica, de la manera deseada o no, las percepciones de las personas que forman parte de las organizaciones y de sus públicos.

Empecemos entonces por pensar qué es una organización, y desde luego, lo haremos desde nuestro campo de conocimiento específico. Retomamos entonces a Bronstein, Gaillard y Piscitelli, que entienden que *las organizaciones son formas en el dominio lingüístico*, es decir que existen en el lenguaje. Esto quiere decir que una organización en nuestro tiempo ya no se define por el espacio físico que ocupa; hace algunas décadas la fábrica o la escuela e incluso la oficina eran definidos a partir de lo que veíamos, siendo sus edificios una condición básica para su existencia y posibilidad de desarrollo. Hoy existen organizaciones mucho más flexibles, que no requieren de un espacio físico para funcionar, lo hacen de manera virtual, como las empresas que desarrollan software por ejemplo, o cualquier otro servicio. Y si pensamos en el contexto de aislamiento que nos trajo este extraño 2020, a raíz de la emergencia sanitaria por COVID-19 es mucho más claro aún. La mayor parte de las organizaciones pasó a funcionar a distancia, de forma virtual, cada

uno desde su casa; hasta la escuela dejó de ser el edificio blanco de la ondulante bandera argentina para extenderse hacia las casas de las/os/es alumnas/os/es.

Las organizaciones tampoco se definen hoy, como pueden estar pensando, sólo por la actividad que realizan. Si bien es relevante qué hace cada organización para pensarse a sí misma o ser vista por los demás como un ente específico, ya no es eso lo que la particulariza, lo que la hace única, porque hay muchas organizaciones que hacen lo mismo. Sea fabricar automóviles, televisores, o proveer servicios de electricidad, conectividad o entretenimiento, vamos a encontrar varias organizaciones que pueden satisfacer la demanda. Lo interesante es pensar por qué elegiremos una y no las otras. Avancemos un poco más.

Entonces, ¿qué es lo que define a las organizaciones? Según los autores referidos anteriormente, una organización se define por las conversaciones que entabla en distintos niveles: por las conversaciones que circulan entre sus integrantes, por lo que dice de sí a los distintos públicos, por la relación que establece con otras organizaciones y con el contexto al que pertenece.

Esto nos permite pensar a las organizaciones desde una perspectiva comunicacional y de este modo, las configura como un terreno en el que podemos intervenir. *Las organizaciones entonces existen en el lenguaje. Y esto se materializa en procesos conversacionales, que se dan entre sus miembros y con sus distintos públicos. Estas conversaciones originan acuerdos de diversos órdenes, que a su vez dan estabilidad y recurrencia a la organización.*

Los autores distinguen:

- acuerdos de primer orden, que son aquellos que se traducen en las acciones llevadas a cabo por la organización o por alguna de las personas que la conforman.
- acuerdos de segundo orden, son acuerdos para crear posibilidades, definen las bases para tener futuras conversaciones. Constituyen una parte importante del trasfondo de escucha y son los que permiten que los acuerdos de primer orden sucedan y las acciones se realicen.

- acuerdos de N orden, que si bien trascienden a la organización, la configuran permanentemente. Son los acuerdos que rigen en el entorno cultural, social e institucional del que la organización forma parte, a los que debe adecuarse para funcionar en un contexto determinado. Estos acuerdos enmarcan a los acuerdos intrínsecos de la organización, es decir los de primer y segundo orden.

Desde el primer acuerdo que dio origen a la organización, donde determinadas personas acordaron juntarse para hacer determinada cosa; hasta los acuerdos que alcanzan con la sociedad de la que participan, hoy muchos ligados al cuidado de las comunidades y del medio ambiente; pasando por los acuerdos que diariamente sus colaboradoras/es sostienen para realizar sus labores y por los acuerdos que la organización intenta generar con su público objetivo acerca de ser tal o cual cosa, los acuerdos son justamente lo que hace que una organización sea sólida y se desarrolle. A mayor capacidad de generar acuerdos, mayor autonomía y fortaleza tendrá la organización.

Para sintetizar la idea: las organizaciones son espacios donde las/os/es profesionales de la comunicación podemos intervenir porque existen en el lenguaje. Y a través de promover determinadas conversaciones, en determinados tonos y en momentos particulares (he ahí lo fundamental de entender a la organización y a su contexto y pensar estratégicamente) podemos transformar a esa organización, acercándola hacia donde quiere estar, hacia el lugar que desea ocupar.

La importancia de lo simbólico

En la era de los intangibles que vivimos, lo simbólico se vuelve el rasgo definitorio de las organizaciones, que ya no se diferencian por los productos o servicios que ofrecen, sino por la propuesta de mundo a la que nos invitan a pertenecer, la promesa de marca, los enunciados con los que nos conquistan. Y esto pone a la comunicación organizacional en

un lugar preponderante, protagonista. Ya no es la frutillita del postre sino un constituyente inicial y difícilmente reemplazable del diseño organizacional.

Ahora bien, para que esta propuesta de mundo sea seductora, funcione eficientemente, atraiga cada vez a los públicos, es necesario que la organización tenga resueltas algunas cuestiones internamente. Ninguna persona consumidora o usuaria va a tener una mejor experiencia de marca que aquellos que forman parte de la organización desde adentro. Las/os/es integrantes de una organización son portavoces no oficiales de la compañía, y por tanto sus voceras/os/es más creíbles.

Mucho más en un entorno como el actual, donde el adentro y el afuera de la organización se desdibujan. La conectividad contribuye a que quienes integran una organización vivan con una suerte de continuidad la dimensión interna de su pertenencia a dicho espacio y la externa, su ser en la sociedad, en su entorno, con su familia, con sus amigos. Ya no es tan rígida la separación entre el tiempo laboral y el tiempo de ocio. Los dispositivos que se utilizan para acceder a la información son los mismos adentro y afuera y el acceso a las redes sociales, tanto laborales como personales, se da en muchos casos simultáneamente.

Las categorías de adentro y afuera de la organización también son simbólicas, porque ya no remiten a cuestiones de espacio físico, dado que entre otras cosas el teletrabajo rompe con la lógica de estar en un lugar físico determinado para cumplir determinados roles o tareas.

Comunicación es cultura

En este contexto se vuelve fundamental trabajar sobre la *comunicación de la organización*. Si las personas que integran una organización se sienten orgullosas de pertenecer a ella lo comentarán en sus redes sociales, como comentan el resto de las

cosas que les generan orgullo. Y si están enojadas con la organización posiblemente lo comenten también como cuando cualquier otro tema los enoja o los indigna. Entonces, la clave está en cómo hacer que las/os/es integrantes de una organización se sientan verdaderamente parte de ella, en línea con sus objetivos y valores y orgullosos de formar parte de su equipo. Y la respuesta empieza a vislumbrarse cuando pensamos en el concepto de cultura.

La *cultura* de una organización, tal y como la piensan Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, es un componente activo y movilizador, un sistema que provee a sus integrantes las lógicas de sentido para interpretar la vida en la organización. Es un *"fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido"*. La cultura es lo que hace ser especial a la organización, lo que la diferencia del resto de las organizaciones del contexto en que está inmersa y con el que interactúa constantemente. Aunque se encuentre en tensión permanente, la cultura se constituye como un emergente con relativa estabilidad.

Podemos decir que la cultura organizacional "es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman"(TPM, 2007*)*.

Dentro de los elementos que componen la cultura encontramos las características del entorno compartido: hábitos y modos de conducta, cargos y funciones; roles, ritos, ceremonias rutinas; redes de comunicación; sistemas de valores, mitos, creencias. Su carácter instituyente – es decir su capacidad de reproducirse y reforzarse a sí misma- hace de la cultura uno de los elementos más difíciles de modificar en una organización.

De ahí que los procesos de cambio cultural sean graduales y demanden un seguimiento minucioso en el tiempo por parte de quien los moviliza. Además, requieren una incorporación permanente y sistemática de las apreciaciones de las personas que colaboran, de sus interpretaciones, de sus sugerencias. Porque el cambio cultural no puede darse si todas/os/es las/os/es que forman parte de la organización no se suben a ese movimiento, justamente porque son quienes dan forma a esa cultura. Por eso, los procesos de cambio cultural en las organizaciones son el desafío más grande y a la vez más rico al que pueden enfrentarse las/os/es profesionales de la comunicación.

La dupla irreductible: identidad e imagen.

Parte esencial de la cultura organizacional son los valores, que son "el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia". Estos "surgen de la historia organizacional, las decisiones de sus miembras/os/es, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad"(TPM, 2007). Es decir, son los modos de hacer compartidos por las/os/es miembras/os/es de la organización, que también la diferencian de otras organizaciones.

Como ya dijimos, la importancia de la cultura organizacional está vinculada con su capacidad de cohesionar internamente a las/os/es integrantes de la organización y así fortalecer la identidad de la misma. La identidad de una organización no se construye sólo a partir de aspectos como las tradiciones o los rituales, sino que es también en las instancias de transgresión, enfrentamiento, contradicción u oposición en relación a factores o componentes externos o internos, donde la identidad se produce y reproduce. Como sostiene Schvarstein, la identidad de la organización

es un emergente, y sus rasgos no son necesariamente producto de la voluntad de sus miembras/os/es; o sea, no es sólo construcción, sino también devenir de la organización.

