

Retos organizacionales

Director

Marcelino Bisbal

Editoras adjuntas

Agrivalca Canelón

Narsa Silva

Consejo editorial

Jesús María Aguirre

Marcelino Bisbal

Carlos Correa

Agrivalca Canelón

Andrés Cañizález

Gustavo Hernández

Carlos Delgado-Flores

Luis Carlos Díaz

Consejo Fundacional

José Ignacio Rey

José Martínez-de-Toda

Francisco Tremonti †

Jesús María Aguirre

Marcelino Bisbal

Ignacio Ibáñez †

Epifanio Labrador

César Miguel Rondón

Colaboradores**del presente número**

Rudimar Baldissera

Federico Varona Madrid

Italo Pizzolante Negrón

Ely Alfonso Aquino Pineda

Thony Da Silva Romero

Bobby Coimbra

Juan Villoro

Raúl Herrera Echenique

Sandra Orjuela Córdoba

Elías Pino Iturrieta

Antonio López Ortega

Reporteros Sin Fronteras

Federico Mayor Zaragoza

Alfonso Molina

Daynú Acosta

Rodolfo Izaguirre

Juan Andrés Soto

Umberto Eco

Revisión

Marlene García

Asesor Gráfico

Víctor Hugo Irazábal

Producción Editorial

Bimedia 21 Diseño Editorial

Impresión

Ex Libris

Suscripción

(4 números al año)

Venezuela: Bs.F 90⁰⁰

Suscripción de apoyo: Bs.F 180⁰⁰

Número suelto: Bs.F 25⁰⁰

Forma de pago:

En Venezuela

- Cancelando en nuestras oficinas
- Depositando, a nombre de:
Fundación Centro Gumilla,
en la siguiente cuenta:

Banescó

Cta. Cte. N° 0134-0413-59-413-101041-4

Para suscripciones del exterior
contactar a la administración
del Centro Gumilla

Centro Gumilla

Edificio Centro Valores,
local 2, esquina de la Luneta,
Altigracia. Apartado 4838
Caracas 1010-A- Venezuela
Teléfonos: 564.9803 - 564.5871
Fax: 564.7557

Redacción Comunicación:

comunicacion@gumilla.org.ve

Redacción SIC:

sic@gumilla.org.ve

Unidad de Documentación:

documentacion@gumilla.org.ve

Administración:

administracion@gumilla.org.ve

Depósito Legal

pp 197502 DF851

ISSN: 0251-3153

Comunicación no comparte
necesariamente las opiniones
vertidas en los artículos firmados
que expresan, como es obvio,
la opinión de sus autores.

Los textos publicados
en la sección de Estudios de
la Revista son arbitrados.

La revista *Comunicación*
de la Fundación Centro Gumilla
está indizada en la base de Datos
Clase "A" de la Fundación Venezolana
de promoción del investigador, al igual que en
Latindex (Catálogo de revistas)

Visite nuestra página en la Web:

<http://www.gumilla.org.ve>

35
años

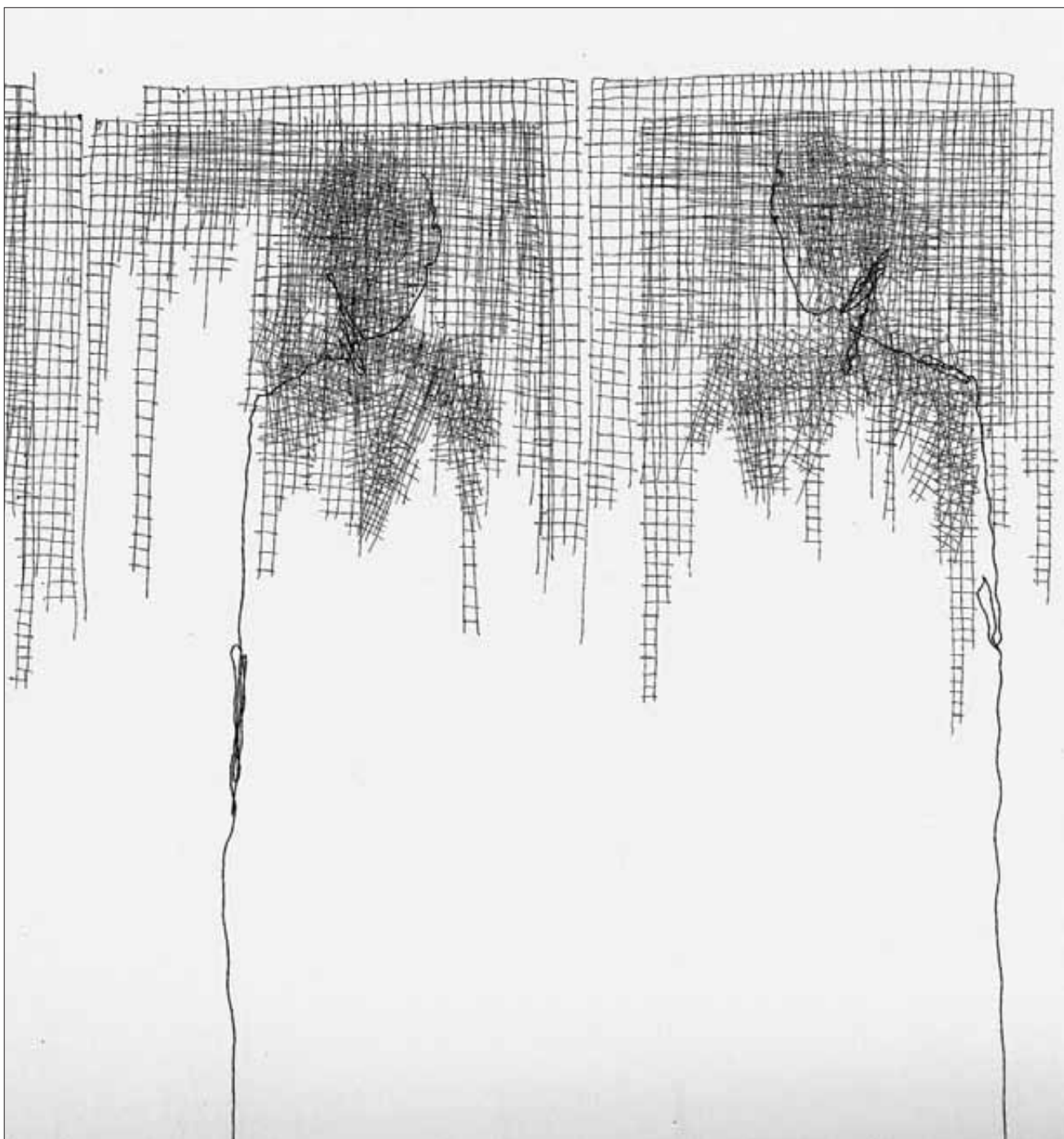
comunicación

Nº 152 • Estudios venezolanos de comunicación • CENTRO GUMILLA

Perspectiva Crítica y Alternativa • Integrantes de la Red Iberoamericana de Revistas de Comunicación y Cultura

ENTRADAS	<p><i>Comunicación organizacional: dimensiones, tensiones e interdependencias</i> Rudimar Baldissera 4</p> <p><i>La intervención apreciativa.</i> Federico Varona Madrid 12</p> <p><i>Modelo de fortalecimiento institucional para la comunicación estratégica en empresas socialmente responsables</i> Italo Pizzolante Negrón 20</p> <p><i>Comunicación: vector de emociones en la organización</i> Ely Alfonso Aquino Pineda 28</p> <p><i>Los grandes enemigos</i> Thony Da Silva Romero 34</p> <p><i>Antropología de la marca: la estrategia desde el modus vivendi</i> Agrivalca R. Canelón S. 40</p> <p><i>Masturbación y saturación, una mala combinación</i> Bobby Coimbra 48</p> <p><i>El género Monsiváis (Carlos Monsiváis, 1938-2010)</i> Juan Villoro 56</p>
ESTUDIOS	<p><i>Estado de la evaluación comunicacional en Chile</i> Raúl Herrera Echenique 60</p> <p><i>La Web como herramienta de comunicación en las organizaciones miembros de la red de responsabilidad social Forum Empresa en Suramérica</i> Sandra Orjuela Córdoba 76</p>
HABLEMOS	<p><i>La necesidad impuso en Venezuela la comunicación organizacional</i> Francisco A. Pellegrino 88</p>
INFORMACIONES	95
RESEÑAS	101
DOSSIER PARA LEER A VENEZUELA	<p><i>Vivencia y revelación</i> Rodolfo Izaguirre 105</p> <p><i>Censura en los diarios El Nacional y Tal Cual</i> Juan Andrés Soto 109</p> <p><i>El enemigo de la prensa</i> Umberto Eco 110</p>

Retos organizacionales





Las exigencias propias de la era de la globalización y la Sociedad del Conocimiento han llevado a la evolución y la transformación de la comunicación organizacional como disciplina teórico-práctica para adaptarse a los requerimientos del entorno y de los públicos internos y externos en pro del éxito de los objetivos de la organización y su sostenibilidad.

Teóricos como Justo Villafañe y Joan Costa han descrito ampliamente el papel de la comunicación para hacer tangible valores que la organización desea proyectar: gestión de la marca, imagen corporativa, identidad corporativa, reputación, responsabilidad social, cultura corporativa.

La comunicación organizacional se ocupa, en consecuencia, del análisis, el diagnóstico, la organización y el perfeccionamiento de las variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo, y fortalecer y mejorar la identidad y el desempeño de la organización en cuanto entidad.

Desde que fue acuñado el término comunicación organizacional en la década de los años 70 hasta la actualidad, esta joven disciplina ha mutado, en muchos casos, de ser un apéndice de la organización a ser un área estratégica y operativa que, a manera de hilo conductor, actúa como puente transversal entre la gerencia y los *stakeholders* para el diseño y la ejecución de estrategias, planes y proyectos que conduzcan al alcance de los objetivos y las metas institucionales.

A través de sus herramientas –comunicación interna, comunicación externa, relaciones públicas, publicidad– procura el posicionamiento de la marca; guía el manejo de situaciones de crisis; pone en marcha proyectos de responsabilidad social; cabalga sobre las nuevas plataformas tecnológicas de comunicación para estar a la vanguardia; al tiempo que evalúa y reencuadra planes y estrategias para el fortalecimiento de la imagen y la identidad.

No por casualidad, entonces, en virtud de su amplio campo de acción, de su importancia y pertinencia en la sociedad de hoy, la revista *Comunicación* dedica su número 152 al abordaje de la comunicación organizacional, acentuando el análisis y la reflexión para arrojar luces sobre el panorama actual de esta disciplina y su devenir en el futuro inmediato desde diferentes aristas, condensadas bajo el título “Retos organizacionales”.

