

Módulo 3. Elaboración de mensajes para medios tradicionales y digitales

Imagina el siguiente escenario:

Silvio Mastrianni, el director general del Club de Fútbol de Liguria, llega a su casa a las 20:30, deja su maletín en el suelo, abre una botella de vino, se sirve una copa grande y toma un gran sorbo. Ha sido un día difícil. Suspira profundamente y su esposa le pregunta por qué su día había sido tan duro. El día comenzó de mala manera, Silvio le dijo a su esposa, y solo empeoró a partir de ahí. Cuando llegó a su trabajo, vio que necesitaba reprogramar una reunión con cuatro patrocinadores muy importantes para más adelante en la semana. Llamó al primero y nadie le respondió. Llamó al segundo y la persona le dijo que la reunión solo podía ser a las dos del miércoles. El tercero y el cuarto dijeron que el viernes estaba bien, pero a la 1 p.m. o a las 11 a.m. Llamó al primero. Otra vez no hubo respuesta.

Frustrado, Silvio, le gritó a su secretaria preguntándole por qué no se ocupaba ella de esto. Desató su enojo con su secretaria porque sabía que más tarde en el día iba a despedirla por haber hecho un trabajo tan deficiente. Silvio abrió su correo electrónico y vio una nota del departamento de relaciones públicas que decía "esto va a ser malo. ¡No puedo creer que Mario (uno de los jugadores) haya tuiteado ESO!" Como Silvio era una persona que no usaba regularmente los medios sociales, no tenía idea de lo que el departamento de relaciones públicas estaba hablando, así que revisó su cuenta. Se horrorizó al ver que Mario había tuiteado fotos suyas y de un grupo de amigos rompiendo mesas y botellas de licor en un bar local antes de empujar a algunas mujeres al suelo. No era la primera vez que Mario se comportaba de esta manera y mientras Silvio revisaba su bandeja de entrada, vio unos 30 mensajes de los medios de comunicación que le pedían sus comentarios. Volvió a Twitter y vio que las imágenes habían sido retuiteadas más de 7000 veces, luego revisó la página de Facebook del equipo y vio unas 100 publicaciones en tono enojado. Rápidamente redactó siete correos electrónicos que envió a los periodistas acusándolos de haber exagerado la



importancia de esos tuits y que el equipo se ocupará del tema. Silvio no podía creer que todo esto le pasara hoy, justo el día que tenía que reunirse con la junta directiva. A las 3 p.m debía presentar su plan estratégico de 3 años y todavía no había finalizado su presentación en power point.

Eran solo las 8:30 de la mañana y Silvio ya deseaba que ese día se terminara. Todavía le faltaba lidiar con la crisis desatada por Mario, despedir a su secretaria, posponer la reunión para más tarde en la semana, y terminar su presentación para la junta directiva. Se sirvió otra taza de café y decidió empezar por despedir a su secretaria, le envió un correo electrónico pidiéndole que junte sus cosas y se vaya antes del almuerzo.

La historia de Silvio no debe sonarle muy extraña a los directivos experimentados. Tarde o temprano, todos los directivos enfrentan un conjunto de situaciones complejas en un mismo día, las cuales deben solucionarse a través de la comunicación. Recordemos de los módulos previos que la comunicación soluciona problemas. En el caso de Silvio, sus problemas en sí surgen de la comunicación, pero las soluciones también se encuentran en la comunicación efectiva. ¿Cómo debería Silvio solucionar cada problema? ¿Hizo bien Silvio en enviarle un correo a su secretaria para despedirla? ¿Debería haber dedicado tiempo a los llamados para reprogramar la reunión? ¿Cómo va a manejar la crisis en los medios sociales que causó Mario? En este módulo, abordaremos estas preguntas mientras examinamos cómo funcionan los diferentes tipos de medios, seguido de un profundo análisis de los medios sociales en sí, incluyendo el manejo de las crisis.



Unidad 3.1 Comprensión de los diferentes canales y medios

En los módulos anteriores, hemos hablado de "medio" y "canal". Estos términos no son sinónimos, a pesar de que mucha gente los use como tal. El tema es complicado ya que llamamos a la televisión, las revistas y otras fuentes de información "los medios" de comunicación. Es importante entender las diferencias entre estos tres términos dado que la comunicación efectiva requiere de entender qué MEDIO es el apropiado y dentro de cada medio, qué CANAL lo es.

El medio: Este término hace referencia al mecanismo de entrega de información. Por ejemplo, las presentaciones son un medio oral, los periódicos son un medio impreso, los correos electrónicos son un medio digital y la televisión, un medio visual. El desafío surge porque a menudo combinamos diferentes tipos de medios, a pesar de que siempre un tipo sea la base. Por ejemplo, los noticieros en la televisión combinan oratoria, imágenes visuales y palabras impresas. Sin embargo, el medio básico es visual: miramos la televisión. Los medios digitales son los más complicados, porque pueden combinar todos los otros medios e incluir una interactividad muy parecida a la conversación cara a cara. Incluso con estas complicaciones, podemos decir que básicamente existen cuatro tipos de medios fundamentales: 1) Oral 2) Visual 3) Impreso 4) Digital. Toda la comunicación que producimos pertenece a alguno de estos medios.

El canal: El canal se refiere a la manera específica en la que compartimos información dentro de un medio. Por ejemplo, en la comunicación oral, el canal más importante es la conversación cara a cara, aunque también podemos hablar a través de un teléfono o Skype. La comunicación visual puede incluir fotografías, la televisión o incluso películas. La comunicación impresa incluye este documento que estás leyendo en este momento, libros, revistas o periódicos. Finalmente, podemos pensar en la comunicación digital como un canal que puede combinar todos los otros canales a través de la tecnología. Casi toda la comunicación que ocurre hoy en día es digital, ya que es transmitida por medio de tecnologías digitales, sin embargo, ciertos canales como el correo electrónico y los medios sociales son exclusivamente digitales. Lo que hay que recordar es que un



canal es una categoría particular de un medio específico. Primero hay un medio (oral, visual, impreso, digital) y luego está la información que se presenta a través de un canal dentro de ese medio.

Los medios de comunicación: Esto concierne a las fuentes públicas que difunden información y no debe confundirse con "el medio". Los medios de comunicación son, por ejemplo, los programas de noticias de la televisión, las empresas de revistas, de cable, y los blogueros. Son empresas o individuos que comparten información sobre eventos o noticias, a través de diferentes medios y canales. Estas organizaciones tienen como negocio la distribución o creación de información.