Una de las cuestiones fundamentales a tener en cuenta en relación a la identidad organizacional es justamente ese devenir. La identidad no es sólo lo que la organización reconoce como atributos positivos sobre sí misma. Sino que también contiene a todos los aspectos de los que la organización reniega o incluso desconoce, dado que escapa a su conciencia. No es lo que la organización dice de sí solamente sino también todo lo que calla.

La identidad de una organización se materializa en el discurso y lo que la organización dice de sí misma es su *discurso identificatorio*. Schvarstein lo define como "compuesto de una multiplicidad de enunciados argumentativos, lingüísticos y no lingüísticos, que tienden a ser coherentes entre sí, y que por vías de sus elecciones y omisiones especifican el lugar invariante que la organización pretende ocupar en el mundo".

Fundamentalmente, como todo discurso, el discurso identificatorio tiene una intencionalidad determinada: el deseo de la organización de posicionarse y mostrarse de determinada manera. Mientras que la identidad es emergente y contiene aspectos no reconocidos como propios por la organización, el discurso identificatorio se encarga de destacar y potenciar los aspectos que la organización considera positivos de su identidad, a la vez que oculta los aspectos que a la organización no le interesa mostrar. No obstante, tal como advierte el autor, es imposible erradicar las tensiones existentes entre lo que es (identidad) y lo que dice ser (discurso identificatorio), y de hecho no es nuestro objetivo. Pero sí, el diseño del discurso identificatorio permitirá "aflojar" esas tensiones y colocará a la organización en un posicionamiento estratégico respecto de su comunicación.

Otro concepto que es necesario repasar para completar este acercamiento a las organizaciones desde la comunicación, es el de *imagen*, que aquí lo abordaremos

como un concepto asociado a la recepción. Desde esta perspectiva, la imagen de una organización no es algo generada por ella sino que es una construcción mental de los públicos, que pasan así a ser parte activa en la producción de sentidos que se da en torno a la organización.

Capriotti explica a la imagen como una representación que se genera en el imaginario de los públicos como "resultado de la interpretación que hacen de toda la información o desinformación" que reciben de o sobre la organización. En este sentido, el autor propone la siguiente definición: "La imagen corporativa representa un esquema de percepciones y creencias sobre una organización, a partir de la cual las personas decidirán una conducta en función de la percepción de la realidad" (Capriotti, 2004).

Adquiere entonces particular relevancia la idea del público o más precisamente los públicos de las organizaciones. Ya que son ellos quienes se encargan de legitimar o no los procesos de comunicación que atraviesan a las organizaciones. Y es por esto que decimos que son fundamentales las relaciones que la organización entabla con su entorno. Ya que si bien necesita diferenciarse para fortalecer su identidad, también tiene que vincularse positivamente con la sociedad de la que forma parte para no quedar aislada.

Los desafíos que vienen

Las llamadas "sociedades del conocimiento" nos ponen frente a la difícil tarea de intentar comprender el flujo de circulación de sentidos en una realidad sumamente dinámica y donde el intercambio comunicacional se da a gran velocidad. Las metáforas sobre *la liquidez* o *lo sólido que se desvanece en el aire*[3], intentan

3. Referencia a las teorías de Zygmunt Bauman y Marshal Berman, respectivamente.

explicar la dificultad que supone nombrar algo que se nos escapa de las manos antes de poder asirlo: aquello que parecería ser, no termina de serlo antes de convertirse en otra cosa. O dicho de otra manera: todo pasa muy rápido y tenemos que estar alertas para que no se nos escape.

El desarrollo y apropiación de las tecnologías de información y comunicación inciden directamente en la demarcación del ritmo para la supervivencia de las organizaciones. Nos encontramos entonces ante una complejización de los procesos conversacionales de las organizaciones, vinculada a la multiplicación y redefinición de las herramientas y lógicas de comunicación disponibles, que requiere de nosotras/os/es una mirada alerta para poder aportar a la gestión de la comunicación en las organizaciones.

En este contexto, las organizaciones requieren cada vez más ayuda para gestionar la comunicación. Entienden que las redes sociales y la conectividad en general modifican los modos de ser y vincularse de la sociedad y que no pueden quedarse afuera porque corren riesgo de dejar de existir.

Capítulo VI

Viajeros en un mundo fluido e interconectado: itinerarios que incluyen los atractivos territoriales y valorizan la continuidad identitaria

Los límites organizacionales ¿son fluidos?. Partir de este interrogante acerca de lo fluido o del grado de fluidez que puedan tener los límites de las organizaciones, en tanto diferenciación del ámbito interno y el ámbito externo, nos permite preguntarnos sobre la manera en que se gestiona la comunicación en dichos ámbitos.

En primer lugar, resulta importante resaltar que partimos de una concepción sistémica de las organizaciones, considerando a las mismas como sistemas complejos, autoorganizados y que coevolucionan.

Tener un enfoque de las organizaciones como sistemas complejos implica pensarlas (y luego gestionarlas) como espacios donde coexisten el orden y el desorden, la armonía con los desacuerdos, es decir que no se trata de ámbitos homogéneos, sino por el contrario, siempre están atravesadas por diferentes tensiones. La complejidad propia de las organizaciones implica la posibilidad de considerarlas en el marco de lo emergente, entre lo previsto y lo imprevisto.

Jorge Etkin nos recuerda que las organizaciones son un conjunto de procedimientos, normas y relaciones estables en torno a las cuales un grupo de personas coordina esfuerzos para lograr determinados objetivos. Pero la organización no está preparada solo para cumplir con los objetivos. Estos le dan sentido a su desempeño pero no constituyen una condición de existencia y no son determinantes

de su continuidad. Si la organización funciona y persiste como tal es porque tiene cierto grado de viabilidad. Para ser viables, dice Etkin, las organizaciones no solo requieren de procesos recursivos (en tanto reiteración de aquello que les da autonomía y las mantiene vivas) y de autoorganización, sino de poder responder a requerimientos no previstos.

Desde la perspectiva del autor, se trata de crear nuevas condiciones, de realizar adaptaciones y ajustes, sin renunciar a sus rasgos constitutivos (de lo contrario se trataría de una refundación). Las organizaciones viables tienen la capacidad de mantenerse pero también de renovarse y crecer en determinados contextos, sin perder identidad. La recurrencia (recursividad) y el autocontrol apuntan sobre todo a conservar rasgos de identidad (sus elementos constitutivos, sus acuerdos básicos) y no tanto a la conservación de planes o estrategias que guían sus decisiones en su relación con el entorno.

El intercambio que realicen con el entorno lo harán en el marco de un mundo incierto y cambiante, que atravesará y condicionará dicha relación. Considerar esto desde el paradigma de la complejidad conlleva la idea de que en lugar de pensar y actuar tratando de controlarlo, intentar preverlo y manejarlo, la clave estará más bien en incluir esa lógica en la estrategia de la relación con el entorno, articulando más con la idea de la contingencia y lo emergente.

Las organizaciones son parte de un universo diverso que constituye un entramado de redes de intercambios. En este universo, cada entidad se forma y se transforma, afectándose mutuamente con otras. Las organizaciones constituyen espacios abiertos y comunicativos, donde las fronteras se desdibujan, fijando la atención en la interacción y la complementariedad. Se trata de llevar adelante el proyecto de manera colaborativa con el entorno, sin perder la singularidad. Dado que la singularidad se asienta en la identidad de la organización, consolidar esta última, tener bases sólidas, constituye un esfuerzo estratégico para sostenerse en un mundo de fronteras porosas y desafíos colaborativos.

Consideramos importante tener presente estas cuestiones a la hora de pensar en límites organizacionales, en ese doble juego de producción y autoproducción de aquello que las constituyen, estableciendo un borde y una clausura operacional.

Según Bronstein, Gaillard y Piscitelli, "los sistemas con clausura operacional son aquellos que a partir de una organización particular emergen del espacio donde existen sus componentes, conformando una totalidad que presenta las propiedades de los sistemas autónomos: una gran autoafirmación y plasticidad para adaptarse a los cambios del entorno sin pérdida de identidad".

La organización alcanza coherencia a través de su propia operación y no por la intervención de contingencias del entorno. Las redes se conforman a partir de acoplamientos estructurales que respetan los límites organizacionales (dado que cada sistema tiene la capacidad de generar su propia reproducción- clausura operativa).

La necesidad de pensar la comunicación desde nuevos paradigmas

En el marco de las concepciones expuestas, también resulta oportuno preguntarnos acerca de los paradigmas que guían nuestras intervenciones en las organizaciones. En tal sentido, traeremos a colación algunas de las reflexiones que realiza Sandra Massoni, quien afirma que la comunicación es un fenómeno complejo, situacional y fluido.

Según esta autora, en el universo de la comunicación, *lo complejo* implica superar las visiones reduccionistas, sobre todo las centradas en la hegemonía de la emisión, para abrirse al reconocimiento de que en un mismo espacio conviven distintas versiones de lo real, constituyendo diversos mundos que interactúan y que, al hacerlo, construyen la dinámica social.

En la dinámica actual de las sociedades, y por ende de las organizaciones, lo digital aparece como un rasgo de época que atraviesa las relaciones, afectando y reconfigurando los espacios y tiempos propios del Siglo XX. Lo digital "hace añicos a la comunicación en línea" dirá Massoni, aludiendo con ello a que se torna cada vez más insostenible la comunicación secuencial, plana, reducida solo al entorno de lo comunicativo. Lo digital instaura un mundo en red, un mundo interconectado en tiempo real, y con ello la perspectiva comunicacional abierta a la complejidad.