Así, esta edición cobra vida de la mano de reconocidos expertos en el área, nacionales e internacionales, que a través de sus experiencias, hallazgos y consideraciones, perfilan un panorama sobre el campo y el radio de acción de la comunicación organizacional, sus tópicos de interés, las tendencias

Fiel a la tradición que le distingue desde hace 35 años, Comunicación aspira contribuir al impulso de un pensamiento en el área de la comunicación organizacional profundamente arraigado en las realidades propias

emergentes y las áreas de oportunidad.

Así se pone de manifiesto en la sección *Entradas*, en la que Rudimar Baldissera da una mirada a las dimensiones, las tensiones e interdependencias de la comunicación organizacional. Asimismo, Federico Verona describe la nueva filosofía de la intervención apreciativa como metodología aplicada para promover el cambio positivo en las empresas y organizaciones. Mientras, Italo Pizzolante desglosa el modelo de fortalecimiento institucional para la comuni-

cación estratégica en empresas socialmente responsables, y muestra cómo éstas colocan el énfasis en el discernimiento sobre los procesos gerenciales.

Por su parte, Ely Aquino subraya el papel de la comunicación como vector de las emociones dentro de la organización y la ventaja de modelar, desde la asertividad, qué se desea comunicar y cómo se quiere ser percibido.

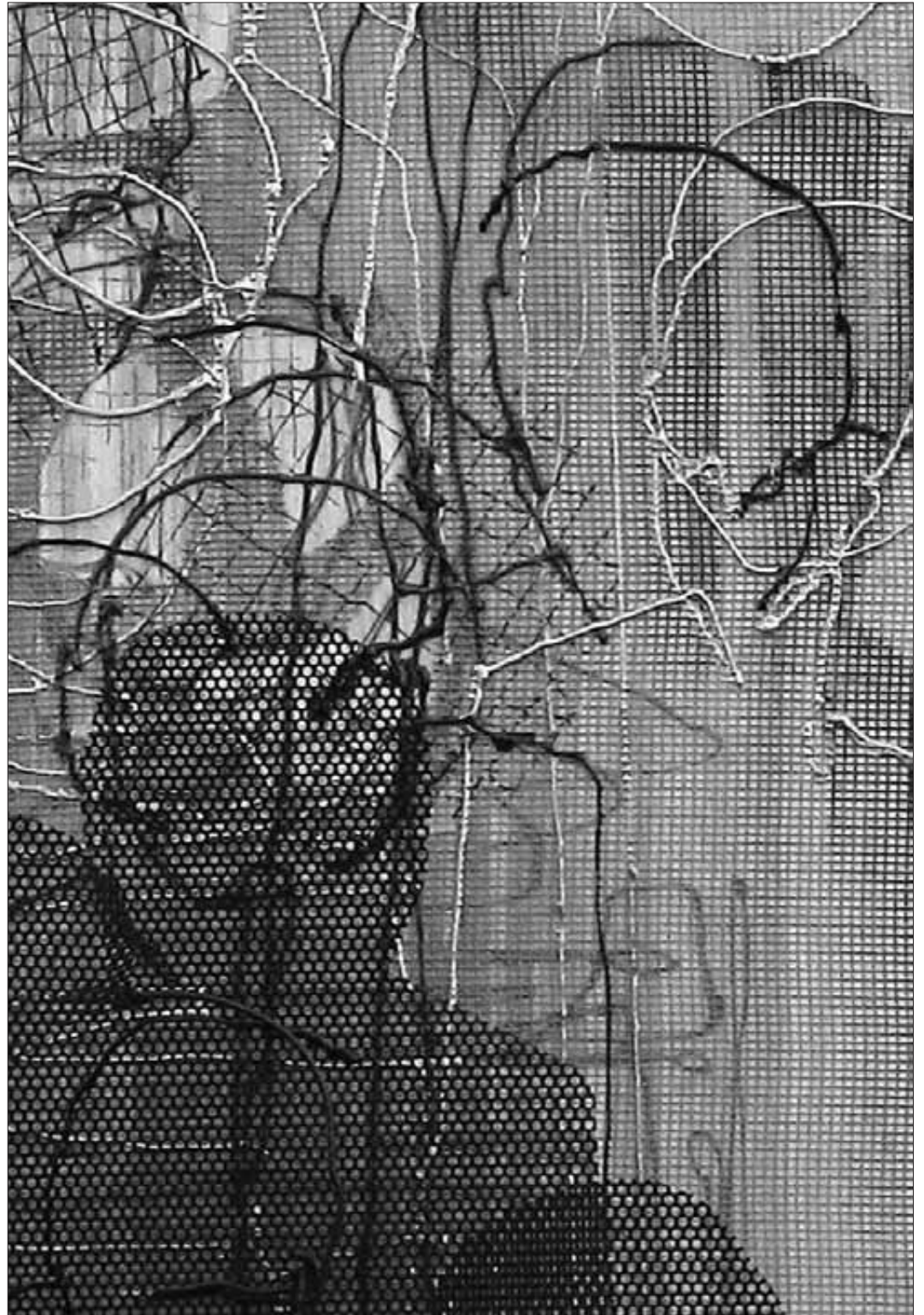
Bajo su rúbrica, Thony Da Silva aborda cómo la organización debe prepararse para el manejo de situaciones de crisis y cuáles son los enemigos internos a combatir. Entretanto, Agrivalca Canelón desarrolla todo lo referente a la antropología de la marca, la relevancia de los estudios etnográficos, y la fórmula de la investigación, la estrategia y la creatividad para el éxito en el trabajo publicitario.

Finalmente, Bobby Coimbra establece un juego de preguntas y respuestas sobre el proceso publicitario contemporáneo: la publicidad como negocio y estrategia, su crisis y qué papel juega el elemento saturación.

En la sección *Estudios*, se incluye la investigación realizada por Raúl Herrera sobre el estado de la evaluación comunicacional en Chile durante los últimos 20 años. Le acompaña en este apartado la pesquisa llevada a cabo por Sandra Orjuela acerca de las bondades de la Web como herramienta de comunicación en las organizaciones miembros de la red de Responsabilidad Social Forum Empresa en Suramérica.

A título de cierre, en la sección *Hablemos* se presenta el intercambio protagonizado por dos invitados especiales, de reconocida y amplia trayectoria en el ámbito de la consultoría venezolana, Silvia Bernardini e Italo Pizzolante, quienes desde la práctica profesional y el ejercicio evangelizador, con una mirada crítica y reflexiva, dan luces sobre el pasado, el presente y el futuro de la comunicación organizacional.

De esta manera, fiel a la tradición que le distingue desde hace 35 años, la revista *Comunicación* aspira contribuir al impulso de un pensamiento en el área de la comunicación organizacional profundamente arraigado en las realidades propias, al compás de las voces de autores de la región. Ese ha sido el propósito último de esta nueva entrega, “Retos organizacionales”.



Galería de Papel, Jonidel Mendoza (2010)

Comunicación organizacional: dimensiones, tensiones e interdependencias

La comunicación organizacional es pensada como un proceso de construcción de debates en el ámbito de las relaciones organizacionales. Bajo el Paradigma de la Complejidad se propone pensar en la comunicación organizacional bajo tres dimensiones: la organización comunicada, la organización comunicante y la organización hablada. De esta manera, los diferentes sujetos que se relacionan con el sistema organizacional ejercen una fuerza sobre el mismo, modificándolo en algún nivel

■ RUDIMAR BALDISSERA

Traducción: Carla Dopazo

Coyunturas preliminares

Son muchas las miradas que se lanzan sobre la idea de la comunicación organizacional. Puede decirse que algunas se presentan más fértiles para comprender el proceso y otras no tanto. Hay explicaciones que la complementan y otras que divergen. Algunas concepciones se caracterizan por la simplificación mientras que otras buscan reflexionar sobre su complejidad. De cualquier manera, la mayoría de las veces, la comunicación organizacional tiende a ser reducida a la comunicación planeada, al discurso oficial de la organización, a la comunicación formal; otras veces también son considerados algunos niveles de la comunicación informal. En últimas, una mirada atenta hace evidente que ésta es apenas una dimensión visible de la comunicación organizacional.

La evidente supremacía de las concepciones que decantan hacia la simplificación, fundamentalmente hacia lo planeado/planeable, encuentra una fertilidad particular en algunas características de la sociedad contemporánea que se actualizan en las organizaciones, tales como las ideas de urgencia, economía y ansia de poder. En la cotidianidad organizacional, entre otras formas, esas ideas se traducen en la (re)afirmación de que las organizaciones no disponen del tiempo y los re-

cursos financieros para la comunicación. Los argumentos más comunes son: no poder esperar por investigaciones profundas, diagnósticos más elaborados y/o comunicación dialógica, pues esto exige una mayor inversión de tiempo, trabajo especializado, y, por lo tanto, aumento de los valores invertidos. Por ende, si, por un lado, algún nivel de simplificación es aceptado en las prácticas cotidianas, incluso para agilizar los procesos, por otro lado no se puede aceptar esta misma simplificación en el ámbito de las reflexiones teóricas en el campo científico.

Es necesario evitar la tendencia hacia aquello que Morin define como *paradigma de la simplicidad* que, entre otras cosas, consiste en las ganas de ordenar el universo de manera lógica, de eliminar lo desordenado y lo disperso, de expulsar de él todo el desorden.

El orden se reduce a una ley, a un principio. La simplicidad ve/quiere la individualidad, quiere el múltiplo, pero no puede ver que el uno puede ser al mismo tiempo múltiplo. El principio de la simplicidad quiere separar lo que está ligado (disyunción), y quiere unificar lo que está disperso (reducción). (Morin, 2001, p.86)

En esta dirección es importante volver a mirar los lentes con los cuales se reflexiona sobre la noción de la comunicación organizacional, particularmente frente a concepciones inclinadas a ser meros reflejos de las simplificaciones realizadas en el ámbito de las prácticas cotidianas. Con esto no se está afirmando que las reflexiones sobre la idea de la comunicación organizacional no necesiten preocuparse por el ambiente en el cual las organizaciones se insertan y que tiende a caracterizarse por la exigencia de resultados inmediatos, por inversiones escasas, por la necesidad de buena visibilidad e imagen-concepto¹ positiva, por el poco tiempo dedicado a investigaciones y diagnósticos, por el deseo de que las organizaciones sean modelo, por las ganas de poder, por la generación de recursos/ganancias y/o más capital/poder y/o votos. Lo que se afirma es que, además de la comunicación planeada, organizada, gerenciable, existe la complejidad de flujos multidireccionales de significación/comunicación, portadores de diferentes intencionalidades y de cualidades diversas, solamente observables cuando ocurren.