Si reflexionamos sobre la historia de Silvio, notaremos que utiliza el medio oral a través del canal de la llamada telefónica. Utiliza el medio digital al enviar y recibir información por medio del canal del correo electrónico, al mismo tiempo interactúa con los canales de los medios sociales en Twitter y Facebook. Además, prepara una presentación apoyándose en el medio visual, y utiliza como canal sus diapositivas que acompañarán su presentación oral. Finalmente, leyó los correos electrónicos de los medios de comunicación sobre el accionar de Mario pero todavía no interactuó con ellos. Aunque parece complicado, lo más importante que hay que recordar es que los diferentes medios existen y se utilizan con diferentes propósitos. Cada medio contiene diferentes canales que presentan cada tipo de información. Echemos un vistazo a los cuatro tipos de medios y cuándo es mejor utilizar cada uno (Newman, Peck, Harris y Wilhide 2013).

3.1.1 Definir los diferentes tipos de medios

Tal como lo hemos indicado, existen cuatro tipos de medios fundamentales.

Medio oral. Como seres humanos que somos, nuestra principal forma de comunicación es a través del medio oral. Nos hablamos con palabras cara a cara. Esta es la forma más antigua de comunicación y la más rica, que por lejos, lleva la mayor cantidad de información. Si se piensa en la comunicación como una tubería, la comunicación oral tiene el tubo más largo dado que vemos las expresiones faciales, oímos el tono de la voz,



interpretamos las palabras pronunciadas, juzgamos la verdad, la falsedad o el humor con sutiles indicios y hasta podríamos ser capaces de oler a la persona con la que estamos. La conversación involucra todos nuestros sentidos.

Si bien la conversación es la forma más rica, también podemos, por ejemplo, realizar presentaciones o tener conversaciones por teléfono que son un poco menos ricas, pero aun así, cargadas de comunicación. El desafío de los medios orales es que son en tiempo real, no podemos retroceder, revisar o modificar lo que dijimos. Además, debemos trabajar para mantener la atención de los demás ya que la atención se desvía si la comunicación oral no es atractiva. Incluso con esta limitación, la comunicación oral es por lejos la más poderosa porque provee la mayor cantidad de información. Los académicos lo llaman "el medio más rico".

Medio visual. Los humanos hemos usado los medios visuales desde que comenzamos a utilizar el lenguaje hablado, o incluso desde hace más tiempo con la comunicación no verbal y la comunicación corporal de nuestros ancestros lejanos. Sin embargo, el problema de los medios digitales es que son imprecisos, no pueden transmitir con la misma exactitud el contenido como lo hacen las palabras. Imaginemos una pintura famosa como la Mona Lisa de Da Vinci. ¿Qué significa? La gente ha debatido sobre esto por siglos y nadie en realidad tiene la respuesta. Da Vinci quizás se lo dijo a alguien en persona, pero esa historia no perduró con el tiempo. Recordemos que el medio oral ocurre en tiempo real y existe solo en ese momento.

En comparación, el medio visual puede permanecer en el tiempo y lleva múltiples significados dependiendo del marco que se utiliza para analizarlos. La mayoría de nosotros no pintamos grandes obras de arte, pero sí creamos tablas y gráficos e incluimos fotos en nuestra comunicación. Debido a que estos medios visuales son ambiguos, requieren de explicaciones y por lo tanto cuando los usamos para presentar o explicar, debemos incluir texto para asegurarnos de que nuestra audiencia llegue a comprender el significado que pretendemos. Si no explicamos nuestros medios visuales, los dejamos a interpretación abierta como Da Vinci a la Mona Lisa.

Medio impreso. La alfabetización masiva, la capacidad de leer y escribir, no fue posible hasta después de la popularización de la imprenta alrededor del 1500. Incluso después del 1500 la



mayoría de la gente siguió siendo analfabeta hasta mediados del 1800 cuando la educación comenzó a ser obligatoria y la tecnología permitió la distribución masiva de canales impresos como los periódicos. Según la UNESCO (2016), hoy en día alrededor del 85% de la población mundial puede leer y escribir a cierto nivel, pero esta alfabetización masiva sólo ha existido durante quizás medio siglo. Los medios impresos son extremadamente importantes porque, al igual que los visuales, pueden ser distribuidos, almacenados, estudiados, debatidos, reproducidos y actualizados. Los medios impresos permiten que la información exista fuera del tiempo y, a menudo, la relevancia particular de los mensajes impresos cambia a medida que cambian los tiempos. ¿La poesía de Shakespeare significa lo mismo hoy que en 1610? Probablemente no. Sin embargo, todavía podemos leerla y extraer el significado más de 400 años después.

Con frecuencia asociamos "educado" con la capacidad de utilizar los medios impresos, es decir, la capacidad de leer y escribir, precisamente porque los medios impresos nos permiten consumir información a través del espacio y el tiempo. A pesar de que los medios impresos son poderosos por su capacidad de perdurar en el tiempo, siguen siendo más "pobres" que los medios orales porque solo se basan en la vista. Recibimos solo la información de la página codificada en las palabras. Esas palabras pueden provocar que la imaginación vuele, pero las palabras no son reales en el mismo sentido que la conversación oral. Es por ello que los académicos clasificaron al medio impreso como "pobre", en el sentido que no contiene al mismo tiempo diferentes tipos de información.

Medio digital. El panorama de la comunicación cambió con la popularidad de la internet alrededor del año 2000 y con la explosión de los medios sociales en el 2008. En comparación con todos los medios anteriores, la única fortaleza de los medios digitales es que pueden ser todos los medios que existen, todos a la vez. Podemos conversar con alguien a través de Skype y al mismo tiempo enviar un mensaje de texto a otra persona, todo en la misma aplicación. Podemos publicar videos e incluirles texto que comente de qué se tratan, y luego nuestros amigos también pueden comentarlos. Algunos tipos de medios digitales como los blogs, están pensados para ser "permanentes" y podemos referirnos a ellos a lo largo del tiempo, pero otros están pensados para ser transitorios como por ejemplo, Snapchat o los mensajes SMS.



