

# Introducción

## *Entender la comunicación*

Los cambios que ha provocado la revolución tecnológica han modificado los modos y las formas de comunicación de todos los actores sociales. La sociedad del conocimiento se asocia a los avances que permiten un modelo social basado en la facilidad de acceso a la información y en nuevos modos de interrelación individual y grupal. Pero no hay comunicación sin contenido. Y el contenido sólo es válido si se entiende.

Han cambiado los soportes y han evolucionado los procesos. Internet es la nueva herramienta, el nuevo lugar de encuentro que ha modificado la forma de entender y entablar la comunicación. El móvil es cada vez más visual. El ordenador y el televisor convergen para integrarse. Los diarios se reinventan. Las relaciones sociales se trasladan a entornos virtuales. El consumidor es cada vez más exigente y proactivo. Las entidades no esperan a sus públicos sino que salen a su encuentro. Los jóvenes se concentran ante una pantalla portátil en la que individualizan su consumo de productos comunicativos mientras comparten virtualmente sus experiencias con sus amigos. La red permite estar en varios lugares y en varias actividades simultáneamente. Internet en el teléfono portátil lo permite, además, de forma permanente mientras cambiamos de ubicación. Todo se está transformando a una velocidad vertiginosa de la que muchas veces no somos conscientes porque vivimos cada instante de ese cambio. Pero la esencia de la comunicación organizacional sigue siendo la misma: *transmitir una identidad y empatizar para generar la reacción deseada*.

El reto para los gestores de comunicación es la eficacia del proceso comunicativo y saber entender las transformaciones para reajustar las dinámicas de planificación e implementación. En este caso el planteamiento de partida es sencillo: si las formas de comunicación social se alteran, las formas de comunicación de las organizaciones como actores sociales también se alteran. La parcelación de las estrategias comunicativas no encaja con la evolución de la comunicación, cada vez más relacional y dialógica; cada vez más entre iguales; cada vez más en entornos circulares en los que la posibilidad de respuesta o reemisión de mensajes ya no hace indispensables a los medios de masas como vehículos distribuidores.

La gestión de la comunicación en las organizaciones ha de plantearse desde una perspectiva integradora. Ningún departamento sobra y todos hacen falta, pero la sinergia es mayor cuando se suman las fuerzas. Los compartimentos estancos están justificados en contadas ocasiones. En comunicación se necesita un gestor global y muchos especialistas. El marketing sin la comunicación se queda en planificación analítica. Las relaciones con los públicos necesitan una identificación previa de los interlocutores, sus necesidades, sus características, sus hábitos. La información se vincula a la realidad pero encierra dosis de persuasión porque se elabora pensando en atraer la atención del receptor. Los medios de masas gestionan credibilidad como forma de mantener relaciones estables con sus públicos, y deslizan entre sus criterios de selección de noticias la necesidad de atender informativamente áreas geográficas que resultan atractivas como mercado. La *publicity* refuerza las actuaciones de marketing que se ejecutan desde relaciones públicas y se basa en las rutinas y las convenciones periodísticas. Todo está interrelacionado, por lo que no necesitamos engranajes girando simultáneamente. Necesitamos un mecanismo en el que todas las piezas encajen sincronizadas para una gestión perfecta.

En la vida común siempre hay una intención en nuestros actos comunicativos: provocar la risa o causar espanto; hablar mucho sin decir nada o decir apenas nada con mensajes cargados de intencionalidad y significado; promover afectos o evidenciar rechazo; preguntar para saber o preguntar para saber si saben; manifestar adhesiones o provocar reacciones concretas. Consciente o inconscientemente la comunicación siempre tiene una intención. En el ámbito de la organización, también. El objetivo determina el proceso a seguir. Y el objetivo siempre se reduce a uno: entablar una comunicación eficaz.

*Gestión de la comunicación en las organizaciones* se estructura en nueve capítulos que repasan uno a uno los diferentes aspectos que es necesario tener en cuenta para *comprender, planificar y desarrollar una gestión comunicativa eficaz*. Los modelos de organización a través de las teorías de las escuelas clásica, de relaciones humanas y sistémica marcan el punto de partida en el primer capítulo, junto al análisis de los cinco modelos de comunicación que se aportan desde las relaciones públicas.

La identidad y la imagen corporativa, el proceso de construcción de logotipo e imago tipo, la reputación y la responsabilidad social corporativa ayudan, en el capítulo 2, a dejar fijado el marco conceptual antes de adentrarse en la estructura del plan global de comunicación, las claves para el diseño de estrategias, los modelos de evaluación de las acciones y las funciones del Departamento de Comunicación y de su máximo responsable, el director de comunicación, que vertebran el capítulo 3.

La comunicación interna se desarrolla ampliamente en el capítulo 4 a través del estudio de los flujos, los canales, los soportes y los mensajes; las claves del plan de comunicación interna, la revisión de las principales herramientas y los modos de control de la efectividad de las acciones desarrolladas. La comunicación interna se complementa con la externa, en este caso abordada en tres bloques que permitan revisar el mix de la comunicación de marketing y la gestión de la

propia organización como marca en el capítulo 5; las técnicas de comunicación organizacional y de marketing en el capítulo 6: relaciones públicas, publicidad, promociones, relaciones con los medios, venta directa, protocolo, información en medios propios, discurso y *lobbying*; y la comunicación de la organización en internet en el capítulo 7, en el que se abordan las relaciones virtuales pero también la necesidad de familiarizarse con conceptos como arquitectura, *usabilidad*, accesibilidad, posicionamiento en buscadores como elementos imprescindibles en la correcta gestión de la comunicación de las organizaciones 2.0 en internet y en los terminales de teléfono móvil.

La propuesta de aportar todos los ángulos necesarios para una correcta gestión de la comunicación organizacional incluye también el estudio, en el capítulo 8, de los *stakeholders* y comunidades a las que nos dirigimos, las técnicas de segmentación de públicos; y las clasificaciones de los grupos de individuos a los que se orientan las acciones de comunicación. El último capítulo revisa las actuaciones que es necesario planificar para enfrentarnos a situaciones que amenacen la imagen o el funcionamiento de la organización en lo que se denomina comunicación preventiva o estrategias para situaciones de crisis.

Este libro parte de que las organizaciones son el resultado de su comunicación con el entorno y consigo mismas. Su objetivo es aportar una visión global y unitaria de la gestión de la comunicación interna y externa en las organizaciones como modo de relacionarse con todos sus públicos con informaciones, mensajes y acciones que redunden en un posicionamiento y una reputación positiva. Y que faciliten la reacción programada: compra, voto, empatía, adhesión... El público al que van dirigidas estas páginas son todos aquellos que desean aproximarse a la comunicación en las organizaciones de una forma sencilla pero rigurosa, convencidos de que comunicar no es emitir, sino conseguir que nos atiendan y que nos entiendan.

Y para esa tarea, paradójicamente, es indispensable comenzar por el final: *entender la comunicación*.