Esos flujos, a un solo tiempo, pueden complementar, calificar y/o potenciar el



Pensar en la comunicación organizacional a partir del paradigma de la complejidad exige asumir que, como se dice, la comunicación no se restringe al ámbito organizado, al discurso autorizado.

discurso autorizado (comunicación formal), pero también pueden perturbarlo, expropiarlo, desviarlo y/o resistirse a él. Es en el transcurso cuando la comunicación se realiza, que los sentidos son disputados, (re)construidos e internalizados por los diferentes sujetos que se comunican. Entonces, por mucho que la organización desee controlar los significados que son/serán individualizados por los sujetos en comunicación, es probable que, considerando esa imposibilidad, tenga la tendencia a experimentar únicamente distintos niveles de frustración. Puede afirmarse, desde aquí, que la comunicación planeada/planificable –discurso autorizado– es una *parte* importante de la comunicación organizacional, pero no lo es *todo* (Baldissera, 2008a).

En este punto, antes de proseguir en el sentido de la reflexión sobre la noción de la comunicación organizacional, objetivo principal de este ensayo, es importante decir que el paradigma del cual se habla es el de la complejidad (entre otros, Morin 1996, 2000a, 2000b, 2001, 2002), particularmente a partir de sus tres principios básicos: el dialógico, el recursivo y el hologramático. Según Morin, el principio dialógico comprende “[...] la asociación compleja (complementaria, concurrente y antagónica) de instancias necesarias ‘junto’ a la existencia, al funcionamiento y al desenvolvimiento de un fenómeno organizado” (2000a, p.211). De acuerdo con él, el principio dialógico asocia/une términos del tipo organización/desorganización, orden/desorden, *sapiens/demens*, de forma que se mantenga la dualidad en el seno de la unidad. El principio recursivo

consiste en el “proceso en que los productos y los efectos son al mismo tiempo causas y productores de aquello que los originó” (Morin, 2001, p.108). El sujeto construye a la sociedad que lo construye. Así, se puede decir que la organización construye a los sujetos que la construyen. A su vez, conforme Morin, el principio hologramático contempla la idea de que “la parte no está solamente en el todo: el todo propiamente está, de cierta forma, presente en la parte que se encuentra en él” (2002, p.101). La parte y el todo son, al mismo tiempo, más y menos.

Pensar en la comunicación organizacional a partir del paradigma de la complejidad exige asumir que, como se dice, la comunicación no se restringe al ámbito organizado, al discurso autorizado. Mucho más allá de las manifestaciones aparentemente coherentes, considerando la interdependencia ecosistémica (con otros sistemas y subsistemas) y la actualización de las relaciones dialógicas, recursivas y hologramáticas, es necesario preocuparse por las permanentes perturbaciones del sistema de la organización y por los procesos que, mediante tensiones y disputas, lo mantienen lejos del equilibrio, generan dinamismo y estado de incertidumbre, como lo exige la constante desorganización/(re)organización.

Comunicación: proceso de construcción y disputa de sentidos

La comunicación organizacional, ante todo, es comunicación. Se trata de la comunicación que se realiza en el ámbito de las relaciones que las organizaciones establecen con sujetos diversos. Ante esto, para poder avanzar en el sentido de una mejor reflexión sobre la noción de la comunicación organizacional es importante, en primer lugar, evidenciar lo que se comprende por comunicación. En este trabajo no se trata de realizar una revisión de los diferentes conceptos de comunicación, sino de indicar el lugar del discurso y explicitar los fundamentos.

La comunicación es un “proceso de construcción y disputa de sentidos”² (Baldissera, 2004, p.128). Esta comprensión considera la centralidad de las ideas de relación y significación y da relevo a las tensiones que ahí se dan. Por consiguiente, pone de relieve los ejercicios de fuerzas en disputa y los sentidos en circulación, considerando la interdependencia ecosistémica y su actualización dialógico-recursiva.

La afirmación de que la comunicación consiste en una disputa de sentidos se fundamenta en la comprensión de que la comunicación es relación (yo-otro; identidad-alteridad; empresa-público) y, de acuerdo con Foucault (1996, p. 75), toda relación es una relación de fuerzas. Las relaciones de comunicación no se califican como relaciones de ejercicio de fuerza física (lo que podría traducirse como violencia física), pero sí fuerzas que se realizan para disputar los sentidos que son seleccionados, actualizados y llevados a circulación por sujetos en la cadena de comunicación, atravesados por las intenciones. Esas intenciones/deseos, conscientes o no, se traducen en distintas estrategias de comercio de sentidos, puesto que no son *tablas planas* donde puede escribirse lo que sea. Se dirigen también hacia el hecho de que, de forma general, las disputas de sentidos ocurren de forma silenciosa, mentalmente. No obstante, en algunos casos, estas disputas son materializadas a través de expresiones del tipo “¿Qué quisiste decir con eso?”, “lo que yo dije no fue eso”, “esto es”, y “o sea”, entre otras expresiones.

De acuerdo con Bakhtin, “cualquier enunciado, por más significativo y completo que sea, constituye apenas una ‘fracción’ de una corriente de comunicación verbal ininterrumpida”, y ésta, “apenas un momento en la evolución continua, en todas las direcciones, de un grupo social determinado” (1999, p. 123). Los enunciados son, entonces, interdependientes de un *antes* y de un *después* sociocultural, articulados como partes de este continuo. De acuerdo con el autor, y en la perspectiva del discurso en vivo, enunciar es establecer el diálogo (el dialogismo comprende que todo texto se construye por/en relaciones de diálogo/debate con otros textos socioculturales). “Cada palabra se presenta como una arena en miniatura, donde se entrecruzan y luchan los valores sociales de orientación contradictoria” (Bakhtin, 1999, p. 66). Por lo tanto, la enunciación es de calidad social y no resultado exclusivo de competencias/condiciones psicofisiológicas del sujeto que la realiza.

Con esto no se afirma que los sujetos no sean portadores de intencionalidades y que éstas no se hagan presentes, de alguna forma, en sus enunciados, porque:

...somos víctimas de nuestro discurso, ya que mis signos hacen parte de un repertorio que voy adquiriendo a lo largo de la vida. Estos son signos que me constituyen y no son los mismos que



Más que la simple resistencia al orden impuesto, se trata también de la posibilidad que el sujeto tiene, aunque no sea siempre de forma consciente, de actualizar su saber-hacer en el ejercicio de la creación.

constituyen a mis colegas de trabajo. (Pinto, 2008, p. 87)

A todas luces, podemos decir que los interlocutores son sujetos portadores de un complejo entramado de significación (comprensión de la noción de cultura, de acuerdo con Geertz, 1989), que, a partir de sus grupos culturales e intencionalidades, ejercen un papel como fuerzas de comunicación.

Valga resaltar que se comprende/explica la noción del sujeto como fuerza activa que teje la red de significación al mismo tiempo que se ata a ella y es por ella atado a procesos ecosistémicos (históricos, sociales, culturales y estructurales, entre otros). De acuerdo con Morin (1996), los sujetos, objetivándose por la conciencia de sí mismos, crean, sufren sumisiones, perturban y son perturbados y experimentan lo incierto. Como sistemas vivos, son autónomos y dependientes de otros sistemas/subsistemas; sufren constricciones y contingencias y se auto-organizan. Los sujetos no son pensados como una simple determinación sociocultural, y sí como fuerzas que accionan sobre y en la sociedad y cultura generándolas y regenerándolas. De estas interacciones entre los sujetos se generan/desenvuelven/transforman las culturas, la sociedad y, por lo tanto, las organizaciones. Conforme a lo planteado por Morin, se crea:

...una organización que tiene cualidades propias, particularmente el lenguaje y la cultura. Y estas cualidades actúan sobre los individuos desde que vienen al

mundo, proporcionándoles lenguaje, cultura, etcétera. (1996, p. 48)

Los sujetos, prisioneros de la cultura (entramado de significados), reciben prescripciones y proscripciones sobre cómo y qué pensar, cómo comportarse en el propio grupo y frente a otros grupos y las sanciones que de allí se derivan. Esto es, no sólo la cultura, sino también el imaginario y los respectivos paradigmas, buscan orientar y determinar a los sujetos y los lugares que pueden/deben asumir en la estructura sociocultural. Sin embargo, a pesar de la fuerza que se ejerce sobre los sujetos desde que vienen al mundo, éstos tienden a dialogar, a disputar, a usurpar, a apropiarse de las orientaciones y de los que las sustentan de modo que, en algún nivel, (re)creen sus lugares. Más que la simple resistencia al orden impuesto, se trata también de la posibilidad que el sujeto tiene, aunque no sea siempre de forma consciente, de actualizar su saber-hacer en el ejercicio de la creación.

Dicho esto, se retoma la idea de que la comunicación no es apenas una disputa de sentidos, sino también una construcción. Conforme a lo dicho en el principio hologramático, los sujetos (partes) en comunicación son portadores de un entramado de significación (cultura-todo), su lugar de discurso y disputa. Cuando en la relación comunicacional, como lo son las fuerzas dialógicas-recursivas, se mueve la red de significados que presenta cierta estabilidad para colocarla en circulación con los sentidos (sentidos en movimiento que pasan a ser disputados a partir de los lugares de discurso de cada sujeto), sufre diferentes niveles de perturbación y es atravesada y maculada por el contexto donde la comunicación se materializa para, después, nuevamente experimentar cierta estabilidad (representaciones culturales).

Dialógicamente, parece que la idea de significación contiene la tensión dispersión-organización. Los sentidos en movimiento, como posibilidades, tienden a la dispersión. A su vez, los significados experimentan ciertos niveles de organización en la medida en que pasan por un proceso de decantación de los sentidos en las redes de significados (cultura). Se trata de distintos niveles de decantación, siendo que los sentidos decantados en significados a mayor tiempo tienden a ser más estables/cristalizados y con menos posibilidad de ser perturbados (tendencia a los preceptos básicos de una cultura) que los que están en la superficie (tendencia al nivel de los artefactos culturales). En esta

dirección, la propia comunicación presenta una dualidad en su seno, puesto que, al tiempo que perturba la red de significados existente –motor para que los significados se conviertan en sentidos en movimiento–, también se propone ser organizativa en la medida en que tales sentidos son disputados y, en algún nivel, (re)organizados en una nueva red de significados que puede presentar distintos niveles de semejanza con la red que fue perturbada anteriormente.

Vale destacar que, de acuerdo con Eco, “un signo³ no es una identidad física” y tampoco “es una entidad semiótica fija” (1991, pp. 39-40). El autor afirma que la expresión, como ocurrencia concreta, puede ser considerada una entidad física. El signo es el lugar de encuentro de elementos independientes que, partiendo de distintos sistemas, son correlacionados y codificados. Entonces, la significación puede asumir nuevos contornos con cada experimento. Cada vez que se establece alguna relación entre una mente cualquiera y *algo/alguien/alguna cosa*, esa mente puede *reconocer en ese y/o asociar a ese algo/alguien alguna cosa* nuevas porciones de sentido, pudiendo, incluso, dejar en suspenso y/o eliminar algunos sentidos existentes. A través de esta construcción de sentidos los sujetos conocen el mundo y lo construyen, es decir, recrean cosas “[...] mediante el sentido, transformándolas de elementos insignificantes en objetos cargados de significación cultural. El mundo del ser humano es siempre un sentido de mundo” (Ruiz, 2003, p.59). Como sistemas vivos –seres cognitivos– los sujetos (re)construyen permanentemente el mundo como significación y la comunicación es el proceso privilegiado para que esto suceda.