Tal vez la mayor característica de los medios digitales, que los diferencia de otros medios, es el concepto de CONVERGENCIA. En los medios digitales, el tiempo y espacio convergen mientras nos comunicamos de manera simultánea en todo el mundo. Las películas, palabras y la música se unen al crear videos para YouTube que muestran nuestra personalidad ante nuestros amigos. Esta fusión, sin embargo, se entiende como transitoria, la segunda gran diferencia de los medios digitales con respecto a otros, como los impresos. No pensamos en los medios digitales como permanentes como lo hacemos con las palabras. Creemos que lo que enviamos por SMS a nuestros amigos, debe ser interpretado como palabras orales y solo existe en ese momento. Sin embargo, la cuestión es que los medios digitales SÍ pueden ser archivados, lo cual indica que los medios digitales no son efímeros como las palabras pronunciadas en una conversación de bar a pesar de que con frecuencia se piense lo contrario. Noten cómo el lenguaje de un SMS difiere del de este documento, pero es similar al de una conversación amigable. Sin duda, esa conversación por SMS puede ser capturada, archivada y reenviada a otros, lo cual hace que los medios digitales sean tan poderosos como extremadamente peligrosos cuando se los malinterpreta como poco importantes o efímeros. Esta dualidad ha creado dolores de cabeza en personas de todo el mundo que malinterpretan los medios digitales, y creen que son sólo transitorios pero olvidan que pueden ser archivados. Las acciones de Mario en nuestra historia revelan este mismo problema.

3.1.2 Descripción de los diferentes canales dentro de un medio

Los diferentes medios obviamente presentan oportunidades para comunicar de manera efectiva y dentro del ámbito de las organizaciones deportivas, unos pocos son más importantes que otros. Veamos algunos canales dentro de cada medio.

Comunicación oral. En el módulo 2 hablamos de conversar con los periodistas cara a cara. Obviamente eso incluye, por ejemplo, conversaciones "regulares" durante un almuerzo pero también las llamadas telefónicas. Dentro de las organizaciones deportivas, también tenemos que pensar en las múltiples audiencias señaladas en el Módulo 1. Por ejemplo, tenemos que dirigirnos a los jugadores, a los empleados y al público. El *coaching* es un tipo



de comunicación oral utilizada con los jugadores y, la tutoría es utilizada con los empleados, también a través de la comunicación oral. Para el público, se realizan conferencias de prensa y eventos en donde los jugadores pueden interactuar con sus seguidores. El punto es que la comunicación oral transcurre en tiempo real, por lo general cara a cara, e involucra conversar con los demás. Finalmente, debemos recordar que la radio es un medio oral que permanece como un medio importante para transmitir eventos deportivos en vivo y noticias sobre deportes.

Comunicación visual. ¿Qué organización deportiva no tiene una montaña de fotografías? Las tomamos y las distribuimos todo el tiempo. Pero también creamos gráficos y tablas de rendimiento de los jugadores para acompañar las estadísticas de los mismos. También podríamos crear gráficos y tablas para describir la salud financiera de la organización. Un nuevo, y cada vez más importante, tipo de visual es la infografía. La infografía comparte grandes cantidades de datos en un espacio visual pequeño y cada vez más, estos tipos de visuales explican todo tipo de conceptos diferentes, incluyendo los deportes. Por supuesto que no podemos olvidarnos de la televisión, probablemente el medio visual más importante de los deportes. Tal como hemos señalado en el módulo 2, la televisión cambió los deportes al aumentar de manera considerable la audiencia. La televisión, en especial por cable y satélite, permite a las audiencias ver eventos de todo el mundo en tiempo real. Como organizaciones deportivas, también tenemos que pensar en el alcance global de toda la información que producimos y, dado que nuestras audiencias están acostumbradas a interactuar con los deportes a través de la televisión, gran parte de nuestra información debe ser presentada de esta misma manera.

Comunicación impresa. Tal como mencionamos en el módulo 2, con el aumento de la alfabetización masiva en el siglo XIX llegaron los periódicos y las revistas. Al ser la principal herramienta del periodismo, los medios impresos siguen siendo poderosos y necesarios, los necesitamos para distribuir la información de nuestras organizaciones. Tal vez lo más importante es que la comunicación escrita, por correo electrónico, ahora domina el intercambio de información dentro de las organizaciones. El correo electrónico también domina la comunicación con organizaciones externas en los casos en que esa comunicación deba ser un poco más formal. Como forma de comunicación impresa, el correo electrónico es "pobre", lo que significa que no



contiene mucha información, y por lo cual debemos tener mucho cuidado en preservar esta forma de comunicación en actividades más rutinarias. Sin duda, podemos escribir correos electrónicos más largos para aumentar la complejidad de nuestros mensajes, pero los lectores suelen preferir los correos más cortos.

Comunicación digital. El correo electrónico es desde luego una forma de comunicación digital. Sin embargo, los medios sociales y los sitios web también son importantes para las organizaciones deportivas. Casi todas las organizaciones cuentan hoy en día con un sitio web que le acerca al público todo tipo de información, desde los datos más básicos de la organización hasta experiencias audiovisuales totalmente interactivas en tiempo real, entrevistas grabadas, blogs y otros tipos de contenido. Sin lugar a dudas, los medios sociales dominan el campo de los medios digitales, y por esta razón, en la Unidad 2 de este módulo hablaremos más en detalle de los medios sociales (Newman, Peck, Harris y Wilhide 2013). Algunas áreas de la comunicación digital integran otras formas de comunicación. Por ejemplo, los podcasts son ahora muy populares, y son formas de comunicación oral que se transmiten a través de redes digitales.

3.1.3 Explicación del mejor uso de los diferentes medios

Es importante entender las características de cada medio que hemos detallado más arriba, esto nos permite elegir con mayor facilidad qué medio utilizar según la circunstancia. Como hemos aprendido en los dos módulos anteriores, cada evento de comunicación es único y debemos pensar atentamente en nuestra audiencia, nuestro propósito, y las limitaciones. Elegir de manera efectiva un medio es una limitación que se presenta en cada situación, ya que elegimos el medio (y el canal) basándonos en nuestra audiencia y el mensaje que intentamos comunicar. Los directivos eficaces saben que cada situación es diferente y eligen los medios y canales que son más apropiados para ese momento. No existe un medio o canal que se ajuste a cada situación de comunicación. Los comunicadores eficaces son quienes se ajustan a los requisitos de la situación con el medio.



Cuando se piensa en qué medio utilizar para cada tipo de situación, los comunicadores eficaces siguen una regla esencial

"Elija los medios ricos en situaciones complejas y elija los medios pobres en situaciones simples" (Lengle y Daft, 1989)

(Lengel y Daft, 1989):

Examinemos esta máxima con mayor detalle y luego usemos algunos ejemplos de nuestra historia inicial para analizarla más a fondo.