Con estas consideraciones, la autora nos invita a "salirnos del corset de los mensajes para abordar el espesor de la comunicación" y agrega que "en un mundo fluido ya no alcanza con contabilizar mensajes, analizarlos discursivamente o identificar sus circuitos", dado que la interpretación no agota el hecho comunicacional. La comunicación es un espacio de cruce que atraviesa lo social, donde conviven textos y objetos socioculturales.

A su vez, Massoni nos convoca a desplegar la comunicación. A descomprimirla. A abordar su multidimensionalidad sin descartar su fluidez. Abordar *lo fluido* es considerar al tiempo como temporalidad. En nuestras intervenciones debemos asumir que todo está cambiando continuamente y es imposible detener el mundo para analizarlo. Según la autora, ya no resultan suficientes las clásicas competencias analíticas y operacionales de lxs comunicadores, que se derivan de entender a la comunicación en línea y principalmente como significaciones transmitidas (emisión, mensajes, circulación y consumo).

En el marco de los nuevos paradigmas, es importante considerar a la comunicación como fenómeno *situacional*, en tanto no se trata de algo escindido del escenario en el que ocurre, por lo cual resulta imprescindible la consideración de la situación como punto de partida de toda comunicación. Partir de su situacionalidad permite abordar la comunicación como ese espacio donde emergen los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y las/os/es actoras/es socioculturales.

Si queremos gestionar la comunicación de manera estratégica será necesario abordarla desde los paradigmas referidos anteriormente. El modelo de comunicación estratégica es integrador, abarcando todos los ámbitos y dimensiones comunicacionales, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación deseable, y atendiendo especialmente a los contextos. Una estrategia de comunicación es la definición de un escenario para convocar a la acción de las/os/es actoras/es relacionados con la solución del problema, facilitando las transformaciones a partir de una mirada respetuosa de la diversidad.

Interconexiones, flujos y redes. Claves para potenciar y generar significaciones

Hasta aquí podemos afirmar que el borde (límite) de la organización es una condición necesaria para que se constituya como tal. Ahora bien, una vez que emerge con unidad singular en un entorno específico, se interrelaciona con éste influenciándose mutuamente. Por lo cual, aquel borde será poroso y la comunicación se establecerá como momento y espacio relacionante de la dinámica social.

En la sociedad actual la presencia de dispositivos tecnológicos e Internet han sido determinantes en diversas transformaciones culturales y sociales, entre las cuales se encuentra no solo el acceso a la información y a la comunicación, sino a la posibilidad de creación, cooperación y difusión de contenido.

Decíamos que lo digital rompe con la linealidad y sus redes disuelven las oposiciones binarias en distintas escalas: emisor/receptor, individual/colectivo, discurso/realidad, entre otras. Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación reconfiguran el campo de acción de las/os/es profesionales de la comunicación, desplazándolas/os/es cada vez más desde la dimensión informativa y

la hegemonía en la emisión del mensaje hacia la trama que emerge en torno a eso que se dice.

Según Massoni, "en la sociedad del texto la configuración de información es procesada por una parte pequeña del mundo social, un grupo de expertos construyen la información a la gran mayoría (...) En el caso de la cibercultura el asunto cambia, aparece la figura del hipertexto y de la interacción creativa del lector con la textualidad (...)". En las redes se produce el encuentro en tanto acciones y sentidos compartidos.

Teniendo en cuenta estas características, volvemos a preguntarnos sobre los límites que distinguen el adentro y el afuera en términos comunicacionales. Para superar ciertas limitaciones que impone la distinción entre comunicación interna y externa, algunas/os autoras/es prefieren recurrir a nuevas categorías para definir la comunicación organizacional. Uno de ellos es Enric Castelló, quien propone considerar al espacio y al tiempo como vectores de dicha comunicación. Se trata de niveles de proximidad, ordenados en los parámetros del espacio (cercano o alejado, tanto físico como simbólico) y el tiempo (cotidiano o esporádico), en lugar de lo interno y lo externo. En tal sentido, Castelló plantea cuatro niveles básicos. Un primer nivel, lo cotidiano-cercano, para referirse a la comunicación constante con las/os/es miembras/os/es de la organización, pero también con otras/os/es actoras/es que mantienen una relación con la organización; un segundo nivel, lo cercano-esporádico, para referirse a la comunicación que se establece de forma puntual pero muy cercana en el plano simbólico; un tercer nivel, lo lejano-cotidiano, que incluye la comunicación diaria con aquellas/os/es actoras/es sociales (individuales o colectivos) a quienes la organización no conoce, pero ellos sí y que pueden producir a futuro una comunicación significativa; por último el cuarto nivel, lo lejano-esporádico, con el cual el autor refiere a la potencialidad de la expansión de la organización, que esta desconoce pero que puede tener un impacto en la misma (por ejemplo alguien que visitó su página web o sus redes sociales, que guardó un dato, etc.). En definitiva, con estas nuevas categorías el autor propone dejar fluir la comunicación, gestionando tiempos y espacios, el dónde y el cuándo.

Por otro lado, la idea de comunicación organizacional "sin bordes" se vio reforzada durante el año 2020 a raíz de la pandemia por COVID-19. La situación sanitaria impactó de lleno en la dinámica de empresas e instituciones, expandiendo el teletrabajo, la educación a distancia, mezclando lo organizacional y lo extra-organizacional.

Según Castelló, "nos guste o no, hoy es complejo mantener una comunicación interna cuando se busca exclusividad o incluso privacidad. Casi llegamos a pensar que estamos en una plaza sin paredes, donde entran y salen personas. En vez de obsesionarnos con el control, la situación exige ser excelentes con la calidad de lo que decimos y sobretodo de lo que hacemos".

Podemos concluir diciendo que, en lugar de pensar en términos de lo interno y lo externo de las organizaciones, una de las claves puede ser la de abordar la gestión a partir de escenarios. Considerar que los escenarios siempre serán singulares y estarán compuestos de diversas matrices socio-culturales, en tanto lógicas de funcionamiento de las/os/es actoras/es involucradas/os/es. Una especie de modelo narrativo desde el cual cada actor establece la comunicación, donde se articulan comportamientos y dentro del cual cada una/o/e puede generar cosas nuevas, realizar nuevas construcciones. Decimos en otro de los artículos de este trabajo que para comunicar estratégicamente es necesario planificar estratégicamente y que, en el diseño de la estrategia, no debemos aplicar fórmulas sino dispositivos que nos permitan mejorar el contacto con las/os/es demás actoras/es, convocarlas/os/es a participar en el plan teniendo en cuenta sus intereses, respetando sus singularidades y procurando articular en aquello que cada uno puede/quiere aportar a los objetivos del plan.

"Más que resistir para defender fronteras se trata de persistir para reforzar identidades"

Los avatares del comunicador complejo y fluido, Sandra Massoni

Capítulo VII

Lecturas diagnósticas: buscar información para emprender y continuar el viaje

No existe otro motor en comunicación que no sea la acción y para eso es necesario reconocer el escenario en el que se intenta intervenir.

Desarrollar diagnósticos de comunicación, construir y ejercitar sistemáticamente miradas diagnósticas, serán puntos de partida que nos permita identificar cuáles son las líneas de acción estratégicas que vamos a proponer e implementar. Esa será la base práctica para cualquier tipo de acción comunicacional, mucho antes de la implementación.

Entendiendo a las organizaciones como sistemas complejos en el marco del paradigma comunicación/cultura, el diagnóstico es completamente necesario para garantizar un mínimo de efectividad de la estrategia. Su importancia radica en que representa una mirada compleja sobre la realidad de una organización, y habilita a definir su horizonte cultural para generar acciones de comunicación.

Un diagnóstico integral

Diagnosticar se trata del reconocimiento sobre el mapa completo del presente de una organización. De identificar sus modos de ser y hacer, y los motivos que hay

para promover y proyectar el futuro. Es un ejercicio de diferenciación de los elementos que conforman una determinada situación, que nos permitirá reconocer los modos de relación que establecen y sostienen las/os/es integrantes de la organización, advertir las principales dificultades, identificar sus causas, encontrar las potencialidades y valores existentes. Además, podremos reconocer las complejidades de la organización en tanto discursos, en el marco de conversaciones formales e informales, de su contexto y entorno, siempre permeable a la organización y a su historia.

Decimos que el diagnóstico es el punto inaugural para elaborar cualquier plan estratégico de comunicación, partiendo de un escenario actual hacia un escenario deseado. Para llevarlo a cabo, la organización debe estar dispuesta a conocer y analizar su situación actual: una indagación sobre su dimensión cultural, incluyendo el relevamiento de sus principales canales de comunicación y su funcionamiento porque de ese relevamiento se desprenderá el desarrollo de estrategias y productos comunicacionales que sepan interpretar a la organización, sus públicos y modos de ser y estar en el mundo.

La gestión de la comunicación implica construir y acordar objetivos comunes, así como la definición de acciones para alcanzarlos. El objetivo central al que responde un diagnóstico de comunicación es el de indagar y reconocer los procesos de comunicación que componen una organización al momento en que la/el/le profesional de la comunicación interviene en ella con el fin de desarrollar una determinada estrategia comunicacional.

La potencialidad de un diagnóstico en comunicación radica en aportar información de la organización, posibilidades de análisis, identificación de barreras y resistencias, entre otras, a partir de las cuales encarar cualquier proceso comunicacional.