Se considera que:

... ‘en los’ y ‘por los’ procesos comunicacionales, las diversas culturas/identidades, entre otras cosas, se desestabilizan, destruyen, construyen, violentan, resisten, mueven; de esta ‘orgía’ de sentidos generan la fertilidad para la regeneración mutua. (Baldissera, 2008, p.155)

La comunicación es la relación, y la idea de relación guarda en sí niveles de tensión entre el *yo* y el *otro*. Así, la comunicación, como construcción y disputa de sentidos, da aires de estar condenada a habitar el territorio de las versiones.



La comunicación organizacional no se limita a formalismos, no se reduce a planos, a reglas organizacionales, a campañas desenvueltas cuidadosamente, a deseos de imagen-concepto.

Comunicación organizacional

A partir de estas reflexiones, la comunicación organizacional es comprendida como “proceso de construcción y disputa de sentidos en el ámbito de las relaciones organizacionales” (Baldissera, 2008b, p. 169), es decir, se realiza la apropiación de la idea de comunicación (que se presentó) al subsistema organización. Esta comprensión, además del concepto de comunicación, toma en cuenta un conjunto de relaciones específicas: las relaciones organizacionales. Destacar esta cualidad, entre muchas otras, significa dar relevo al hecho de que la comunicación organizacional no se limita al ámbito organizado, al terreno de la organización, a la comunicación planeada, al discurso oficial, al deseo organizacional de direccionar los sentidos que desea ver internalizados por los públicos. Esta comprensión exige determinar el hecho de que el discurso, como flujo, tiende a asumir cualidades distintas en diferentes contextos/condiciones.

Significa decir que la comunicación organizacional no se limita a formalismos, no se reduce a planos, a reglas organizacionales, a campañas desenvueltas cuidadosamente, a deseos de imagen-concepto. Como flujo relacional y multidireccional, la comunicación se da a conocer en los hechos cuando las materializaciones relacionales, a pesar de la posibilidad de planear un fragmento de lo considerado como comunicación organizacional, escapan a cualquier tentativa/mecanismo de control.

El calificativo *organizacional* atribuido a la comunicación, aquí comprende

toda suerte de relaciones (en este caso, relaciones como/de comunicación) que los distintos sujetos establecen (pueden establecer) con la organización, directa o indirectamente. En el nivel directo, puede pensarse en las relaciones en presencia física, como es el caso de una visita a la organización, la experiencia de los empleados, así como las relaciones telefónicas y las que el consumidor realiza con la organización con la adquisición y el consumo de un producto y/o servicio. A su vez, la noción de relaciones *indirectas*, aquí, asume el sentido específico que hace referencia a las relaciones comunicacionales que se materializan en otros lugares, que no son aquellos de las relaciones directas, pero que hacen referencia a la organización. Como por ejemplo, puede pensarse en las *relaciones* que son experimentadas por diferentes sujetos cuando discuten sobre una organización específica en una sala de *chat* en Internet, aunque nunca hayan establecido una relación directa con la organización.

Como puede verse, al comprender que la comunicación organizacional consiste en el proceso de construcción y disputa de sentidos en el ámbito de las relaciones organizacionales, se amplía significativamente el rango de alcance de esta noción y su complejidad. Las relaciones de comunicación que se dan a partir del discurso formal, en esta perspectiva, son apenas la menor parte del flujo comunicacional que se materializa en relaciones de cualidades distintas y en contextos diversos, tomando en cuenta, incluso, el hecho de que parte de la comunicación formal tiende apenas a responder las materializaciones de comunicación informal. De este modo, lo formal y lo informal son partes del mismo todo: la comunicación organizacional.

Dimensiones de la comunicación organizacional

A la luz de estas reflexiones se propone pensar en la comunicación organizacional en tres dimensiones tensionadas e interdependientes: la organización comunicada, la organización comunicante y la organización hablada (Baldissera, 2009, 2010).

La *organización comunicada* comprende los procesos formales, el discurso autorizado, la organización actualizada oficialmente, la comunicación planeada en sus diversas posibilidades (medios, lenguajes, comportamientos, acciones, estructuras físicas, etcétera). Se trata de



todo aquello que la organización selecciona de sí misma—de su identidad (Hall, 2000), en sentido complejo— y, de alguna forma, estratégica o no, pone en circulación a través de procesos de comunicación, de modo que, de la complejidad que es el sistema de la organización, apenas algunos de sus aspectos sean tomados en cuenta. Además de eso, no hay, necesariamente, relación directa entre lo que ella es y aquello que ella dice ser. Entre el ser y aquello que puede decir que ella es, la organización dispone de un vasto abanico de posibilidades comunicacionales estratégicas que, a su vez, implican distintas consecuencias. La idea de organización comunicada no guarda relación directa con la idea de verdad, sino con aquello que la organización afirma ser, pudiendo ser muy parecido a lo que es (siempre se trata de una versión sobre ella misma y no de ella misma), o una organización comunicada que se distancia mucho de lo que ella es.

Esa dimensión, en un nivel estratégico, como el discurso autorizado, tiende a orientarse por los objetivos de visibilidad para obtener, entre otras cosas, en términos de imagen-concepto, legitimidad, poder, capital social, capital simbólico y, con esto, dependiendo del tipo de organización, también posibles apoyos, votos, ganancias, etcétera. Entonces, es probable que parte de esta comunicación sea pautada por el auto-elogio, aunque no pueda ser reducida a eso, particularmente cuando se trata de la comunicación en calidad técnica.

En un sentido más complejo de la comunicación organizacional, con más tensión que la anterior, está la dimensión de la *organización comunicante*. Esta dimensión, además de contemplar la comunicación materializada por la dimensión de la comunicación comunicada (el discurso autorizado), también comprende todo el proceso comunicacional que se actualiza cuando algún sujeto (persona, público) establece, de alguna forma y en algún nivel, relación directa con la organización. Además del ámbito del discurso autorizado, planeado, asume los procesos formales que resultan de las distintas relaciones directas que los otros sujetos realizan.

Trascendiendo de la dimensión comunicada a la dimensión comunicante, aún cuando la organización no tenga la intención de comunicar, para ser comunicación basta que algún sujeto atribuya sentido a algo/alguna cosa, y reconozca esto como comunicación (Eco, 1977; Watzlawick;

Parece existir una tercera dimensión de la comunicación organizacional que es la organización hablada. Esta dimensión comprende los procesos de construcción y disputa de sentidos en el ámbito de las relaciones indirectas

Beavin; Jackson, 1993). Así, asumen relevo los procesos comunicacionales que escapan a lo planeado, a lo oficial.

Esta comprensión tiende a flexibilizar el poder del discurso autorizado y exige tomar en cuenta la fertilidad de la comunicación como un proceso que no se limita al deseo de control y tiene en la alteridad—el interlocutor— una fuerza en disputa. En este sentido, la organización comunicante dice sobre sí misma, aún no sabiendo lo que está diciendo.

La noción de organización comunicante contempla la idea de que la alteridad—el sujeto que establece algún tipo de relación directa con ella— es una fuerza que produce comunicación organizacional y no es un simple sujeto a quien se dirige la comunicación, con contenidos preparados y seleccionados por la propia organización (o por los especialistas al servicio de la misma). Estos sujetos, dialógica y recursivamente, perturban a la organización comunicada y, por lo tanto, al sistema de la organización, exigiendo que el mismo, en algún nivel, se reorganice. En esta misma dirección, es probable que buena parte de la comunicación formal tienda a responder a la comunicación informal, sea para discutir sentidos, informar, ajustar cuentas, neutralizar comentarios, orientar interpretaciones, etcétera.

Parece existir una tercera dimensión de la comunicación organizacional que es la *organización hablada*. Esta dimensión comprende los procesos de construcción y disputa de sentidos en el ámbito de las relaciones indirectas (de acuerdo con lo que se dice), esto es, las relaciones de comunicación que se materializan fuera del ámbito de la organización, pero que se re-

fieren a ella. Esa dimensión de la comunicación organizacional, que se realiza en ambientes/contextos variados, sobre perspectivas diversas y con lenguajes distintos, solamente *toca* a la organización por la referencia que hace de ella. La organización es de lo que (¿de quién?) se habla.

Como ejemplos se puede pensar en el diálogo que dos personas de una comunidad establecida tienen sobre una organización específica, sin que se trate de una relación directa con tal organización. La organización es sobre quien se trata el tema; no hay relación directa de comunicación con la organización. También puede ser un buen ejemplo el discurso científico que un determinado investigador (o grupo de investigadores) realiza sobre una organización particular a partir de lo que se publica de ella en los periódicos locales. El investigador puede estar interesado en estudiar las representaciones de aquella organización en los medios, aunque nunca se haya establecido cualquier tipo de comunicación directa con la misma. También es posible pensar en los diálogos sobre la empresa que se establecen entre familiares de uno de sus empleados.

Aunque esa comunicación pueda parecer distante de lo que se conoce como comunicación organizacional en el sentido tradicional, ella tiende cada vez más, considerando, por ejemplo, la potencia de la tecnología, a perturbar el sistema de la organización y a demandar atención. La producción y disputa de los sentidos en la dimensión de la organización hablada parece interferir directamente en los procesos de construcción de imagen-concepto de las organizaciones, puesto que no se trata de algo que resulte solamente de lo que la organización dice de sí, sino de algo que, de algún modo, pasa por mediaciones y, muchas de éstas ocurren en esta dimensión, por ejemplo, las realizadas por líderes de opinión.

Aunque la organización se perciba impotente ante estos procesos, lo que importa es que se proponga acompañarlos y, en la medida de lo posible, califique el discurso autorizado—dimensión de lo comunicado— para atender las necesidades de información y diálogo actualizadas en la dimensión de la organización hablada. Se trata de afilar el oído y de reconocer la alteridad como la constructora de la propia organización.

Finalmente, en la perspectiva de lo que se dice, se afirma que toda comunicación que, de alguna forma diga algo o se refiera al sistema organizacional, es comunica-

ción organizacional. En esta dirección, el discurso autorizado es apenas la parte más visible de esta comunicación, hasta porque hay una alta inversión organizacional para ello, particularmente en comunicación institucional y de mercado. Sin embargo, reducir la comunicación organizacional a esto es simplificar exageradamente el sistema.

La comprensión presentada exige asumir que la comunicación organizacional, en el sentido complejo, tiene lo improbable como una constante y es fundamentalmente una tensión dialógica.