En primer lugar, las situaciones complejas son aquellas que no son rutinarias, en las que hay mucho en juego o existe la posibilidad de malentendidos. En situaciones complejas tenemos que usar todas nuestras habilidades de comunicación para asegurarnos de que nuestra audiencia nos entiende y si no lo hacen, podemos ajustarnos y ser más claros en ese momento. Estas situaciones tienen muchas variables, tienen un alto valor emocional y no son habituales, por lo que no suelen repetirse con las mismas personas de la misma manera. Las actividades poco habituales comprenden, por ejemplo, la contratación o el despido de personal o la negociación de desacuerdos entre los empleados. Otras situaciones complejas pueden ser la gestión de una crisis con los medios de comunicación o persuadir a otros para que aporten dinero. Observa que estas situaciones se alinean con el propósito de "persuasión" y "narración" y a veces "explicación".

En segundo lugar, las situaciones simples son aquellas en las que la comprensión es fácil, en las que se requiere muy poca interpretación. Expresado de una manera sencilla, "es lo que es". En situaciones simples, no necesitamos preocuparnos de múltiples variables ni de herir los sentimientos de la gente. Nuestra audiencia no necesita estudiar nuestro mensaje porque es conocido y probablemente no requiere de mucha interacción. Estas situaciones son cotidianas y a menudo se repiten de la misma manera con las mismas personas. Las actividades simples y cotidianas pueden incluir la programación o el cambio de una reunión, la presentación de datos cuantitativos, la explicación de conceptos o la descripción de situaciones. En estos casos, comunicamos las cosas tal como son. Nótese que estas situaciones se alinean con los propósitos de "descripción" y "explicación" y tal vez de "narración".



¿Y cómo le fue a Silvio? En resumen, no muy bien. Estaba tratando de reprogramar una reunión usando un medio rico –una llamada telefónica– cuando podría haber usado fácilmente el correo electrónico –un medio pobre– para lograr la misma actividad. A pesar de que las acciones de Mario requerían de una comunicación compleja para explicar lo que el equipo haría o su opinión sobre los tuits, Silvio eligió enviar correos electrónicos a los periodistas en lugar de dirigirse a ellos en persona. Finalmente, le escribió un correo electrónico a su secretaria para despedirla, pese a que el despido de un empleado no es un evento cotidiano y tiene un alto valor emocional, especialmente para la secretaria. Si estuvieras en el lugar de Silvio, ¿cómo habrías mejor manejado la situación después de leer sobre la riqueza de los medios?

En el actual panorama de la comunicación deportiva, las organizaciones tienen que dominar múltiples tipos de medios y dentro de cada uno, múltiples canales. En este sentido, la gestión de una organización es ahora más complicada que nunca porque los directivos tienen que tener en cuenta muchas más posibilidades de comunicación interna y externa. Sin embargo, si se recuerdan los tres componentes principales de una comunicación –la audiencia, el propósito y las limitaciones– se verá que es más fácil decidir qué medio y qué canal es el más adecuado para cualquier situación particular.

3.1.4 Utilización de la comunicación visual

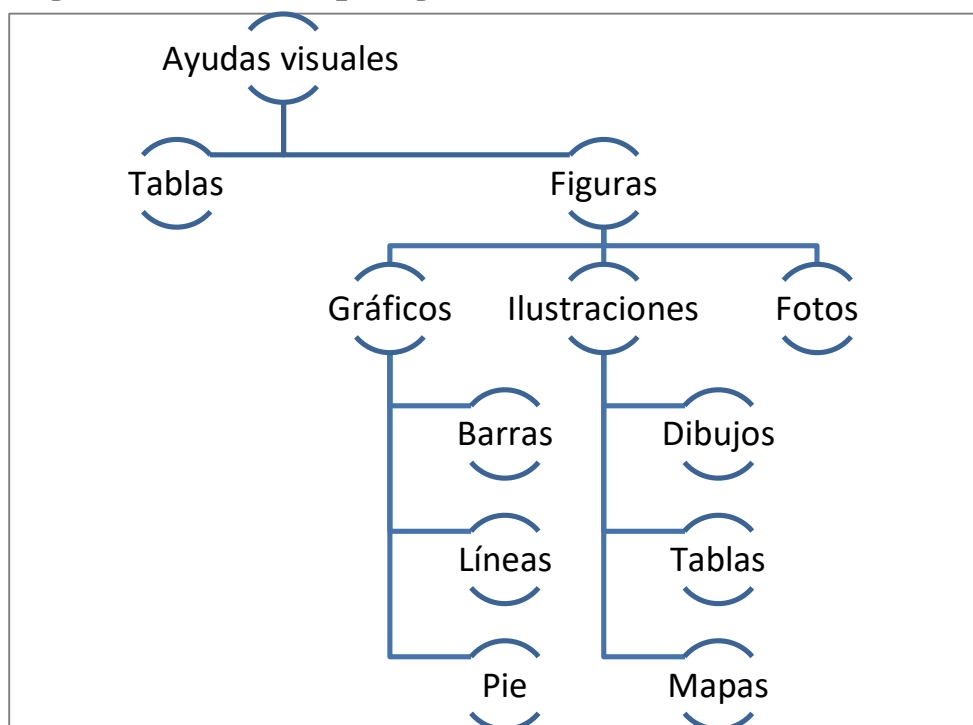
La comunicación visual merece su propio análisis puesto que la televisión y la Internet han hecho que la comunicación visual sea extremadamente importante, y la mayoría de nosotros no estamos capacitados en el campo de la comunicación visual efectiva: pasamos años en la escuela aprendiendo a leer y escribir palabras, pero muy pocos de nosotros aprendemos a transmitir eficazmente significado a través de lo visual. A continuación, discutiremos algunos conceptos claves de la comunicación visual para ayudar a mejorar nuestra habilidad con este importante medio. Mientras que podría dedicarse un curso entero a la producción de televisión efectiva o incluso a producir infografía efectiva, a continuación, examinaremos solo algunos de los temas fundamentales para producir imágenes comunes que a menudo acompañan a las presentaciones, aparecen en



páginas web, dentro del contenido de los medios sociales o mejoran los documentos impresos.