A grandes rasgos, un diagnóstico de comunicación integral permite:

- Generar un Plan Estratégico de Comunicación sobre la base de un conocimiento exhaustivo de la realidad comunicacional y cultural de la organización.

- Detectar necesidades de comunicación no cubiertas, lo que propicia el desarrollo de una matriz de comunicación estratégica eficiente y efectiva.

- Determinar el nivel de eficiencia de las herramientas de comunicación en relación con la estrategia de la organización. En consecuencia, podremos trabajar en alcanzar el máximo potencial de cada canal, y generar coherencia y cohesión en relación a los objetivos de la organización para consolidar aquello que intenta expresar en los diversos ámbitos comunicacionales.

La implementación

Una lectura diagnóstica implica el análisis de:

- Los procesos de comunicación de la organización, los roles, la forma de vincularse de las/os/es integrantes y las tensiones que existen en la dinámica diaria.
- Los canales de comunicación y su funcionamiento, así como las percepciones de las/os/es integrantes en relación a ellas/os/es.
- La cultura y la identidad organizacional. Su estructura, las formas en que se llevan adelante los procesos, sus principales características. Sus proyectos.

Miraremos, fundamentalmente, las tramas de poder, los discursos circulantes, los modos de nombrar las cosas, los procesos. De qué forma se toman las decisiones y quién/es lo hacen. Lo dicho y lo no dicho, y las temáticas más relevantes para la organización. Además, evaluaremos otros ejes, tales como:

- La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia.

- La adecuación de las herramientas de comunicación a la estrategia de la organización.
- Las necesidades comunicacionales que emergen.
- Los diferentes públicos que intervienen.

Un punto en el que será fundamental detenerse es en la identificación de los mensajes clave, es decir, los temas centrales para la organización. Esos mensajes clave nos permitirán comprender las lógicas a través de las cuales operan las/os/es integrantes de la institución.

Estos mensajes, en contexto, darán cuenta de la red discursiva de la organización. Para visualizarla tendremos que reconocer el modo en que esos mensajes se trasladan a la cotidianidad: cómo circulan, quienes los definen, qué relaciones se entablan o limitan a partir de ellos, cómo son percibidos. Es aquí donde se expresan con claridad las características culturales de la totalidad de la organización.

Más allá de todo lo anterior, para iniciar un proceso de diagnóstico es imprescindible establecer objetivos claros y concretos en relación a lo que se busca relevar. Los mismos definirán el alcance y la profundidad del relevamiento.

Los objetivos de diagnóstico serán construidos en función de múltiples variables relacionadas a las expectativas, necesidades y predisposición de la organización en relación a una posible intervención.

La metodología a través de la cual recopilaremos la información debe ser planificada en función de las características de la organización, fundamentalmente a partir del nivel de predisposición que manifieste en relación al proceso. Sin embargo, existen determinadas herramientas que, aún existiendo variaciones, podemos tomar como base para realizar un análisis profundo y complejo.

1. Entrevistas en profundidad

Esta herramienta tiene como objetivo relevar las aspiraciones y percepciones sobre la realidad de la organización de uno o varios actores clave. Cuáles son los

anhelos, los objetivos con los que la organización comenzó, la mirada sobre el presente, las críticas, las dificultades cotidianas, las voluntades, la caracterización particular de los equipos de trabajo.

Las entrevistas pueden ser individuales o grupales. Su principal diferencia es la confianza que puede gestarse con quien hace las preguntas. En general, en una entrevista individual existe una mayor predisposición a la construcción de un vínculo de confianza entre la persona que es entrevistada y quien la entrevista, lo que puede favorecer la aparición de aristas claves de la percepción personal de cada actor.

En una entrevista grupal, por su parte, lograremos adquirir una mirada sobre las relaciones que se establecen entre los miembros, los modos en que se vinculan y las conductas que manifiestan en relación a ciertas temáticas. Sin embargo, debemos tener presente que este tipo de entrevista puede condicionar el comportamiento de algunas personas en función de quiénes participan.

Teniendo en cuenta estos aspectos, en la medida de lo posible, resulta interesante realizar inicialmente entrevistas individuales y luego pautar instancias grupales para poder mirar las dinámicas de esos diálogos una vez establecida una primera vinculación con las perspectivas individuales que nos interesa recuperar.

2. Encuestas y grupos focales

Es conveniente complementar la información obtenida de las entrevistas con encuestas, ya que nos permiten alcanzar a una gran cantidad de personas y adquirir grandes caudales de información en un breve período de tiempo. Para obtener el mayor rédito posible de esta herramienta es importante trabajar sobre la claridad de las preguntas y el enfoque, pensando en que cada respuesta puede brindarnos una información relevante en función de lo que se busca obtener. Por tal motivo debemos ser estratégicas/os: no quitarle demasiado tiempo ni interés a las/os/es encuestadas/os/es.

Por otra parte, es posible trabajar sobre grupos focales. A diferencia de una entrevista grupal, tienen por objetivo identificar modos de hacer y percibir colectivos. Consisten en reunir a diversos integrantes de la organización para establecer una conversación, intercambiar opiniones o elaborar una actividad específica para reconocer las formas en que se vinculan las/os/es participantes, qué tendencias aparecen durante el encuentro y las tensiones discursivas existentes.

Organizar los datos, la clave

Lo más importante a la hora de realizar un diagnóstico integral es organizar el contenido. Eso nos ayudará a darle coherencia a los datos, y, de forma articulada, lograr un entendimiento profundo sobre la organización, y por lo tanto, de sus necesidades comunicacionales a corto, mediano y largo plazo.

Para esto, es conveniente establecer una serie de ejes temáticos que se desprendan de los objetivos de diagnóstico y guíen el contenido en la construcción de ese mapa general.

Una vez relevada esa información, estaremos en condiciones de identificar las fortalezas y nudos críticos de la organización en relación a los ejes estructurales establecidos por los objetivos de diagnóstico. Esto nos permitirá reconocer los temas clave de acción y determinar las metas y alcances de la intervención, a partir de la definición de acciones en términos de desafíos posibles.

Establecer los nudos críticos y potencialidades devenidas del proceso de diagnóstico nos permitirá, además, visibilizar los desafíos que enfrenta la organización en términos prácticos y concretos, los cuales pueden ser ejes claves para el desarrollo de la estrategia.

La complejidad de los tiempos

Tal como venimos presentando, sostenemos un enfoque de las organizaciones como sistemas complejos. Este posicionamiento implica pensarlas y luego gestionarlas como espacios donde coexisten el orden y el desorden, la armonía con los desacuerdos, es decir que no se trata de ámbitos homogéneos sino, por el contrario, siempre están atravesadas por diferentes tensiones. La complejidad propia de las organizaciones implica la posibilidad de considerarlas en el marco de lo emergente, entre lo previsto y lo imprevisto.

Desde esta perspectiva, el diagnóstico en comunicación es un camino que comienza cuando se asume el desafío de gestar un cambio en la organización y que debe sostenerse de modo permanente, en el que es necesario tomar constantes decisiones, revisar cada paso y animarse a cuestionar la dirección hacia la que nos dirigimos.

Ahora bien, en muchas ocasiones nos encontraremos con organizaciones que requieran propuestas que les permitan afrontar situaciones coyunturales o urgentes que pueden ser producto de las transformaciones que se dispone a enfrentar o de los vertiginosos contextos en los que se encuentre inscripta. Lo que como profesionales de la comunicación nos plantea el desafío de aportar propuestas en días no en meses, relevando y analizando simultáneamente.

Frente a estas situaciones es claro que los tiempos deben ajustarse y las estrategias deben proponerse rápidamente para generar acciones comunicacionales destinadas a cumplir con un objetivo concreto, debiendo interpretar el escenario donde se aplican, las/os/es destinatarias/os/es y los espacios donde circulan. Para ello será necesario que junto con el comienzo del diagnóstico y a medida que vamos relevando la información, iniciemos una instancia de análisis de los datos recabados a partir de las cuales podamos elaborar una primeras lecturas diagnósticas.

Si bien el diagnóstico de la comunicación de una organización una vez iniciado debe sostenerse de modo permanente, los tiempos propios o contextuales de la organización hacen necesario que podamos ir haciendo cortes, análisis, lecturas y propuestas de estrategias que posibiliten una rápida gestión. El desafío es entonces, proyectar en función de los tiempos, recursos y posibilidades de una organización, aportando racionalidad y método a una instancia de construcción, cambio o reordenamiento.

Capítulo VIII

La Planificación: indispensable para organizar las expectativas, deseos y experiencias del viaje

Hemos dicho que para transformar hay que conocer. Y lograr un entendimiento sobre la cultura de la organización es el camino indicado para poder accionar en pos del fortalecimiento y el logro de sus objetivos. El diagnóstico nos habilita a conocer los modos en que la organización piensa y hace. De qué forma interactúan sus integrantes, cómo desarrollan sus actividades cotidianas y cuáles son sus percepciones individuales y colectivas sobre la institución, cuestiones que nos ayudarán a pensar en acciones que se ajusten a su realidad y esencia.

Planificar la comunicación resulta fundamental para abonar a los objetivos de las organizaciones. Es entonces, que la comunicación se convierte en una socia estratégica de sus acciones, sobre todo en contextos de cambio.