Nota del autor: Las reflexiones presentadas en este texto resultan de trabajos de investigación realizados hace más de una década y publicados en libros, capítulos de libros y artículos en revistas científicas. Entre ellos se destacan Baldissera 2000; 2004; 2008a; 2008b; 2009a; 2009b; 2010a; y 2010b.

RUDIMAR BALDISSERA

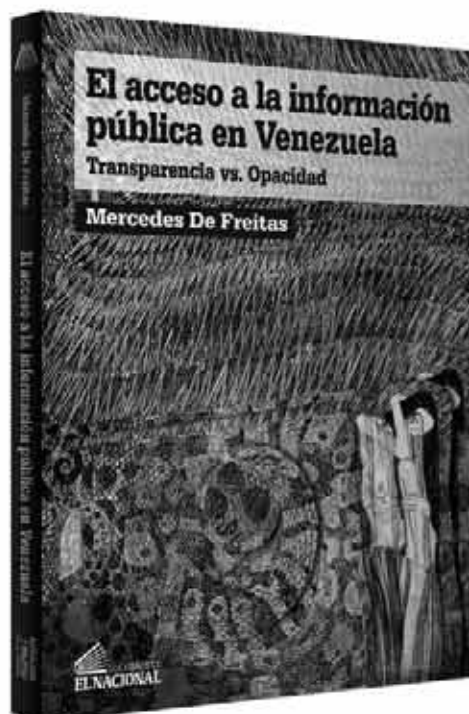
Doctor en Comunicación Social por la Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS-2004). Vicepresidente de la Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. do Sul (UFRGS).

Referencias

- BAKHTIN, Mikhail (1999): *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem*. 9. ed. São Paulo (SP): Hucitec.
- BALDISSERA, Rudimar (2004): *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. Porto Alegre (RS). PUCRS. Tese de doutorado. Faculdade de Comunicação Social, PUCRS.
- _____ (2000): *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo (RS). Unisinos.
- _____ (2008a): "Por uma compreensão da comunicação organizacional". In: SCROFERNNEKER, Cleusa M. A. (Org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre (RS). Edipucrs.
- _____ (2008b): "Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade". In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. (orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, p. 149-177.
- _____ (2009a): "A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional". In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. Vol. 1. São Paulo (SP): Saraiva, p. 135-164.
- _____ (2009b): "Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade". In: *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo (SP), Gestecorp da ECA-USP / Abrapcorp, a. 6, n 10-11, p. 113-120.
- _____ (2010a): "A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações". In: MARCHIORI, Marlene (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, p. 199-213.
- _____ (2010b): "Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação". In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, p. 61-76.
- ECO, Umberto (1991): *Tratado geral de semiótica*. 2. ed. São Paulo (SP): Perspectiva.
- _____ (1997): *Interpretação e superinterpretação*. São Paulo: Martins Fontes.
- FOUCAULT, Michel (1996): *Microfísica do poder*. 12. ed. Rio de Janeiro (RJ): Graal.
- GEERTZ, Clifford (1989): *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro (RJ): LTC Editora.
- HALL, Stuart (2000): *A identidade cultural na pós-modernidade*. 4. ed. Rio de Janeiro (RJ): DP&A.
- MORIN, Edgar (1996): "A noção de sujeito". In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre (RS): Artes Médicas, p. 45-58.
- _____ (2000a): *Meus demônios*. Rio de Janeiro (RJ): Bertrand Brasil.
- _____ (2000b): *Ciência com consciência*. 4. ed. Rio de Janeiro (RJ): Bertrand Brasil.
- _____ (2001): *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- _____ (2002): *O método 4*. 3. ed. Porto Alegre (RS): Sulina.
- PINTO, Júlio (2008b): "Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações?" In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. (orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, p. 81-90.
- RUIZ, Castor B (2003): *Os paradoxos do imaginário*. São Leopoldo (RS): Unisinos.
- SANTAELLA, Lúcia (2002): *Semiótica aplicada*. São Paulo (SP): Pioneira Thompson Learning.
- WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet H.; JACKSON, Don D. (1993): *Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação*.

Notas:

- 1 La imagen concepto es "[...] comprendida/explicada como un constructo simbólico, complejo, de carácter y provisional, realizada por la alteridad (recepción) mediante permanentes tensiones dialógicas, dialécticas y recursivas, intra y entre una diversidad de elementos-fuerza, tales como las informaciones y las percepciones sobre identidad (algo/alguien), el repertorio individual/social, las competencias, la cultura, el imaginario, el paradigma, la psique, la historia y el contexto estructurado." (Baldissera, 2004, p. 278)
- 2 Comprensión presentada en Baldissera, 2000, retomada y profundizada en 2004, en la tesis de doctorado.
- 3 "El signo es cualquier cosa, de cualquier especie [...] que representa otra cosa, llamada objeto del signo, y que produce un efecto interpretativo en una mente real o potencial, este efecto es llamado de interpretación del signo" (Santaella, 2002, p. 8).



El acceso a la información pública en Venezuela

Transparencia vs. Opacidad

Mercedes De Freitas

El Acceso a la información en Venezuela pone al lector al tanto de un asunto hoy de suprema importancia para el país: hasta dónde real y efectivamente el Estado venezolano mantiene informado a los ciudadanos. Este trabajo, elaborado por la agrupación Transparencia Venezuela, ha sido escrito con la doble voluntad de señalar y describir esa circunstancia, y además, pone en perspectiva los aciertos que el Derecho a la Información tiene en otros países de la región y del planeta

Democracia o barbarie

Fernando Mires

En *Democracia o barbarie* el autor revisa el panorama político de la modernidad desde sus inicios en la Revolución Norteamericana y Francesa, hasta los modos en que eso que llama barbarie se manifieste en el pensamiento y la acción política de todo el siglo XX y lo que va del XXI.

El regreso de las dictaduras de corte personalista, las crisis de las ideologías, la guerra como muestra suprema de barbarie y hasta la llamada "Obamanía", son los temas que en este libro se desarrollan de manera penetrante y documentada.

Otros títulos:

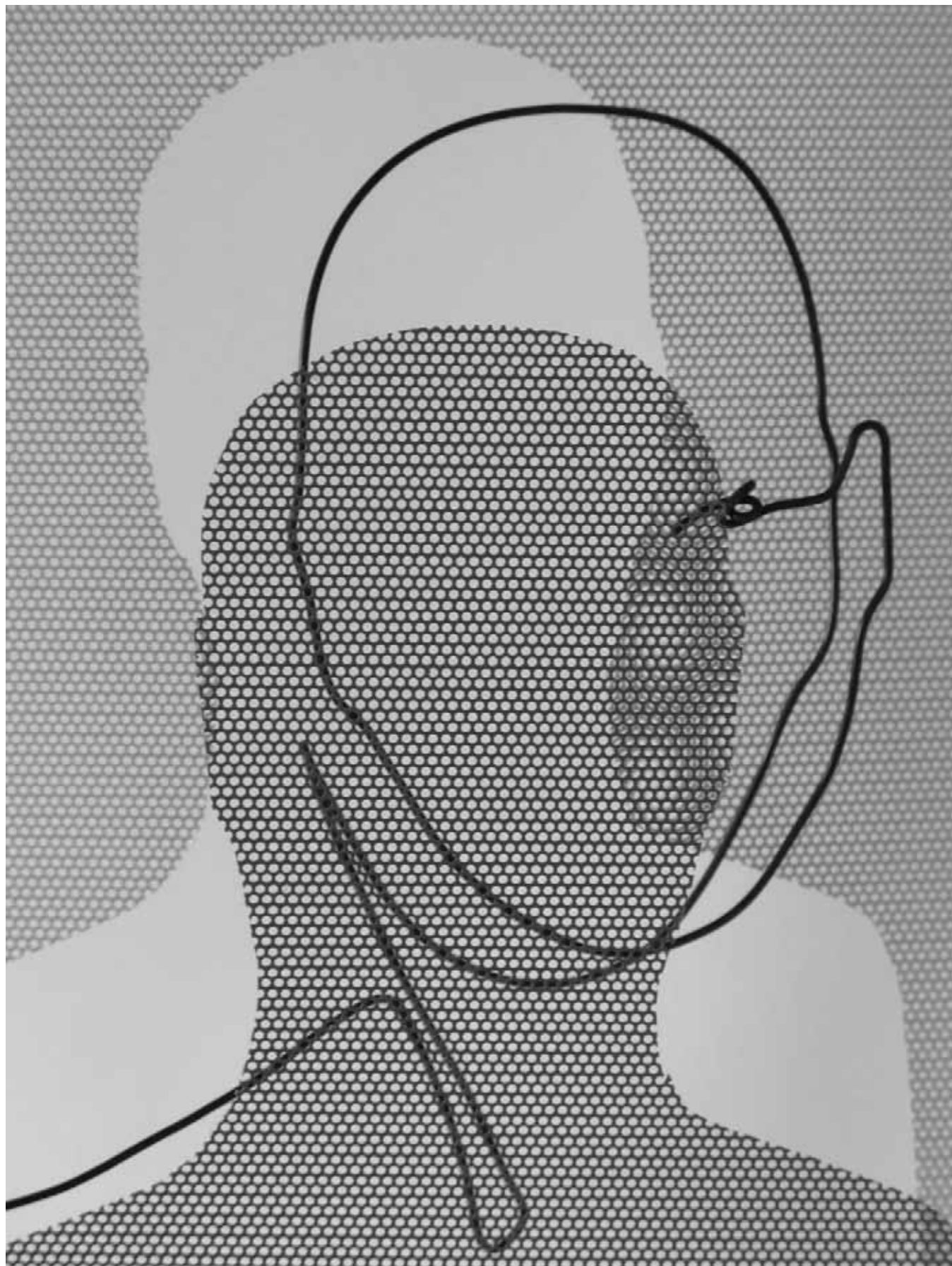
Libertad de expresión

Una discusión sobre sus principios, límites e implicaciones

Trincheras de papel

El periodismo venezolano del siglo XX en la voz de 12 protagonistas





Galería de Papel. Jonidel Mendoza (2010)

La intervención apreciativa

Un manera nueva y eficaz para promover
el cambio positivo en las empresas y organizaciones

Se trata de una nueva filosofía con la idea fija de pensar y ver lo que son nuestras organizaciones. También es una nueva teoría ya que intenta explicar y promover el cambio en las organizaciones. En síntesis, es la necesidad de establecer una cultura organizacional que se dirija hacia la innovación en vez de orientarse hacia la crítica y la negatividad

“Lo que se hace bien se puede hacer mejor”

■ FEDERICO VARONA MADRID

Introducción

Crear que siempre es posible mejorar lo que hacemos, incluso cuando lo que hacemos está bien hecho y ponerlo en práctica ha sido el secreto de las personas que han triunfado en la vida y han hecho posible las contribuciones que han cambiado la forma de vivir de los seres humanos (Kuhn, 1970). Lo mismo se puede decir de las organizaciones. Solamente las organizaciones que creen y practican el cambio permanente, incluso de lo que hacen bien, son las que permanecen y tienen éxito. Creer que *lo que se hace bien se puede hacer mejor* es uno de los principios fundamentales de la intervención apreciativa y lo que la distingue de otros métodos de cambio organizacional. No es, por lo tanto, una metodología para solucionar problemas sino para construir organizaciones positivas y excelentes (Anderson, Cooperrider, Gergen, K.J., Gergen, M.M., McNamee y Whitney, 2006).