Uno de los conceptos más importantes de la comunicación visual es que las diferentes ayudas visuales sirven para diferentes propósitos. El gráfico que aparece a continuación muestra que tenemos dos tipos de visuales: tablas y figuras. Todo lo que no es una tabla es una figura. Las tablas exhiben valores numéricos exactos mientras que las figuras pueden comunicar cualquier cosa, desde datos numéricos (gráficos) a relaciones y conceptos abstractos (ilustraciones) a cosas como son en la realidad (fotos). A medida que diseñe la comunicación para las presentaciones, documentos o la Internet, asegúrese de que está utilizando el visual correcto para representar la información con precisión.

Figura 1: Tablas y figuras



Fuente: elaboración propia.

"El chico de la comunicación visual", (Newbold 2016) nos ofrece una forma útil de recordar otros temas claves de la comunicación visual. Sugiere que recordemos la palabra CRAYONTIP que se correlaciona con estos conceptos que se pueden consultar en detalle en su sitio web:

- **Contraste:** la forma en que el diseño hace que los diferentes elementos se destaquen.
- **Repetición:** repetición de diferentes elementos, como el color, de manera consistente para transmitir el significado.
- **Alineación:** cómo se alinean los diferentes elementos, como el tipo de alineación con una foto.
- **Y:** en realidad la pregunta es "¿Y por qué?", la razón por la que estás creando este visual.
- **Organización:** cómo se disponen los elementos para que sean fácilmente comprensibles.
- **Espacio negativo:** la forma en que el "espacio en blanco" ayuda a enmarcar el contenido.
- **Tipografía:** qué tipos de letra estás usando y si son apropiadas para la situación.
- **Iconografía:** qué imágenes representan consistentemente el tipo de contenido.
- **Fotografía:** la utilización de fotos para comunicar o como mera decoración.

Un debate exhaustivo sobre la comunicación visual podría requerir un curso completo de cuatro semanas. Sin embargo, el tema principal es que el diseño visual, no es simplemente un "agregado" o algo que hace su comunicación "bonita". Ciertos elementos visuales hacen que la comunicación sea estéticamente agradable, pero también ayudan a la comprensión, ayudan a que la gente recuerde tu contenido y hacen que la comunicación sea más fácil de procesar. Cuando pienses en crear comunicación de todo tipo, pero especialmente presentaciones, documentos y páginas web, asegúrate de poder defender por qué has incluido un determinado elemento visual, como un color o una imagen. Si no puedes decir por qué lo hiciste, entonces es probable que simplemente estés complicando tu comunicación sin añadir un significado adicional.

Si asesoraras a Silvio en comunicación visual, ¿cómo le recomendarías que hablara con la junta directiva a través de la comunicación visual? ¿Cómo podría ayudar a su secretaria a entender por qué fue despedida con medios visuales? Estas preguntas no se nos ocurren porque estamos muy entrenados en el uso de las palabras. Sin embargo, la comunicación visual es a menudo más poderosa y eficiente que las palabras, y deberíamos pensar en las formas de utilizar los medios visuales para traducir la complejidad siempre que sea posible.



Unidad 3.2 Usos efectivos de los medios sociales en las organizaciones deportivas

Los medios sociales son tan importantes en las organizaciones modernas que necesitaríamos abordarlos como un tema independiente en el programa de certificación. Dada la crucialidad de estos medios en la comunicación, desarrollaremos algunos conceptos aquí. Por otra parte, la prevalencia de los medios sociales en nuestro mundo, hizo que la formación en dichos medios se vuelva más común. Además, el desarrollo de una comprensión más profunda de estos medios le ayudará como director a utilizarlos mejor.

3.2.1 Comparación de los medios sociales con los medios tradicionales

Tenemos la concepción de que los medios sociales son simplemente una extensión de los medios impresos o incluso del correo electrónico. Simplemente hacen que la interacción sea más rápida. Ahora bien, los medios sociales difieren significativamente de los medios tradicionales porque son interactivos —o al menos deberían serlo. Recordemos del Módulo 2 que hasta la llegada de la televisión por cable y satelital todos los medios eran "push". Es decir, las organizaciones, ya sea una empresa o un medio de comunicación, determinaban el contenido y decidían qué compartir con sus audiencias. Pero la televisión por cable y satelital comenzaron a erosionar este concepto y cuando Internet maduró plenamente alrededor del año 2000, la idea de los medios "push" fue reemplazada por los medios "pull", en los que las audiencias ahora demandaban contenido y las organizaciones tenían que proporcionar ese contenido cuándo, cómo y dónde lo demandaran las audiencias.

Los medios sociales aumentaron esta tendencia. En concreto, los medios sociales fueron diseñados para replicar el tipo de interacción que ocurre en la conversación cara a cara. Las personas ahora podían "conversar" entre sí a través de estos canales de los medios sociales y también lo podían hacer con las organizaciones. Las empresas más inteligentes se dieron cuenta de esto y comenzaron a formar equipos para interactuar con sus



audiencias respondiendo a preguntas o inquietudes. Es importante señalar que en los medios sociales tanto las organizaciones como los individuos son ambos autores y destinatarios; cada uno necesita escuchar al otro y cada uno necesita producir contenido. Además, estos medios democratizan el intercambio de información. Precisamente, ahora las personas pueden reenviar, compartir, apreciar o distribuir el contenido entre sus conexiones. Esto significa que la información se difunde mucho más rápido que a través de los medios tradicionales de "empuje" (*push*). En resumen, los medios sociales han creado una situación en la que todo el mundo con acceso a Internet podría potencialmente entablar un diálogo con cualquier otra persona sobre cualquier cosa. Ese es un cambio radical comparado al año 1970, cuando las compañías de medios controlaban la información. Asimismo, una vez que una organización empuja algo en los medios sociales, pierde el control sobre lo que la audiencia puede hacer con el mensaje. Las audiencias de los medios sociales son "activas" y, en consecuencia, los medios sociales requieren de una planificación cuidadosa para evitar que las audiencias hagan girar el contenido de manera que se refleje negativamente en las organizaciones deportivas.

3.2.2 Descripción de la función de los diferentes canales de los medios sociales

Solemos hablar de los medios sociales como si fueran una sola cosa. Pero en realidad, pueden dividirse en múltiples categorías con múltiples subcategorías. A continuación, siguiendo a Newman, Peck, Harris y Wilhide (2013), analizaremos tres categorías principales de los medios sociales y presentaremos subcategorías dentro de cada una de ellas. Por último, daremos un ejemplo para cada tipo de medio social.