"El aporte de la comunicación al diseño estratégico no tiene que ver -en lo fundamental- con saber qué información manejan las personas para comprender por qué actúan de determinada manera o para predecir qué harán en el futuro. Tampoco consiste en reunir toda la información necesaria para tomar la mejor decisión -la más informada y racional-, sino en proponer modos de relevar en forma permanente el sentido social, interpretarlo y contextualizarlo para desde ahí proponer otros sentidos posibles. Así es como la estrategia en comunicación empieza a estar cada vez más asociada a poner en marcha procesos de concertación social para la movilización,

mediante la creación de consensos y la negociación de propósitos colectivos, generando síntesis que procuren avanzar hacia nuevos horizontes posibles" (Bruno, 2017, 180).

La planificación estratégica de la comunicación responde a una serie de preguntas que no sólo sitúan a la organización dentro de un contexto, sino que determina los alcances y limitaciones de sus acciones. ¿Cuál es su situación? ¿hacia dónde se dirige? ¿Cómo desea estar en 1 o 5 años? ¿qué pretende o desea hacer para lograrlo? Es en esa determinación donde se ubica el carácter estratégico del planeamiento comunicacional.

La planificación estratégica de la comunicación permite a la organización incrementar las conversaciones que se dan en y con ella para generar nuevas oportunidades. Cuando nos referimos a la planificación estratégica en términos comunicacionales no contemplamos únicamente a la elaboración de productos comunicacionales para la circulación tanto interna como externa, sino a la gestión de la cultura organizacional en su más amplio espectro: la experiencia del público, su capacidad de liderazgo y la generación de espacios de diálogo son algunos de los puntos fundamentales para comprender a la organización de forma integral.

La cultura organizacional es el marco interpretativo de la acción, la base necesaria para plantear estrategias de comunicación que no resulten recetas únicas, sino adaptadas a cada situación particular. Es decir, en concordancia con las necesidades y objetivos de la organización, y con el contexto particular donde están insertas.

En este sentido, no puede pensarse la comunicación por fuera de un plano estratégico. Toda acción comunicativa que suponga un propósito en particular representa una elección por sobre otra, un camino a elegir para cumplir con ciertos objetivos que son establecidos por la organización, y que empieza desde el momento en el que evaluamos la situación contextual de la organización a fines de delimitar el rumbo de un conjunto de acciones relativas entre sí.

La estrategia

Una estrategia es una serie de acciones planificadas en función de uno o más objetivos. Estas acciones contienen un modo de ser ejecutadas, construidas en función de las posibilidades y recursos disponibles, y articuladas entre sí.

Esos objetivos guían nuestro hacer, son la base de la estrategia y el norte de la gestión. Por este motivo su definición resulta sustancial, al igual que su claridad y especificidad serán fundamentales para generar acciones concretas que se desarrollen contemplando la cultura de la organización.

Así mismo, la estrategia se enmarca en un contexto siempre cambiante. Por lo tanto, es necesario ser capaces de adaptarla ante situaciones imprevistas y estar dispuestos a modificar ese "cómo" a medida que avanzamos con nuestros planes estratégicos y en función de nuestros objetivos.

La comunicación no expresa una fórmula mágica, sino que trata de acciones y ajustes a partir de la revisión permanente del sentido y la dirección que toman esas acciones. Lo que supone que siempre pueden aparecer potenciales errores, desvíos, o situaciones coyunturales a partir de las cuales debamos revisar y ajustar nuestras estrategias. En este sentido, la eficacia de una estrategia estará dada por la capacidad de quienes la lleven adelante para:

- Reconocer la cultura en la que se enmarcará.
- Establecer ciertos parámetros que permitan identificar, una vez puesta en marcha, aquellos aspectos que no estén funcionando como se esperaba.
- Idear los ajustes, cambios, reformulaciones y soluciones que permita orientar la estrategia nuevamente hacia sus objetivos

Una estrategia debe estar anclada en tres puntos: la coherencia (debe estar alineada a la cultura de la organización, y sus deseos y anhelos); lo realizable (debe contemplar las posibilidades de acción de la organización, tanto material como simbólica); y la efectividad (reconociendo con claridad los objetivos propuestos y estableciendo expectativas de logro podemos contrastar lo deseado con los hechos concretos).

Resulta necesario que la estrategia contenga en sí misma su evaluación, es decir, el contraste de los pasos dados con los resultados obtenidos. Y para eso será necesario establecer metas cuantificables y específicas.

Lo recomendable, entonces, es definir una o varias metas por acción propuesta. Las mismas deben ser concretas y tener plazos, que funcionarán como marco para conocer los límites de la estrategia y alertar, a quienes la lleven a cabo, a observar los procesos y reconocer las dificultades que puedan surgir durante su desarrollo.

Debemos comprender a la evaluación de la estrategia como un componente más de la misma. Más allá de la definición de metas que podamos utilizar como disparadores durante la ejecución, resulta clave establecer ciertos indicadores que permitan determinar la efectividad de la estrategia ya que es a partir de esos indicadores que podremos readaptar la propuesta comunicacional en función de datos concretos e irrefutables.

Claves para elaborar un Plan de Comunicación

Proponemos pensar la gestión de la comunicación como un proceso cíclico de acción en constante movimiento: conocimiento, pensamiento, acción y evaluación. A modo de resumen, recuperaremos los puntos fundamentales a la hora de elaborar un Plan de Comunicación:

1. Realizar un diagnóstico funcional a la intervención

El diagnóstico es el punto inicial para elaborar cualquier plan estratégico de comunicación. Para actuar, entonces, debemos estar dispuestos a indagar, conocer y analizar la cultura de la organización, así como las realidades materiales y simbólicas, y los deseos sobre el futuro.

2. Definir objetivos claros

Los objetivos detallan cuál es el horizonte que buscamos. Deben ser específicos y estar bien definidos, ya que de ello depende la definición de la estrategia, evita ambigüedades, y le da sentido a cada acción concreta. Los objetivos deben ser medibles a fin de poder demostrar su validez, deben expresar un horizonte viable y estar en concordancia con la cultura de la organización.

3. Definir la estrategia

Determinar el modo en que desarrollaremos nuestro proyecto. Las acciones que se realizarán y a quiénes estarán dirigidas. En este punto es fundamental definir el alcance de esas acciones y las herramientas que utilizaremos para implementarlas.

4. Establecer metas

Las metas nos permiten pautar expectativas de realización del proyecto. Consolidan los parámetros del cambio y visibilizan la acción propuesta en términos de resultados obtenidos. Deben incluir plazos, estableciendo los límites de observación del proceso, comprendiendo sus tiempos e identificando las dificultades que puedan surgir.

5. Calendarizar los procesos

El factor tiempo es fundamental, puesto que nos permitirá priorizar y proyectar las acciones a la vez que establecerá plazos de ejecución. Definir cuáles son los tiempos óptimos para realizar las tareas que proponemos es la clave de la puesta en marcha y de la visibilidad del proyecto, en tanto lo hace palpable y

lo delimita en el imaginario de los equipos. Construir y acordar un calendario nos permitirá, también, estar preparadas/os/es ante posibles imprevistos.

Los tiempos de ejecución varían en base al alcance de las acciones a implementar, teniendo en cuenta: la cantidad de personas que involucra, los recursos humanos y económicos disponibles y la profundidad de la acción que se quiere alcanzar. Para lograr un plan estratégico de comunicación efectivo es necesaria la claridad en todas las definiciones que se realicen, fundamentalmente en los objetivos y la división del trabajo a realizar. Establecer acuerdos y definir a los responsables de cada tarea.

6. Determinar el modo de evaluar

Para lograr un entendimiento integral a modo de evaluación, lo óptimo es abordar procesos e impactos, así como determinar los resultados en términos cuantitativos (aquello que pautamos en las metas). Esto nos permitirá tener un panorama más claro sobre los aciertos y oportunidades de desarrollo para seguir mejorando.

7. Recursos

Todo plan estratégico de comunicación debe contemplar los costos que implica su ejecución: insumos, recursos humanos y tiempo. El factor económico puede definir de forma decisiva el éxito del plan, en términos de la continuidad que se le puede dar a la gestión de la comunicación.

Por estas razones, a la hora de definir un presupuesto es necesario conocer de antemano los recursos económicos con los que cuenta la organización para desarrollarlo, y la predisposición que tiene para afrontar los costos del proyecto. Establecer un acuerdo que defina un horizonte presupuestario es fundamental para diseñar las acciones a implementar, así como también jerarquizarlas y priorizarlas en base a las condiciones económicas. Una correcta administración de recursos económicos y humanos será clave para definir el éxito de un plan de comunicación

interna, a fin de alcanzar sus objetivos en el tiempo requerido y con el presupuesto establecido.

Gestión

La puesta en práctica de un plan de comunicación debe encararse una vez generados todos los acuerdos en relación a los modos de hacer, y los límites y alcances del plan. Debemos llegar a esta instancia siendo conscientes que cuanto mayor sea la sistematización del contenido -el generado hasta entonces y la sistematización de los resultados- más sencillo será para nosotras/os/es identificar si vamos por buen camino o es necesario reperfilar las acciones.

Cada plan estratégico de comunicación debe ser diseñado y ejecutado a la medida de la organización, ya que en sus particularidades es que radica el éxito de su implementación. Cuanto más conozcamos a la organización, más certeras serán las acciones a implementar y mejor podremos evaluar su impacto.