La intervención apreciativa es una *nueva filosofía* porque nos ofrece una nueva manera de pensar y ver lo que son nuestras organizaciones, es decir nos invita a pensar y ver nuestras organizaciones como misterios que tenemos que descubrir y como libros abiertos que tenemos que escribir. Es una *nueva teoría* porque nos ofrece una nueva manera de explicar y promover el cambio en las organizaciones invitándonos a descubrir lo positivo que existe en ellas e imaginar nuevas ma-

neras de vivir, trabajar y organizarnos. Es una *nueva metodología* porque nos ofrece una nueva manera de promover el cambio y los recursos para construir organizaciones apreciativas y excelentes (Cooperrider y Whitney, 2005). La intervención apreciativa es una nueva forma de ver la realidad organizacional, de entenderla y cambiarla. Es un camino hacia la innovación en lugar de hacia la negatividad y la crítica. La intervención apreciativa es una invitación a establecer una cultura organizacional en la que se descubre, crea, comparte e implementa el conocimiento positivo de una manera intencional y activa.

El objetivo de este artículo es ofrecer una breve introducción de lo que es la intervención apreciativa, sus bases teóricas y empíricas, las fases del proceso y los ingredientes necesarios para realizarla con éxito. Para un conocimiento más profundo de su significado recomendamos al lector el libro titulado *La intervención apreciativa: una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI* (Varona, 2009).

I. La intervención apreciativa (IA)

Es un proceso de búsqueda colaborativa que se centra en el núcleo positivo de una organización; es decir, en sus competencias, habilidades, talentos, y en sus mejores realizaciones y prácticas (Cooperrider, 2003). Es una búsqueda cooperativa de lo mejor que existe en la gente y en sus organizaciones. Es un camino hacia la innovación positiva en lugar de hacia la negatividad y la crítica.

La intervención apreciativa fue iniciada a finales de 1980 por David Cooperrider y sus colegas de Western Reserve University. En su papel de consultores descubrieron cómo sus clientes se entusiasmaron cuando se les preguntaba sobre experiencias positivas y exitosas. Fue así como comenzaron a incorporar preguntas que revelaran los elementos positivos de la organización en la fase del diagnóstico de sus investigaciones (Shepherd, 2001). Este cambio en la manera de preguntar fue lo que dio origen a otro de los principios fundamentales de la IA que afirma que las organizaciones cambian en la dirección de lo que estudian y cómo lo estudian. Este principio empírico y teórico lo ilustran muy bien Whitley y Schau (1998) con el siguiente ejemplo. Un gerente puede hacer una investigación sobre el trabajo inicial de sus nuevos empleados de dos maneras diferentes. Una, pregun-



Por otra parte, es importante aclarar las bases teóricas de la IA para ayudar a aquellos que tienden a verla como una metodología novedosa, ingenua y sin sólido fundamento teórico.

tando sobre los problemas que están encontrando en sus relaciones con sus nuevos colegas y en el trabajo; y la otra, invitándoles a que traten de descubrir lo que contribuye a la colaboración y al éxito en sus grupos de trabajo. Con el primer tipo de pregunta, lo que el gerente está plantando son semillas de problemas y con seguridad recogerá problemas. Por el contrario, con el segundo tipo de preguntas, el gerente está sembrando semillas de aprendizaje sobre colaboración y éxito en el trabajo en equipo y lo que recogerá serán soluciones. Este ejemplo enfatiza la naturaleza heliotrópica del arte de hacer preguntas que afirma que, si éste se centra en lo positivo, la acción se moverá también en esa misma dirección positiva y apreciativa.

II. Bases teóricas de la intervención apreciativa

La intervención apreciativa tiene sólidas bases teóricas que justifican y guían su aplicación a la hora de iniciar el cambio organizacional. Para realizar con confianza y seguridad una IA necesitamos conocer cuáles son estas bases teóricas. La acción sin teoría es ciega y como dijo Kart Lewing: “No hay nada más práctico que una buena teoría” (Kurt Lewin 1951, p. 169). Por otra parte, es importante aclarar las bases teóricas de la IA para ayudar a aquellos que tienden a verla como una metodología novedosa, ingenua y sin sólido fundamento teórico. Por motivos tanto conceptuales como didácticos, esta

parte está dividida en tres secciones: la primera explora la teoría de la construcción social y su impacto en la intervención apreciativa; la segunda resume otros principios teóricos en los que también se basa la IA; la tercera sintetiza dos nuevas corrientes teóricas positivas.

2. 1. La teoría de la construcción social y la intervención apreciativa

La intervención apreciativa se sustenta en los principios filosóficos, epistemológicos y metodológicos de la teoría de la construcción social. Para los constructivistas sociales, el conocimiento y nuestra visión de la realidad se crean colectivamente por medio del lenguaje (Gergen y Gergen, 2004). Por lo tanto, la organización se construye socialmente por medio del lenguaje; y su realidad, es decir, lo que es una organización y cómo la percibimos es el resultado de la creación colectiva de sus miembros (Varona, 2009).

2. 2. Otros principios teóricos de la intervención apreciativa

Otros principios teóricos que inspiran, justifican y guían la creencia y la práctica de la intervención apreciativa son los siguientes: primero, el *principio de simultaneidad*, que cree que intervención y cambio son acciones simultáneas. Desde el momento que se inicia la intervención se está promoviendo el cambio. Los seres humanos y las organizaciones se mueven en la dirección de lo que estudian, de lo que preguntan y de lo que investigan. Segundo, el *principio poético*, que cree que las organizaciones humanas son libros abiertos que se están escribiendo constantemente. El lenguaje y las metáforas que usamos para comunicar lo que es una organización y lo que puede llegar a ser tienen un poder increíble para motivar la participación, la creatividad y el compromiso de los miembros de una organización. Tercero, el *principio imaginario/anticipatorio*, que afirma que la creación colectiva de imágenes positivas del futuro es el aspecto más importante de una intervención. Cuando se comparten historias inspiradoras, los miembros de una organización cambian y con ellos, la organización. Por otra parte, cuando las personas y las organizaciones se visualizan triunfando en lo que van hacer, eso tiene un efecto positivo en el resultado final cuando ejecutan lo que visualizaron. Estas imágenes

positivas de lo que la organización quiere ser en el futuro se crean en las conversaciones de sus miembros cuando comparten historias sobre las mejores prácticas y generan proposiciones provocativas para la creación de la organización ideal. Cuarto, el *principio afirmativo/positivo*, que afirma que la intervención debe centrarse en las fuerzas positivas y generadoras de vida de una organización. Las preguntas positivas evocan lo mejor que hay en las personas e inspiran respuestas y soluciones positivas. Por eso, la entrevista apreciativa es el corazón de la intervención apreciativa. El compartir las historias de las mejores realizaciones de la organización despierta esperanzas y sueños de un futuro mejor (Whitney y Trosten-Bloom, 2003).

2.3. Nuevas corrientes teóricas positivas y la intervención apreciativa

En los últimos 10 años han surgido dos nuevas corrientes teóricas de intervención apreciativa en la organización. La primera es la investigación organizacional positiva, lo que se conoce en inglés como *positive organizational scholarship* (POS) (Cameron, Dutton y Quinn, 2003). La investigación organizacional positiva (IOP) tiene como objetivo el entender y explicar lo positivo que existe en la organización, sus mejores momentos, sus mejores realizaciones, sus mejores procesos, sus mejores sistemas, sus mejores prácticas, sus mejores resultados, sus mejores valores, sus mejores relaciones. La otra nueva tendencia que está íntimamente relacionada con la intervención positiva organizacional es la llamada psicología positiva iniciada por Martin Seligman en 1998. Su argumento es que el campo de la psicología se ha enfocado casi exclusivamente en lo que está mal en la persona humana, en las enfermedades psicológicas en lugar de orientarse también al estudio de las características positivas del individuo, como el optimismo; a las experiencias positivas, como cuando nos sentimos realizados; y a las instituciones positivas tales como la familia, la escuela, organizaciones y comunidades (Snyder y López, 2002; Seligman, 2002). Tanto la investigación organizacional positiva como la psicología positiva están íntimamente relacionadas con la intervención apreciativa. Estas nuevas maneras de ver y analizar la realidad centrándose en lo positivo tienen como objetivo el cambio positivo social, es decir, la construcción de organizaciones apreciativas,



Los resultados han sido siempre un incremento de los niveles de cooperación, innovación y productividad; pero, sobre todo, la creación de culturas organizacionales donde se descubre, comparte y se implementa el conocimiento para construir organizaciones más eficientes

vas, que sean sobre todo más humanas a la vez que más eficientes y productivas.

III. Bases empíricas de la intervención apreciativa

Desde su inicio (a principios de 1980) se han realizado intervenciones apreciativas en todo tipo de empresas y organizaciones en diferentes partes del mundo. Ejemplos de estas organizaciones son las siguientes: grandes corporaciones; organizaciones gu-

bernamentales; organizaciones de salud; universidades, colegios y escuelas; organizaciones religiosas; organizaciones comunitarias y de servicios sociales; y proyectos de diálogo público.

Los objetivos más comunes de las intervenciones apreciativas realizadas en estas organizaciones han sido: promover una nueva visión de liderazgo, mejorar la cultura y la comunicación organizacional, mejorar las relaciones y los servicios a los clientes, etcétera. Los resultados han sido siempre un incremento de los niveles de cooperación, innovación y productividad; pero, sobre todo, la creación de culturas organizacionales donde se descubre, comparte y se implementa el conocimiento para construir organizaciones más eficientes y en las que sus miembros se sienten más satisfechos y más realizados (Varona, 2009).

IV. Fases de la intervención apreciativa

La realización de una IA supone la aplicación de un proceso que es, a la vez, riguroso y flexible, y que consiste en cuatro fases: la primera, *descubrir* lo que da vida a una organización; la segunda, *soñar* lo que puede llegar a ser; y la tercera, *diseñar* lo que puede llegar a ser; y la cuarta, *vivir* lo que puede llegar a ser.