Servicios de publicación

Estas tecnologías permiten a las personas crear contenidos y luego compartirlos en línea donde otros pueden comentarlos. Hay tres tipos principales de servicios de publicación:

- 1) Foros. Los foros son la clase original de medios sociales en donde los autores, que pertenecen a un grupo, pueden publicar información y comentar los mensajes de otras personas. Suelen ser temas específicos y a menudo tienen reglas sobre los



diferentes contenidos que se presentan (Ej: www.covers.com/postingforum).

- 2) Blogs. Los blogs son textos cortos, normalmente de 1000 palabras o menos, y se actualizan regularmente. Los autores escriben el contenido y comparten información (incluyendo imágenes) sobre temas particulares y la audiencia puede dejar comentarios sobre el artículo en sí o sobre los comentarios de otras personas (Ej: www.espn.com/espn/blogs).
- 3) Wikis. Los wikis le permiten a la gente construir sitios web sobre temas determinados y luego enlazar esas páginas entre sí. Una diferencia clave entre los wikis y los sitios web es que cualquiera puede editar el contenido de los wikis y el contenido es administrado por el grupo. Por lo tanto, el contenido de los wikis representa el entendimiento común de un tema entre un grupo de autores interesados (Ej: lol.esportswikis.com).

Servicios de intercambio de información

Estas tecnologías permiten a las organizaciones y a las personas compartir su contenido original, conectar su contenido con el generado por otros y compartir enlaces con el contenido de otros. Existen al menos seis tipos de servicios de intercambio de medios:

- 1) Sitios de noticias sociales. Los sitios de noticias sociales permiten a la gente compartir enlaces con sus noticias favoritas y las que reciben más "me gusta" aparecen en la parte superior de la lista. La página de inicio de estos sitios cambia con frecuencia a medida que cambian las historias más populares (Ej: www.reddit.com).
- 2) Marcadores sociales. Estos sitios permiten a los usuarios compartir enlaces con los contenidos que les interesan. Los usuarios etiquetan los enlaces y luego sus amigos pueden buscar por palabras claves o etiquetas. Las páginas de inicio de estos sitios a menudo muestran las etiquetas o palabras claves más populares (Ej: www.stumbleupon.com).
- 3) Compartir videos. El intercambio de vídeos se ha convertido en algo muy habitual en Internet, con millones de personas creando, cargando y compartiendo sus vídeos caseros. Las



organizaciones hacen lo mismo y a menudo los vídeos son recopilados en canales sobre temas o por creadores de contenido. El público también puede hacer comentarios sobre los vídeos (Ej: www.youtube.com).

- 4) Compartir fotos. De manera similar en que compartimos videos, los sitios para compartir fotos permiten a los usuarios publicar sus fotografías y compartirlas con sus amigos. El creador puede comentar las fotos al igual que el público. En algunos sitios, estas fotos están a la venta (Ej: www.instagram.com).
- 5) Compartir audios. En el pasado, el intercambio de audios se producía cuando las personas compartían sus propias colecciones, a menudo de forma ilegal. Ahora los usuarios pueden escuchar los canales de música que han creado y pueden compartir sus emisoras con sus amigos, todo esto junto con los podcasts que han crecido en popularidad (Ej: www.spotify.com).
- 6) Compartir documentos. Los sitios de intercambio de documentos se han vuelto más comunes con el aumento de la gente que comienza a compartir más y más información en "la nube" y a trabajar en colaboración. Estos sitios permiten a las personas leer documentos sin hacer comentarios o, en algunos casos, alterar realmente el contenido, ya sea de un documento o una presentación (Ej: www.slideshare.net).

Servicios de creación de redes (*Networking*)

Las tecnologías relacionadas con las redes conectan a personas que tienen opiniones similares, son estos sitios los que dominan el panorama de los medios sociales ya que se han dado cuenta de la lógica de CONVERGENCIA de la Internet que hemos discutido anteriormente. Concretamente, los sitios para hacer contactos agregan todos los servicios de las formas anteriores de los medios sociales, haciendo de ellos el único portal que muchas organizaciones y personas mantienen.

- 1) Las redes sociales. Si bien este término se utiliza a menudo como sinónimo de "medios sociales", no son lo mismo. Las redes sociales permiten a las personas crear perfiles públicos que presentan opiniones o información que comparten solo con quienes están en contacto, y permiten a



los usuarios consultar la información que figura en los perfiles creados por sus contactos (Ej: www.facebook.com).

- 2) Microblogging. Al igual que los blogs, estos ofrecen a los usuarios la oportunidad de compartir, en mensajes muy cortos, sus opiniones o cualquier información que crean que los demás deban conocer. Estos sitios también actualizan a los usuarios, que siguen al creador, sobre actividades u otras noticias (Ej: www.twitter.com).
- 3) Opiniones y reseñas. Existen muchos sitios donde los usuarios pueden publicar sus opiniones sobre los productos o servicios. Los compradores suelen utilizar estas publicaciones para validar los reclamos a los comerciantes. Las opiniones y reseñas forman parte cada vez más de todos los sitios web de comercio electrónico, lo que hace que la mayoría de las experiencias de compra sean sociales ya que los compradores pueden leer las opiniones de personas reales y pueden comentar la utilidad de esas reseñas (Ej: www.amazon.com).

Una tendencia importante a destacar es que los medios sociales incorporan cada vez más la lógica de CONVERGENCIA de la Internet. Servicios como Facebook incluyen a la mayoría de los otros servicios, desde las compras hasta el microblogging. Cada vez es más común ver a diferentes canales de medios sociales completamente integrados. Por ejemplo, Twitter y Facebook pueden integrarse con Instagram, los cuales pueden ser utilizados en una experiencia de compra en eBay.

3.2.3 Construcción de campañas eficaces en los medios sociales

Dada la explosiva cantidad de medios sociales disponibles y de la convergencia que hay entre ellos, las empresas se enfrentan a importantes desafíos en cuanto a la creación de campañas eficaces en los medios sociales. En la actualidad, existen programas de grado totalmente dedicados a los medios sociales. A continuación, cubriremos los temas más importantes que se deben considerar a medida que la organización crea una presencia en los medios sociales.



Obsérvese que el método POST descrito a continuación (Li y Bernoff, 2011) refleja en gran medida la explicación del Módulo 1 sobre los componentes de la comunicación relacionados con las personas, los objetivos, la estrategia y la tecnología (*People, Objectives, Strategy, Technology*).