Vale aclarar que el proceso de evaluación es permanente, en tanto exige la elaboración de indicadores e índices que puedan recuperar las distintas instancias del proceso a modo de poder ser comparados es una instancia de sistematización. Esta fase es también de diagnóstico, ya que habilita a corregir y adaptar el plan en base a la realidad de la organización, garantizando así el logro de los objetivos planteados previamente. La evaluación es una oportunidad sumamente relevante para las organizaciones, ya que a través de este proceso es que pueden reconocerse los errores y las desviaciones del plan para así minimizar al máximo las consecuencias negativas de la implementación, lo que representa una pérdida de recursos económicos y humanos.

Proyecto "Conectando Futuro": del diagnóstico a la implementación de la estrategia

A modo de cierre, realizaremos el análisis de una intervención realizada por la consultora ABCOM Comunicación/Cultura en asociación con la compañía Metlife Argentina, de manera tal de recuperar a través de un caso práctico los distintos ítems que fuimos desarrollando a lo largo de estas páginas.

Esta experiencia sirve como ejemplo del desarrollo e implementación de una intervención profunda que, en este caso, implica un cambio en los comportamientos de las/os/es integrantes de la organización y cómo se concibe el trabajo y el negocio. Un cambio estructural en la cultura e identidad organizacional que parte del conocimiento profundo de la misma. También, este caso nos ayuda a comprender la importancia del diagnóstico, para poder pensarla como parte de un todo y compuesta por una red de vínculos y sentidos que son necesarios desentramar y fidelizar para lograr cambios significativos que ayuden a la organización a evolucionar, en un contexto cambiante e inestable.

Este caso resultó ganador del premio Eikon 2018 (una premiación argentina que reconoce el trabajo de las organizaciones y agencias en campañas de comunicación), en la categoría "Campaña Interna".

"Conectando futuro": el proyecto

MetLife es una empresa norteamericana líder a nivel internacional en servicios financieros, seguros, productos de retiro y programas de beneficios para empleados, con más de 90 millones de clientes en 50 países. A mediados de 1990, MetLife

desembarcó en Argentina con el fin de brindar soluciones de protección y ahorro para millones de personas. Al momento de la intervención se encontraba en una etapa de transformación profunda, asumiendo el desafío de impulsar una cultura de innovación a fin de descubrir nuevos negocios y reformular la relación de la industria con las personas.

En 2018 se realizó el primer acercamiento a la organización, en el que se reconoció como principal problemática una desconexión de MetLife Argentina con la región y el resto del mundo, no sólo en lo respectivo al negocio, sino también en su cultura. La necesidad de sumarse a una agenda transformacional que sucedía en el resto de la compañía trajo consigo la exigencia de generar cambios a nivel cultural que necesitaron de un equipo de liderazgo nuevo, y también de una profunda reforma transversal a todas las áreas.

Para detectar las problemáticas identificadas y mencionadas se realizó un diagnóstico basado en: 5 entrevistas en profundidad a personas de la Dirección; Focus Groups con más de 60 colaboradoras/es de todas las líneas jerárquicas de la compañía; y encuestas con más de 50% de participación.

Los resultados de esta instancia indicaron que era necesario:

- Conectar a Argentina con el resto de la región, incluso con la particularidad de que la casa matriz para América Latina está situada en el país.
- Trabajar para generar una cultura MetLife Argentina dinámica e innovadora.
- Desarrollar líderes positivos/as/es y legitimados/as/es por sus equipos.
- Materializar la nueva estrategia de negocio al impacto del día a día.
- Fomentar la capacidad de adaptación y predisposición a la participación de los/as/es colaboradores.

El desafío fue, entonces, encontrar un concepto que permitiera unificar la estrategia y contagiar los atributos clave de la compañía. En consecuencia, se desarrolló el lema *"Conectando Futuro"* para atacar la desconexión entre las áreas y

de la operación local con la región y para generar el sentido de propósito detrás de la estrategia de negocio.

¿Por qué se eligió este concepto? Porque era necesario resaltar la conexión entre las/os/es miembros de la organización y trabajar hacia una sola MetLife, íntegra y colaborativa. Conectarse, también, con una MetLife Global, subirse a su transformación y su estrategia para ganar en el mercado.

La elección de la palabra futuro, por su parte, fue pensada con el objetivo de transmitir entusiasmo con respecto a animarse a ir por más y transformar a Metlife Argentina, de la mano de MetLife Global, en una empresa más digital. Empezar un nuevo camino, con horizontes claros y definidos a los que alcanzar. A su vez, futuro refiere al crecimiento y trabajo en equipo para superarse y transformar la realidad en Argentina.

Teniendo en cuenta estas ideas como la base para diseñar estrategias de comunicación que las contemplen, se establecieron tres momentos claves del programa: "conocer", "vivir" y "sentir".

1. Conocer la compañía. Sus objetivos, sus desarrollos, su contexto, hacia dónde se dirige. Conocer los proyectos de las diferentes áreas, sus procesos, avances y funciones. Reconocer la cadena de valor, reconocer el negocio y reconocernos como equipo.
2. Vivir Metlife. Vivir su día a día, aportar soluciones innovadoras a problemáticas actuales, compartir y celebrar logros. Vivir el equipo MetLife. Sentir la intención de motivación, inspiración, involucramiento y participación en todos los proyectos de la Compañía. Empoderar, todas/os/es somos dueñas/os/es, todas las opiniones son válidas.
3. Sentir que dejo huella. Ser embajadores con conocimientos, valores y herramientas que permitan una cultura del futuro, colaborativa en donde cada una/o/e tiene las habilidades y el espacio para sumar y ganar cada día,

estimulando el liderazgo, la comunicación, el compromiso, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.

Una vez definido el sentido global del plan de comunicación interna, la estrategia y las diferentes etapas, se plantearon una seguidilla de acciones a fin de cumplir con los objetivos:

1. Etapa "Conocer"
    a. Acción 1: "Encuentros Conectando Futuro"

Se planificaron 2 eventos anuales para comunicar la estrategia y situación del negocio, convocando a todas/os/es las/os/es colaboradoras/es para que sean partícipes y protagonistas de los objetivos y resultados logrados en este camino.

Durante los encuentros, el Vice Presidente y el Gerente General de Argentina y Uruguay, junto a líderes de Argentina y la región (LatAm), fueron los encargados de contar la situación del negocio en primera persona, de una forma descontracturada, cercana y amigable. Asimismo, las/os/es colaboradores tuvieron la oportunidad de plantear sus preguntas, dudas y consultas en tiempo real a través de una aplicación móvil.

A partir de "Conectando Futuro", el nivel de involucramiento y compromiso de los/as/es colaboradores fue en crecimiento. Durante el 1° encuentro Conectando Futuro hubo preguntas, risas, conexión y se realizaron distintas activaciones que reforzaron el lugar de cada una de las personas colaboradoras en la estrategia.

Durante el 2° encuentro, los 225 usuarios realizaron 131 preguntas a través de la plataforma móvil, con un total de 1786 Me Gusta (Likes). El 85% de las preguntas fueron formuladas de forma anónima. A pesar de que no pudieron responderse en su totalidad durante el encuentro, posteriormente los líderes publicaron un documento en el newsletter interno "MetLife News" a través de la red social "Yammer" que contenía todas las inquietudes y sus respuestas.

Los Encuentros Conectando Futuro seguirán sucediendo en los meses de marzo y octubre de cada año, ya que resultó ser una actividad de integración y comunicación en la que se encuentra toda la Compañía y estimula la construcción de comunidad y sentimiento de pertenencia.

La implementación de una aplicación móvil para hacer consultas en tiempo real resultó una herramienta sumamente estratégica, no sólo para la ejecución de la acción en sí, sino como sistema de medición en el acto capaz de arrojar información útil sobre la acción y qué nivel de participación tuvo. En estos términos, estableciendo metas de participación e interacción, fue muy sencillo acceder a resultados concretos para medir la estrategia.

b. Acción 2: "Vení y preguntá"

Se creó un espacio pensado para contar novedades en un formato mano a mano entre líderes y colaboradores. Se trata de una reunión voluntaria convocada mensualmente en donde las/os/es diferentes líderes de los proyectos en marcha cuentan las novedades y evacuan las dudas y consultas de las/os/es colaboradoras/es que desean participar.

2. Vivir

a. Acción 1: "Charlas mano a mano"

Con el objetivo de conectar a los/as/es miembros de la compañía, hacerlos sentir protagonistas de MetLife y trabajar en una organización horizontal, se abrió un espacio de frecuencia mensual llamado "Charlas Mano a Mano" en donde el Gerente General de la Compañía se encuentra con colaboradores de todas las franjas jerárquicas de MetLife convocados al azar.

Para eso, se creó contenido audiovisual que consistió en la realización de videos cuatrimestrales para repasar todas las iniciativas de negocios.

Esta estrategia fue pensada de cara a involucrar a todos los/as/es integrantes de la compañía de manera transversal en la transformación cultural, puesto que sabemos

que ningún cambio estructural es viable sin el compromiso de todos/as/es, más allá de sus jerarquías, y de la forma en que la organización se apropia de los discursos y comportamientos que se buscan instalar en ella. A su vez, esta acción fomenta la confianza y transparencia entre los distintos actores de la organización para impulsar un tipo de trabajo colaborativo y en equipo.