■ Primera fase: *descubrir*. En esta fase se exploran los factores que dan vida a una



organización, lo mejor que tiene la organización en relación con el tema escogido para la intervención. Por ejemplo, si el tema de la intervención es mejorar la comunicación interna de la organización, el objetivo de esta fase es descubrir, usando entrevistas apreciativas, las mejores experiencias y procesos de comunicación de la organización. En esta fase se comparten y analizan las mejores realizaciones (las mejores prácticas) de comunicación que existen en la organización, es decir el *núcleo positivo* de su sistema de comunicación. Se trata de descubrir lo que la gente valora, espera y desea del sistema de comunicación interna de la organización.

El método que usa la intervención apreciativa para descubrir lo mejor que tiene la organización es la *entrevista apreciativa*. Este tipo de entrevista supone el arte de hacer preguntas apreciativas que estimulen el potencial positivo que existe en las personas y en las organizaciones. La entrevista apreciativa es el corazón de la intervención apreciativa. Ejemplos de preguntas apreciativas son las siguientes: 1) Describa una de las mejores experiencias de comunicación que ha tenido en el trabajo y de la cual se sienta orgulloso(a). ¿Qué factores contribuyeron al éxito de esa experiencia? 2) ¿Qué es lo que más valora de su forma de comunicación en su trabajo? ¿Por qué? 3) ¿Cuáles son los factores fundamentales que dan vida al sistema de comunicación de la organización y sin los cuales la organización no sería lo que es?

Aunque esta fase de descubrimiento puede adoptar formas diferentes, el proceso suele ser el siguiente: primero, se determina el número de miembros de la organización (empleados y gerentes) que van a participar en la intervención. Segundo, este equipo determina la dirección de la intervención mediante la selección del tema de intervención y la creación de una guía para las entrevistas apreciativas. Tercero, los participantes usan esta guía para entrevistarse entre sí. Cuarto, una vez realizadas las entrevistas, se recogen y se codifican para descubrir *el núcleo positivo* de la organización, es decir, los temas, las historias, los deseos, los valores y los factores de las mejores prácticas de comunicación de la organización (Varona, 2009; Cooperrider, Whitney y Stavros, 2003).

■ Segunda fase: *soñar*. En esta fase se invita a los participantes a ser creativos, a pensar fuera del marco de los procesos y experiencias del pasado. Esta fase es un llamamiento a ampliar el *núcleo positivo* de

FASES DEL PROCESO DE LA INTERVENCIÓN APRECIATIVA

FASE	OBJETIVO	TAREA
1 DESCUBRIR	Lo que da vida a una organización	Entrevistas apreciativas
2 SOÑAR	Lo que puede llegar a ser la organización	Formular declaraciones de aspiraciones (el sueño-la visión)
3 DISEÑAR	Lo que puede llegar a ser la organización	Formular proposiciones provocativas (el diseño de la nueva organización)
4 VIVIR	El diseño de lo que puede llegar a ser la organización	Definir, planificar y ejecutar los programas para hacer realidad el sueño-la visión

la comunicación en la organización que fue descubierto en las entrevistas y a tratar de imaginar lo que sería la comunicación ideal en la organización (el sueño). Las imágenes del futuro emergen de los ejemplos positivos de lo que fue el sistema de comunicación en sus mejores momentos en el pasado, y de las ideas inspiradoras compartidas en la etapa anterior. Este proceso es *práctico* pues se basa en lo que ya existe, y es también *generativo* ya que amplía el potencial de la organización creando algo nuevo y mejor. Este es el momento para cuestionar el status quo de la comunicación en la organización mediante conversaciones sobre lo bueno, lo posible y lo ideal para mejorar el sistema de comunicación. El objetivo es crear la *visión* (el sueño) de lo que se quiere que sea la comunicación ideal en la organización. Esta visión expresa la dirección en la que queremos que vaya la comunicación.

El proceso a seguir en esta fase es el siguiente: primero, se revisan los temas, las historias, las aspiraciones, los valores y los factores de las mejores prácticas de comunicación de la organización que resultaron del análisis de las entrevistas realizado en la fase anterior. Segundo, con esta riqueza en la mano el grupo comienza, sin ningún tipo de barreras, a construir el sueño de lo que será la comunicación ideal. Este es el momento de hacerse preguntas como éstas: ¿cómo nos gustaría que fuera la comunicación en los próximos cinco años?, ¿cuáles son los tres deseos para que la comunicación sea lo mejor po-

sible en esta organización? Tercero, el resultado de este diálogo creativo es la formulación de *declaraciones de aspiraciones* donde se describe *la visión* (el sueño) (Varona, 2009; Cooperrider, Whitney y Stavros, 2003).

■ Tercera fase: *diseñar*. En esta fase se diseña la organización ideal en relación con el mundo que la rodea. Se trata de responder a esta pregunta: ¿cómo sería nuestra organización si la diseñáramos para lograr lo máximo posible y acelerar la realización de nuestros sueños? En el caso de una intervención apreciativa sobre el sistema de comunicación, esta es la etapa en que se diseña el sistema de comunicación ideal. El objetivo de esta fase es identificar, primero, los elementos (factores) de la cultura organizacional (valores, creencias, ritos, etcétera.); y segundo, los elementos (factores) de la infraestructura organizacional (las prácticas, los sistemas, las estructuras, las políticas, etcétera), que apoyan los factores de la cultura organizacional y que son necesarios para construir *el sueño*. La identificación de estos elementos culturales y estructurales se basa en las *declaraciones de aspiraciones* formuladas en la fase anterior del soñar. Una vez que se han definido los temas o pilares de la construcción se procede a formular las *proposiciones provocativas*. Éstas integran los elementos (factores) de la cultura y de la infraestructura organizacional que son necesarios para construir (hacer realidad) *el sueño*. Las proposiciones provocativas contienen una visión

clara y realista de lo que será el destino de la organización.

El proceso a seguir es el siguiente: primero, se identifican los elementos (factores) de la cultura organizacional necesarios para construir *el sueño*. El objetivo es identificar los valores, las creencias, las normas, la educación y las competencias que son necesarias para construir la comunicación ideal. Segundo, se identifican los elementos (factores) de la infraestructura organizacional que apoyan los factores de la cultura organizacional y que son necesarios para construir *el sueño*. Tercero, se identifican los temas que van a constituir los pilares de la construcción del *sueño*. Estos temas o pilares de construcción integran los elementos culturales y estructurales identificados anteriormente. Por ejemplo, un tema o pilar de construcción podría ser “dar más participación (valor) en el proceso de toma de decisiones (estructura)”. Otros podrían ser los siguientes: “entrenar a los jefes (proceso) para dar retroalimentación positiva (valor)”; “crear un sistema (estructura-reuniones) para compartir conocimiento (valor)”; o que “la relación empleado-superior (proceso relacional) esté caracterizada por la confianza y el respeto (valores)”. Cuarto, el grupo formula las proposiciones provocativas para cada tema o pilar de construcción. El lenguaje usado en la formulación de estas proposiciones provocativas es fundamental para expresar la invitación, el reto, el espíritu, la pasión, la fe, la confianza, la esperanza y la fuerza que éstas deben comunicar (Varona, 2009).

■ Cuarta fase: *vivir*. El objetivo de esta fase es asegurar que el sueño pueda ser realizado identificando y planificando los programas (proyectos) y el tipo de acciones (los métodos) que necesitan implementarse para poner en práctica las proposiciones provocativas formuladas en la etapa anterior. La pregunta que tenemos que hacernos en esta fase es: ¿qué programas tenemos que implementar para conseguir que la organización ponga en práctica y mantenga las proposiciones provocativas? Esta es la fase donde se decide cuál va a ser la agenda programática que se va a ejecutar para hacer realidad el sistema de comunicación interno que queremos en la organización. Por ejemplo, crear programas para: 1) dar más participación en el proceso de toma de decisiones; 2) entrenar a los jefes a dar retroalimentación positiva; y 3) crear un sistema para compartir conocimiento (reuniones). La fase de la



Cuando se trata de cambio social y organizacional, una tendencia es clara: la gente demanda más protagonismo. Todos tienen que ser invitados a descubrir el núcleo positivo de la organización

implementación es un tiempo para la integración, el compromiso, la acción.

El proceso a seguir en esta fase incluye las siguientes actividades: primero, el grupo revisa las proposiciones provocativas aprobadas en la etapa anterior. Segundo, se forman grupos para dialogar sobre cada proposición provocativa y decidir el plan de acción (los programas, las actividades) que debe implementarse para que se ponga en práctica cada una de las proposiciones provocativas. Tercero, el grupo general aprueba la agenda programática. Finalmente, se crea el equipo responsable de la ejecución, el acompañamiento y la evaluación de los programas. También se define el plan para comunicar a toda la organización el proceso y los resultados de la intervención apreciativa (Varona, 2009).

V. Ingredientes para el éxito de la intervención apreciativa

Para que el proceso de las cuatro fases de la intervención apreciativa sea exitoso son esenciales ciertos ingredientes. Estos ingredientes constituyen el alma y el espíritu que dan vida al proceso. Primero que todo, *un deseo genuino de cambiar y de mejorar*. La integridad del cambio humano es fundamental, lo cual supone que cada miembro de la organización debe ser “el cambio que quiere ver”, ser un ejemplo viviente. Segundo, *la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización* en el proceso y en la toma de decisiones. Cuando se trata de cambio social y organizacional, una tendencia es clara: la gente demanda más protagonismo.

Todos tienen que ser invitados a descubrir el núcleo positivo de la organización, visualizar el futuro ideal de la organización, diseñar la cultura y la estructura que haga posible la realización de ese futuro y comprometerse a implementar el cambio (compromiso y acción). La gente apoya lo que ha ayudado a crear. Tercero, *crear una comunicación rica en narración* compartiendo en conversaciones, reuniones y encuentros las mejores prácticas, los momentos mágicos y las experiencias e historias personales más valiosas. Es este tipo de comunicación el que va a hacer posible una cultura organizacional en la que se descubre, se crea, se comparte y se implementa el conocimiento. Finalmente, *perseverancia en el cambio*, estableciendo una cultura que valore los mecanismos operativos sociales que se han diseñado (los programas) para hacer posible que el cambio positivo sea permanente (Varona, 2009).

Conclusión

La intervención apreciativa es una nueva filosofía (teoría) del conocimiento que nos permite soñar, imaginar y construir nuevas maneras de vivir, de trabajar, de organizarnos y de relacionarnos. Espero que la lectura del mismo haya provocado en el lector el deseo de explorar esta teoría y de ponerla en práctica (Varona, 2009). Ojalá que pronto podamos crear un equipo de investigadores y profesionales españoles y latinoamericanos de la intervención apreciativa. La IA es una teoría que todavía nos permite soñar y nos introduce en el misterio de la vida con actitud positiva, despertando lo mejor que existe en nosotros y en las organizaciones, y ofreciéndonos los recursos para lograrlo.

FEDERICO VARONA MADRID

Catedrático Universitario de la San José State University Communication Studies Department San José, California. USA

Referencias

ANDERSON, H., COOPERRIDER, D., GERGEN, K.J., GERGEN, M.M., MCNAMEE, S., y WHITNEY, D. (2006, 4th Printing): *The appreciative organization*. Ohio:Chagrin. Taos Institute Publications.