Las personas. En cada evento de comunicación, la audiencia es lo más importante. ¿Cuál es su audiencia objetivo? ¿Cuáles son sus intereses? ¿Qué tipo de contenido están publicando? ¿Qué tecnologías utilizan? ¿Cuáles son los datos demográficos de este grupo? ¿Cómo interactúa su audiencia en línea? Las organizaciones pueden recopilar estos datos contratando empresas consultoras externas o utilizando servicios gratuitos como Google Analytics. También se puede realizar una simple búsqueda de términos interesantes, como el nombre de tu equipo, para ver quién está publicando y luego seguir los enlaces que esas personas mantienen.

Objetivos. Todos los eventos de comunicación también tienen un propósito, si una organización no sabe lo que quiere lograr con sus medios sociales, será difícil crear tácticas efectivas. Una organización puede tener múltiples objetivos para múltiples tipos de interacciones o puede tener sólo un gran objetivo, pero normalmente éstos se alinean con los objetivos comerciales, como el aumento de los ingresos o el desarrollo de la fidelización de la marca.

Estrategia. Una estrategia se parece mucho a un plan para lograr objetivos: ¿Cómo lograrás tu objetivo? ¿Cómo llegarás a donde quieres estar? El objetivo establece el estado ideal y la estrategia marca el camino para llegar a él. Como veremos en el Módulo 4, la estrategia también implica una cuidadosa atención a cosas como: los recursos necesarios (tanto humanos como financieros), el tipo de contenido que se creará, una línea de tiempo y el paso que se ignora con más frecuencia, un plan de evaluación.

La tecnología. La audiencia y el propósito impulsan en gran medida la elección de la tecnología. Si tu audiencia usa Instagram y publicas en Pinterest, has elegido la tecnología equivocada. No te dejes influenciar por las últimas y más modernas tecnologías, en vez de eso, entiende lo que tu audiencia usa y crea una presencia en esa plataforma. Sin embargo, prepárate a utilizar las tecnologías de los medios sociales con



el fin de facilitar tu gestión y prepárate a cambiar de plataforma a medida que tu audiencia cambie sus alianzas.

Si existe una constante en los medios digitales, es que cambian frecuentemente y la información anterior debe ser considerada como conceptual. Sin importar el canal digital específico, los medios sociales requieren que los usuarios tengan la oportunidad de interactuar y entablar una comunicación auténtica entre sí y con las organizaciones. Si intentas utilizar los medios sociales para "empujar" tus mensajes, perderás audiencias muy rápidamente. En lugar de ello, piensa en los medios sociales como conversaciones cara a cara y aprende a ser flexible con las tecnologías y los contextos, ya que éstos cambiarán con frecuencia.

3.2.4 Gestionar una crisis en los medios sociales

Todos hemos oído hablar en algún momento de los medios sociales que causan a las organizaciones dolores de cabeza. No es realmente la cuestión SI nos enfrentaremos a una crisis causada por los medios sociales, sino que CUÁNDO. En lugar de esperar a que ocurra una crisis para darnos cuenta de que no sabemos cómo manejarla, hay que armar un plan de crisis. De hecho, lo más importante en la gestión de una crisis en los medios sociales (o cualquier otra crisis) es tener un plan y monitorear activamente los medios sociales para asegurar que una crisis no ocurra en primer lugar. Su organización debe considerar al menos los siguientes pasos para crear su plan y luego, si se produce una crisis, seguir el plan esbozado por Baer y Naslund (2011) para tomar el control de la situación.

Elaboración de un plan de medios sociales para evitar las crisis

- 1) Monitorea activamente los medios de comunicación social.** Un número de herramientas gratuitas, y casi gratuitas, te ayudarán a monitorear tus medios sociales. Lo ideal es tener suscripciones a servicios o contratos con empresas que cuenten con las herramientas para predecir lo que se avecina y que puedan alertar de que se está gestando una tormenta antes de que llegue. Si no puede pagar suscripciones o contratos, su organización debe tener una estrategia para saber quién está escuchando, en qué canales y cuándo, y así poder reconocer las tendencias de los medios sociales que pueden afectar



negativamente a su organización.

- 2) Reconocer una crisis. No toda la actividad de los medios sociales es una crisis, incluso si la información es negativa. Recuerda que los medios sociales tienen que ser una conversación auténtica y una conversación censurada será una crisis en sí misma. A veces tenemos que oír lo que no nos gusta oír. Una crisis real exhibe un desequilibrio de información, donde alguien sabe más sobre su compañía que usted y están compartiendo esa información. Tan pronto como te des cuenta del desequilibrio necesitas saber más que el público. Una crisis también existe cuando la información causa un daño significativo a la organización. Si la información es simplemente negativa, difiere del tipo de información negativa que aleja a los clientes. Por último, la actividad en los medios debe ser muy diferente de lo que es con normalidad para considerarse una crisis. Cada tuit negativo no requiere una respuesta. Diez mil mensajes de enojo sí.

- 3) Planifica tu respuesta. Algunas crisis son más graves que otras y su organización debe saber quién responderá a cada tipo de crisis. ¿Puede el servicio de atención al cliente manejarlo? ¿Necesita ser elevado al siguiente nivel? ¿Necesita llegar hasta la cima? ¿Quién debe participar y quién debe responder? Claramente, cuanto más grave es la crisis, más alta es la jerarquía de la persona que necesita estar involucrada.

Incluso con un plan en marcha, es probable que tu organización experimente eventualmente una crisis de medios sociales. Entonces, ¿qué deberías hacer cuando la crisis golpee? Recuerda que los medios sociales se basan en el intercambio de información e imitan la conversación, responde como si estuvieras hablando con personas reales utilizando los pasos que se indican a continuación.

Responder a una crisis en los medios sociales después de que haya comenzado

- 1) Reconoce el problema. No hay nada peor que escuchar "No lo sé". En su lugar, reconoce que sabes del problema, aunque no sepas nada al respecto y responde que proporcionarás más información tan pronto como sepas algo.
- 2) Responde en todas partes. Debes responder a una crisis



primero en el canal donde parece estar cobrando más fuerza. También debes responder en los demás canales para evitar que “arda fuego” allí mientras te ocupas de otro canal. Recuerda que tu estrategia de medios sociales debe estar integrada en todas las plataformas. Esta es la misma idea. De hecho, deberías considerar publicar mensajes en canales que normalmente no frecuentas para estar seguro.