3. Sentir

    a. Acción 1: implementación de Yammer

Se dio lugar al primer canal colaborativo y bidireccional de la compañía, la red social corporativa Yammer. Mediante esta plataforma, se publicaron consignas para los equipos, incentivando a que cada uno/a/e cuente cómo conectan futuro, cuáles son los proyectos en los que trabajan y cuáles son los cambios que viven para transformarnos y sumarnos a la estrategia global de MetLife.

También se publicaron notas de equipo, novedades acerca de los festejos por los 150° años de la Compañía a nivel global y se hizo un seguimiento de cada uno de los Encuentros Conectando Futuro. También se publicaron las respuestas a las 131 preguntas que se realizaron durante el 2° encuentro.

La implementación de la red social resultó muy importante por dos razones: por un lado, habilitó un tipo de comunicación distinta dentro de la compañía, horizontal y de construcción colectiva; y por otro, es una herramienta útil para relevar de forma permanente el clima de trabajo, las inquietudes y necesidades de las personas que forman parte de la organización y los temas clave que circulan en ella.

    b. Acción 2: Encuentros de Líderes y Actividades Offsite.

A modo de unificar un modelo de liderazgo, trabajar en él y convertir a las/os/es líderes en personas que inspiren la transformación, que motiven a sus equipo a trabajar conectando futuro, y los empoderen para sacar lo mejor, se reorientó un

espacio que hasta entonces se utilizaba sólo para comunicar datos del negocio, en un encuentro para potenciar líderes.

En esa línea, se realizaron actividades fuera de la oficina, para conocer el trabajo de cada equipo y avanzar hacia una organización horizontal en la que todas/os/es conozcan las funciones, tareas y proyectos de las otras áreas para sumar miradas y trabajar de manera colaborativa.

El plan de comunicación estratégica "Conectando Futuro" fue un proyecto que animó a Metlife Argentina a reorganizar la manera de concebir el trabajo y sensibilizar gradualmente a todas/os/es las/os/es colaboradoras/es sobre la importancia de conocer y estar alineados a los objetivos de la empresa. En este sentido, es interesante destacar varios aspectos que hacen al éxito de un plan de comunicación interna y que sirven a la hora de pensar y diseñar cualquier tipo de estrategia de comunicación, independientemente de su carácter interno o externo:

- Ninguna transformación se logra sin involucrar a todas/os/es las personas de la organización que definirán la puesta en marcha de la estrategia. El compromiso de la institución es uno de los aspectos fundamentales para la ejecución de un plan de comunicación, ya que nos permitirá acceder con mayor facilidad a su interior para comprender mejor su realidad, y nos habilitará a tomar decisiones importantes para la implementación del plan.
- Un diagnóstico debe realizarse con una muestra significativa para la empresa en términos de representatividad. Este es el punto inicial que desencadenará el resto de las acciones, por lo tanto, de no escuchar a todas las voces que conforman la realidad organizacional estaremos perdiendo información útil no sólo para generar acciones, sino también para poner en diálogo con otros aspectos que hayan sido relevados y que pueden enriquecer la estrategia.

- Una estrategia es medible si se establecen parámetros concretos y cuantitativos de evaluación. Cuanto más claros sean esos indicadores, más simple será medir la eficacia de las acciones que estemos llevando adelante. Evaluar a medida que se desarrolla una acción es algo de gran valor a la hora de gestionar la comunicación, ya que nos permitirá redefinir la estrategia siempre que sea necesario en función de esos indicadores, y nos permite darle un seguimiento detallado y constante a la gestión.

Capítulo IX

Gestión de la comunicación, un viaje por diferentes territorios

Desarrollar estrategias y productos comunicacionales es parte central de la gestión de la comunicación en las organizaciones y exige una definición teórica sobre ambos conceptos: gestión y comunicación.

En primera instancia, como hemos marcado a lo largo de este cuaderno, entendemos a la comunicación como un proceso complejo de producción social de sentidos y, por tanto, necesariamente imbricado con la cultura. La comunicación, desde esta perspectiva no es un instrumento o herramienta *para*, eso implicaría un reduccionismo y falta de reconocimiento a su necesaria y compleja vinculación con la cultura.

Entendemos que la comunicación en tanto dimensión que atraviesa las prácticas y representaciones sociales es parte constitutiva de las instituciones y tiene un potencial transformador en las organizaciones en la construcción, visibilización y resignificación de sentidos en las organizaciones y sus vínculos con sus públicos prioritarios.

En este punto retomamos el capítulo ¿Qué implica la gestión de la comunicación? del cuaderno de cátedra "*Gestión de la comunicación digital. Miradas, procesos y desafíos" (2016):*

"La comunicación no es algo que se decide unilateralmente, que se impone siempre y necesariamente una relación, una compleja relación que está inserta en un juego de relaciones mucho más amplio que es ese contexto social, político, histórico y cultural que la atraviesa y constituye (no simplemente rodea). Por tanto, la comunicación

implica reconocer que no basta con las herramientas de las que nos valemos, que no se reduce a la efectividad de los mensajes que construyamos, a la creatividad de nuestras campañas, a la cantidad de recursos con los que contemos. Nuestros procesos de gestión de la comunicación en una organización abrirán campos de sentidos que tensionarán y dialogarán con muchos otros, que se completarán en la apropiación que realicen los sujetos de esos sentidos que nosotros desde la organización proponemos."

El reconocimiento de esta complejidad , como se afirma en ese trabajo:

"(...) conlleva el desafío de comprender la complejidad, reconocer los múltiples actores y escenarios en los que se juega y al mismo tiempo se construyen esos procesos. Gestionar la comunicación en una organización lejos estará entonces de la ilusión de *controlar* la correcta implementación de un plan cerrado y definitivo".

En este sentido, la gestión de la comunicación se comprende como un proceso dinámico, particular y atravesado siempre por sentidos en disputa, por relaciones de poder, por contextos sociales, culturales y políticos en los que se inscriben las organizaciones.

Retomando el cuaderno de cátedra de Gestión de la comunicación digital:

"Entendemos que la gestión está asociada necesariamente a la noción de gestación. Si la comunicación tiene un potencial transformador, la gestión es la gestación de ese cambio. Entonces, es mucho más que un momento."

Diferentes territorios

La gestión de la comunicación en las organizaciones se desarrolla en diferentes territorios: online/offline, interno/externo. Territorios con límites difusos, con una necesaria imbricación y bordes porosos entre unos y otros.

Territorios en los que no es opcional estar porque son constitutivos de los espacios sociales y organizacionales. Lo opcional, será en este marco, gestionar estratégicamente la comunicación de la organización en esos territorios o no.

Esto implica que aún no teniendo cuentas en redes sociales digitales online, la organización será parte de ese territorio online porque allí sí estarán sus públicos construyendo conversaciones, creando y disputando sentidos. No es posible estar por fuera del proceso de hipermediatización, así como es imposible que no haya comunicación "interna".

Lo posible, entonces, es decidir gestionar la comunicación en los diferentes territorios, práctica que exige método, coherencia y una mirada integral.

En este sentido, coincidimos con la perspectiva explícita en el cuaderno de Gestión de la Comunicación Digital:

" ...pensar a la comunicación de las organizaciones como integral, por reconocer que tanto lo externo/interno como lo online/offline debe ser coherente y responder a los objetivos comunicacionales que se hayan estipulados en la estrategia de comunicación. La comunicación interna y externa no existen como tales separadas, disociadas. Por eso, utilizamos la barra para dar cuenta de su necesaria imbricación. En cada uno de sus discursos, de sus prácticas, de lo que dice y hace, de lo que no dice y no hace, la organización estará comunicando. Pensar la comunicación de manera integral, supone el desafío de gestionarla de una manera en la que cada discurso y práctica se acerquen a los objetivos comunicacionales de ella".

Se trata entonces de reconocer los diferentes territorios en los que, aún con características específicas, la organización propone campos de sentidos y estrategias de construcción de vínculos con sus públicos prioritarios, que habitan, transitan esos territorios fluidos y absolutamente imbricados unos con otros.

Por esto, sus públicos son capaces de detectar incongruencias, discontinuidades y contradicciones en los discursos de la organización en uno y otro territorio.

Más allá de los territorios, entonces, es clave respetar la identidad y cultura organizacional, construir discursos organizacionales coherentes que a partir de estrategias y productos comunicacionales se desplieguen en diferentes espacios, formatos y mensajes.

La comunicación es acción, es lo que la organización dice o no, lo que hace o no. La comunicación es el encuentro de la organización con sus públicos, los sentidos que se construyen en cada uno de esos encuentros.

Un llamado de atención

Además de la coherencia, en cada uno de los territorios las estrategias y productos comunicacionales de las organizaciones librarán una batalla por la atención. En este proceso de hipermediatización, la enorme catarata de espacios y contenidos convierten a *la atención de los públicos* en un bien a conquistar. Y a pesar de las diversas teorías (incluyendo a las miradas conspirativas) que han intentado explicar formas de conquistar esta disputa por *la atención*, lo cierto es que no hay recetas mágicas que den respuesta. "Las organizaciones que pretenden hablarle a todo el mundo, en realidad no le hablan a nadie. La definición, segmentación y priorización de públicos es clave en el diseño y desarrollo de la estrategia de comunicación digital. Es preciso que podamos describir los diferentes públicos de la organización y trazar una estrategia que permita optimizar nuestras acciones" (González Frígoli, 2016, 71)

Existe hoy una sobreabundancia de contenidos que posibilitan los espacios digitales online donde organizaciones, medios y gobiernos comparten las figuras de emisión con las/os/es sujetas/os/es en general. A partir de la penetración de las tecnologías de comunicación y el alcance de la conectividad las/os/es sujetas/os/es

son potenciales productores/emisores en esos territorios digitales online que son igualmente asimétricos y hegemónicos.