- 3) Discúlpate. Sólo hay una buena respuesta cuando tu organización ha causado un problema: decir que lo sientes. Expresar remordimiento por la acción o el problema suavizará inmediatamente la respuesta de los medios sociales porque a menudo lo único que la gente quiere oír es una disculpa.
- 4) Crear un sitio web con más información. A medida que conozcas más información sobre el problema, publica ese material en un sitio web que se mantenga actualizado. De esta manera, en lugar de responder individualmente a la misma pregunta 100 veces, puedes referirte al sitio web que aborda esas preguntas. Algunos temas importantes a considerar incluyen: la naturaleza del problema, a quién afecta, fotos, acciones que se están llevando a cabo y a quién contactar para obtener más información.
- 5) Permita que la gente se desahogue. Establece una cuenta de Facebook o Twitter, o construye un sitio web específicamente para la crisis. De esta manera, se contienen los comentarios negativos en una plataforma que controlamos en lugar de tener toda la negatividad invadiendo los medios sociales y generando un impacto en ellos. Similar a la analogía del fuego en el paso 1, esto permite que el fuego arda en un espacio seguro.
- 6) Ofrece hablar fuera de línea. De nuevo, los medios sociales son como una conversación y si te ofreces a hablar en tiempo real con alguien que se está quejando, es probable que vean que reconoces y respetas su punto de vista. A menudo, solo mostrando ese respeto podrás manejar a una persona revoltosa, pero si no es el caso, todos aquellos que solo estén medianamente enfadados verán que has tomado a esa persona en serio y es probable que se enfaden menos.
- 7) Comparte la información internamente. Cuando estalla una crisis, la gente se pone en contacto con todos y cada uno de los que conocen afiliados a la organización. Por lo tanto, debe establecer un canal de comunicación interno para mantener a todos los empleados actualizados sobre el



tema en caso de que sean contactados.

- 8) Haz un análisis a posteriori. Después de que la crisis se calme, analiza por qué ocurrió, cómo ocurrió y cómo te desempeñaste en su manejo. Analiza qué canales de los medios sociales parecieron más comunes, qué tipo de persona estaba comprometida, cómo respondió el personal y cómo funcionaron tus planes internos. Entender cómo te desempeñaste en una situación te ayudará a desempeñarte mejor en la siguiente.

En nuestro mundo conectado, entender la naturaleza de lo social nos ayuda a manejar las crisis o evitarlas por completo. Sin embargo, es probable que cada directivo se enfrente a una crisis tarde o temprano, puede que sea dentro de su pequeña área de la organización, y estos planes pueden ser utilizados para mitigar cualquier crisis, incluso si no ocurre en los medios sociales.

Ahora que hemos revisado los distintos componentes de los medios de comunicación, los diferentes canales y medios sociales, ¿Cómo le recomendarías a Silvio que responda? ¿Debería haber enviado correos electrónicos enojado a los reporteros? ¿Qué es probable que haga su secretaria en esta crisis en aumento ahora que ha sido despedida? ¿Silvio pensó en los componentes de comunicación de esta historia y si no, cuáles son las consecuencias probables? ¿Tienes experiencia con las crisis en los medios sociales? ¿De qué manera diferente lo manejarías ahora que entiendes las diferentes formas de los medios? ¿Cuál es tu plan para manejar tus medios sociales personales y organizacionales? ¿Cómo puedes integrar eficazmente la comunicación visual en tus eventos de comunicación habituales?



Conclusiones claves

- 1) Los medios, los canales y los medios de comunicación son todas cosas diferentes y tenemos que saber de qué estamos hablando.
- 2) Hay cuatro tipos de medios principales: oral, visual, impreso y digital. Cada tipo de medio tiene sus propias características e historia.
- 3) Cada medio tiene múltiples canales para distribuir el contenido. Un canal es un tipo específico de distribución, como la radio para lo oral, la televisión para el vídeo, los periódicos para lo impreso y los medios sociales para la vía digital.
- 4) Lo mejor es utilizar diferentes medios para transmitir varios tipos de información y, utilizar los "medios ricos" para situaciones complejas y no habituales, mientras que los "medios pobres" son mejores para situaciones sencillas y habituales.
- 5) Los medios sociales se asemejan mucho a una conversación y representan un cambio profundo en la forma en que las organizaciones se comunican con su público.
- 6) Los medios sociales pueden dividirse en al menos tres categorías principales, cada una de ellas con múltiples subtipos: Servicios de publicación (por ejemplo, blogs); servicios de intercambio de información (por ejemplo, YouTube); y servicios de creación de redes (por ejemplo, Facebook).
- 7) El método P.O.S.T. ayuda a los comunicadores a construir estrategias efectivas en los medios sociales.
- 8) La mejor manera de manejar una crisis en los medios sociales es prevenirla en primer lugar a través de una buena observación. Pero cuando la crisis ocurre, las organizaciones deben reconocer el problema, responder en todas partes, disculparse, crear un sitio web con información, permitir que la gente se desahogue, ofrecerse a hablar fuera de línea, compartir información internamente y hacer una evaluación a posteriori sobre cómo se gestionó la crisis.



Referencias

Baer, J. and Naslund, A. (2011). *The NOW Revolution: 7 Shifts to Make your Business Faster, Smarter and More Social*. Hoboken: Wiley and Sons

Lengel, R. H. & Daft, R. L. (1989). The selection of communication media as an executive skill. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 225-232. Location: Publisher.

Li, C. & Bernoff, J. (2011). *Groundswell: Winning in a world transformed by social technologies*. Boston: Harvard Business Press.

Newbold, C. (2016). The 50 Most Important Rules of Document Design. Online
<http://thevisualcommunicationguy.com/2014/10/23/the-50-most-important-rules-of-document-design-color-crayon-tip-method/>. Retrieved January 15, 2017.

Newman, T., Peck, J. F., Harris, C. and Wilhide, B. (2013). *Social Media in Sport Marketing*. Scottsdale, Arizona: Holcomb Hathaway Publishers.

UNESCO. (2016). 50th Anniversary of International Literacy Day: Literacy is on the Rise but Millions Remain Illiterate. *UIS Fact Sheet*, September 2016. Retrieved from <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/fs38-50th-anniversary-of-international-literacy-day-literacy-rates-are-on-the-rise-but-millions-remain-illiterate-2016-en.pdf> January 15, 2017.