La sobreabundancia de contenidos dada por la multiplicación de productores y, al mismo tiempo, la cada vez más accesible posibilidad de consumo por demanda torna cada vez más complejo el alcance y visibilización de los contenidos.

Por esto es necesario combinar estrategias de producción y circulación de contenidos que sean cada vez más precisos en relación a los públicos y que se combinen con estrategias de publicidad online/offline.

Estrategias de producción y circulación

Muchas veces escuchamos que el contenido es el rey, marcando su relevancia en la estrategia de comunicación institucional. Ahora bien, el contenido importa tanto como la estrategia que diseñemos para su circulación, para lograr alcance y visibilización con los públicos prioritarios.

Si el contenido es el rey, la circulación es la reina. Necesitamos pensar en paralelo y de manera sinérgica y coordinada, las estrategias de producción de contenidos y de circulación.

Necesitamos productos y acciones comunicacionales que se conciban pensando en cómo van a circular a través de diferentes soportes, espacios y formatos para conectar con los públicos.

En los espacios online, será clave reconocer las características, formas de consumo y códigos de cada una de las redes. No es lo mismo una red que otra en relación al cómo se conversa e interactúa allí.

"En el mismo sentido, podremos pensar también la importancia de diseñar estrategias particulares para distintas redes, plataformas y contenidos. Entendiendo que cada espacio web tendrá una lógica distinta y públicos que se comportan de diferente modo en cada uno de ellos. Es importante comprender que los contextos en donde se exponen los productos, las publicaciones y los contenidos son espacios de instantaneidad" (González Frígoli, 2016, 72).

Esto implica que el trabajo de preproducción incluirá también una consideración específica sobre por dónde van a circular esos contenidos y cómo aprovecharlos al máximo según los espacios y características de cada red.

Interacción

Gestionar la comunicación de una organización en tiempos de hipermediatización implica participar en la conversación en un territorio que es interactivo por definición y por uso.

Eso requiere gestionar la interacción con nuestros públicos en esos espacios, que participemos de la conversación en el territorio digital.

Implica cambiar el ángulo de la mirada sobre la comunicación institucional y comprender que los espacios digitales online no son sólo muros donde uno va a colgar información, a decir lo que tiene para decir y listo.

Son espacios de interacción, donde podemos escuchar a nuestros públicos, donde podemos interactuar con ellos.

Actuar en las redes sociales digitales online no como si fueran spots cerrados, sino que podamos participar activamente a través de las herramientas de interacción

de cada red. En las redes sociales digitales online no es esperable que sólo haya monólogos, que nunca haya respuestas, que simplemente digamos y nos vayamos.

Gestionar la comunicación de las organizaciones en el territorio online implica necesariamente que construyamos puentes de diálogo con nuestros espacios, que aprendamos, sostengamos y fomentemos la interacción.

Bibliografía

ABCOM. Premios Eikon. Publicado el 28 de diciembre de 2018. "MetLife Argentina Premios EIKON 2018". Recuperado Link de Youtube: https://www.youtube.com/watch?time_continue=8&v=FZPM5QBOx84&feature=emb_logo

Bronstein, Víctor; Gaillard Juan C.; Piscitelli, Alejandro (1995). "La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales". En Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales, España, Dialnet.

Bruno, Daniela (2017). "Planificación y comunicación: perspectivas, abordajes y herramientas". Cuaderno de cátedra, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP.

Capriotti, Paul (2004). "La Imagen Corporativa". En Losada, J.C. (ed.): Gestión de la comunicación en las organizaciones. Editorial Ariel. Barcelona, España.

Capriotti, Paul. (2014). Prólogo de "Conversaciones: la gestión del diálogo en organizaciones desafiantes". Ediciones La Crujía, Buenos Aires, Argentina.

Castelló, Enric (2019). "Comunicación y ser de la organización". Valencia, Tirant lo Blanch Humanidades.

Etkin, Jorge (2005). "Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado". Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo, Ed. Granica.

García López, Teresa y Cano Flores, Milagros. "El FODA: una técnica para el análisis de problemas en contexto de la planeación en las organizaciones". Sin fecha. Recuperado el 9 de diciembre 2020. Link: https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf

Gobato, Federico (2013). *La interacción social en la comunicación contemporánea.* Revista de Ciencias Sociales, segunda época, año 4, Nº 23, Bernal, Universidad Nacional de Quilmes.

González Frígoli M., Brandolini A. (2009). "Comunicación interna". Ediciones La Crujía, Buenos Aires, Argentina.

González Frígoli, Martín; Poiré, Maria Julia; Otrocki, Laura (2011). Cuestiones de la sociedad de la información, sociedad de la comunicación y sociedad del conocimiento. Viejas y nuevas tecnologías. La Plata. Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC).

González Frígoli, Martín y otros, (2016). *Gestión de la comunicación digital. Miradas, procesos y desafíos.* La Plata. Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC).

González Frígoli, Martín y Mochen, Matías (2020). "Pensar lo Transmedia hoy: Hacia una normalización permeable". Question/Cuestión, Informe Especial Incidentes III. IICom (Instituto de Investigaciones en Comunicación) FPyCS – UNLP

Martín Barbero, Jesús (1992). "Televisión, melodrama, y vida cotidiana". En: Revista Signo y Pensamiento, N° 11. Al respecto recomendamos el libro de Garcia Canclini, N. (1995) Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización. Grijalbo. México.

Massoni, Sandra (2007). Modelo de Comunicación Estratégica. Este artículo es una versión de Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente publicado en el libro Massoni Sandra: "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.

Massoni, Sandra (2016). "Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires". Ed. Ciespal.

Massoni, Sandra (2007). "Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Argentina, Universidad Nacional de Rosario.

Salas, Luis Gerardo (2017). La comunicación en el SXXI. Revista Forbes México. Link de acceso: https://www.forbes.com.mx/comunicacion-siglo-xxi/

Taller de Producción de Mensajes (2007). "Cultura Organizacional". Documento de Cátedra, FPyCS, UNLP.

Taller de Producción de Mensajes (2007). "Artesanos del discurso". Documento de Cátedra, FPyCS, UNLP.

Van Dijck, José (2016). La cultura de la conectividad: Una historia crítica de las redes sociales.- 1ª Ed.- Buenos. Aires: Siglo Veintiuno Editores.

Marcela Boragina

Licenciada en Comunicación Social con orientación en Planificación Comunicacional (FPyCS-UNLP). Docente de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. Desempeño profesional en el campo de la comunicación en organizaciones de carácter privado, comunicación digital y producción de contenido. Formación en educación y nuevas tecnologías.

Martín González Frígoli

Doctor en Comunicación. Licenciado en Comunicación Social con orientación en Planificación. Dirige la Tecnicatura y la Especialización en Comunicación Digital. Profesor Titular de Estrategias y Productos Comunicacionales y de Gestión de la Comunicación Digital-Profesor Adjunto del Taller de Producción de Mensajes (TPM). Investiga y se interesa por la comunicación estratégica y por las tecnologías de comunicación, temáticas en las que además cuenta con varias publicaciones de su autoría como Cultura en acción, Comunicación Interna: claves para un plan exitoso, Conversaciones de La Crujía y Cuestiones de la sociedad de la información, sociedad de la comunicación y sociedad del conocimiento. Viejas y nuevas tecnologías de Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC), entre otros.

Verónica Miravalle

Licenciada en Comunicación Social con orientación en Planificación (FPyCS – UNLP). Docente e investigadora de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata (FPyCS-UNLP). Desempeño profesional y académico en el ámbito de la comunicación institucional, especialmente en organizaciones de carácter público. Formación en temas vinculados al psicoanálisis y prácticas socioeducativas.

Julieta Molteni

Licenciada en Comunicación Social con orientación en Planificación (FPyCS – UNLP). Docente de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata (FPyCS-UNLP). Desempeño profesional en el ámbito de la comunicación de crisis y gubernamental. Formación en temas vinculados a la comunicación digital y de crisis.

María Julia Poiré

Magíster en Dirección de Comunicaciones Institucionales por UCES y Licenciada en Comunicación Social (FPyCS-UNLP). Docente de grado y de posgrado.Desarrolla e implementa estrategias de comunicación online/offline. y se especializa en comunicación institucional en organizaciones públicas y privadas. Tiene experiencia en comunicación pública y política.

Carolina Platero

Licenciada en Comunicación Social con orientación en Planificación (FPyCS – UNLP). Docente de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata (FPyCS-UNLP). Docente de Educación Superior en la DGCyE de la Prov. de Buenos Aires. Desempeño profesional en comunicación institucional en ámbitos públicos. Consultora de comunicación en sector privado y para ONG en proyectos de ruralidad y juventud.

Mariela Rodriguez Ponte

Licenciada en Comunicación Social con orientación en Planificación (FPyCS – UNLP). Docente e investigadora de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata (FPyCS-UNLP). Especialista en Gestión de la comunicación en organizaciones con experiencia en empresas de diversas industrias,

tamaño y composición. Socia y Directora de abcom, consultora de comunicación, cultura y gestión del cambio. Coach ontológica.