BARRETT, F.J., y FRY, R.E., (2005): *Appreciative inquiry. A positive approach to building cooperative capacity*. Ohio: Chagrin. Taos Institute Publications.

BERGER, Peter y LUCKMANN, Thomas. (1966): *The social construction of reality*. New York: Doubleday.

CAMERON, Kim S., DUTTON, Jane E., y QUINN, Robert E. (Editors) (2003): *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

COOPERRIDER, D. L., y WHITNEY, D. (1999): *A positive revolution in change*. Taos, NM: Corporation for Positive Change.

COOPERRIDER, D. L., WHITNEY, D., y STARVROS, J. M. (2003): *Appreciative inquiry handbook: the first in a serie of aI workbooks for leaders of change*. Bedford Heights, OH: Lakeshore Communications.

GERGEN, Kenenth J., y GERGEN, Mary. (2004): *Social construction: entering the dialogue*. Ohio:Chagrin. Taos Institute Publications.

KUHN, T. S. (1970): *The structure of scientific revolutions*. (2nd. Ed. Enlarged). Chicago: The University of Chicago Press.

LUDEMA, James D., WHITNEY, Diana., MOHR, Bernard J., y GRIFFIN, Thomas J. (2003): *The appreciative inquiry summit. A practitioner's guide for leading large-group change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

REED, Jan. (2007): *Appreciative inquiry. Research for change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

SHEPHERD, P. (2001): "Accentuate the positive: Peter Shepherd extols the virtues of appreciative inquiry which takes a glass-half-full view of life". En: *People Management*, December 6, 47.

SNYDER, C.R., y LÓPEZ, S. J. (2002): *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.

VARONA MADRID, Federico. (2009): *La intervención apreciativa: una manera nueva, pro-vocadora y efectiva para construir las nuevas*

organizaciones del siglo XXI. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.

____ (2005): "Capítulo 2: Teoría apreciativa y comunicación empresarial. Todavía es posible soñar". En: Varona, Federico. (2005): *El círculo de la comunicación*. La Coruña, España: Netbiblo. Páginas 59-88.

____ (2005): "Capítulo 3: Auditorías de la comunicación empresarial desde la perspectiva tradicional". En: Varona, Federico. (2005): *El círculo de la comunicación*. La Coruña, España: Netbiblo. Páginas 89-111.

WHITNEY, D., y SCHAU, C. (1998): "Appreciative inquiry: An innovative process for organization change." En: *Employment Relations Today*. Spring, pages 11-20.

WHITNEY, D., y TROSTEN-BLOOM, A. (2003): *The power of appreciative inquiry. A practical guide to positive change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.



Visite nuestra página en internet
www.gumilla.org



BUZONES CORREO ELECTRÓNICO

REDACCION SIC / sic@gumilla.org

REDACCION COMUNICACION / comunicacion@gumilla.org

UNIDAD DE DOCUMENTACIÓN / documentacion@gumilla.org

ADMINISTRACION / administracion@gumilla.org

REVISTA

comunicación

(1975-2010)

Miradas



Una revista de
comunicadores para
comunicadores

35
años



CENTRO
GUMILLA

1975-2010

www.gumilla.org

Modelo de fortalecimiento institucional para la comunicación estratégica en empresas socialmente responsables

Asumiendo el desafío de contribuir con empresas públicas o privadas en la construcción de procesos de gestión más conscientes –que hagan evolucionar los conceptos tradicionales de responsabilidad social empresarial para construir ventajas competitivas de una empresa socialmente responsable–, esta reflexión propone un modelo que asume la comunicación estratégica como una herramienta de fortalecimiento institucional para el desarrollo sustentable de la empresa y el logro de su plan de negocio

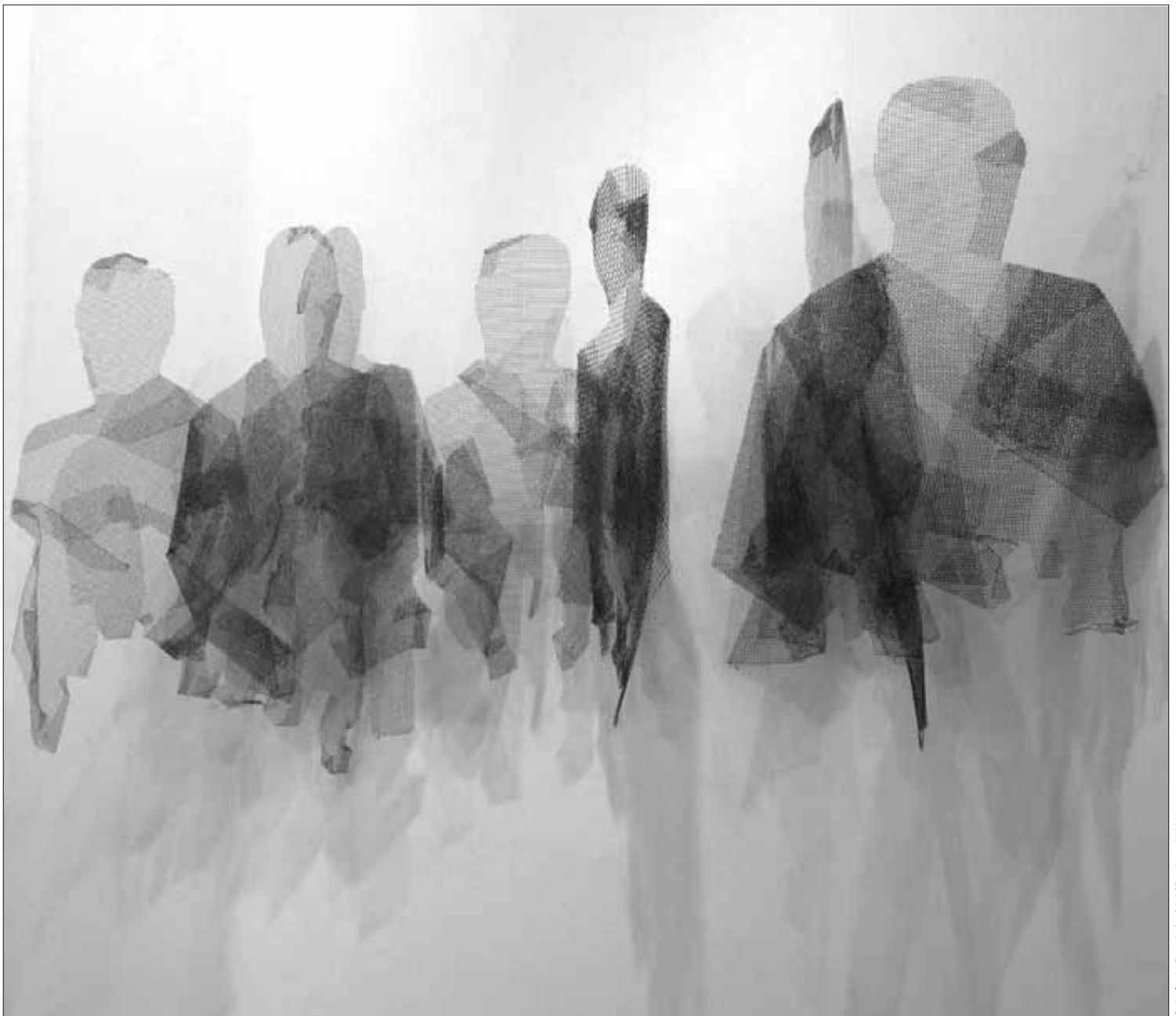
■ ITALO PIZZOLANTE NEGRÓN

Más allá de preocuparnos por adaptarnos a las exigencias del entorno competitivo actual, debemos ocuparnos de *modelar*, en forma responsable, *ese entorno* donde deseamos actuar, y hacerlo con una visión de *trascendencia*, sin sacrificar el largo plazo por decisiones que respondan a la coyuntura o lo inmediato. Esta visión sustentable fue el punto de partida del trabajo doctoral que presenté en el año 2008 en España, y que generosamente fue calificado para ser publicado en ese competitivo mercado bajo el título *De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable: comunicación estratégica para el fortalecimiento institucional*. En las siguientes páginas comparto una síntesis de este trabajo de investigación cuyo libro ya está siendo distribuido en el país.

Todavía hoy se discuten las definiciones que permitan comprender el verdadero

sentido gerencial de la responsabilidad social empresarial (RSE), concepto que es todavía más amplio que la sola filantropía, la inversión social, el *marketing* social o, en general, los importantes programas y proyectos que a menudo son liderados por fundaciones u organizaciones de la sociedad civil. La definición que propongo establece la responsabilidad social empresarial como un estado de conciencia del impacto en la sociedad, positivo o negativo, a partir de las decisiones que toman o dejan de tomar los líderes de empresa.

Partiendo de esta definición, sostengo que el ciudadano-consumidor de hoy no pone mayor atención en conocer qué es lo que hace la empresa, sino cómo lo hace: es decir, qué insumos utiliza la empresa para su fabricación, las relaciones con su recurso humano, el ambiente, las formas como mercadea el producto, su transparencia frente a sus *stakeholders*, y hasta



Galería de Papel. Jonidel Mendoza (2010)

el estilo de liderazgo de aquellos que conducen la organización. Hoy, el ciudadano vigila los procesos de gestión y a través de las redes sociales se ocupa de divulgar sus percepciones acerca de lo que hace la organización, pero también sobre aquello que deja de hacer, en función de sus propias expectativas con respecto a la empresa y sus líderes.

La evolución necesaria, un nuevo punto de partida para el análisis

Siempre he planteado que más allá de los programas o proyectos de RSE de la empresa, la sustentabilidad de una *empresa socialmente responsable* depende, hoy más que nunca, de la consistencia y la coherencia de sus procesos de gestión y de la forma como administramos la comunicación como una herramienta que agrega certidumbre a la construcción de la confianza en la empresa y sus líderes. Hablo de procesos gerenciales del día a día de la empresa, tangibles a partir de las decisiones que toma el gerente, que lejos de compensar socialmente el impacto de sus operaciones, están dirigidos a minimizarlo, revisando la decisión que se está tomando con clara conciencia social. Este comportamiento consciente y firme de la re-significación de lo social en el ciudadano—como afirma frecuentemente mi amigo Oscar Schemel—, nos permitirá fortalecer institucionalmente, agregando mayor certidumbre a nuestros planes de negocios y facilitando el logro de los objetivos allí planteados.

Esta lógica para el análisis de los procesos de gestión y las condiciones del liderazgo que debe acompañar a la empresa responsable en tiempos complejos y confusos como los que estamos viviendo, me permitió diseñar una metodología de trabajo—desde la perspectiva de la comunicación—, que se resume en un *modelo de actuación para empresas socialmente responsables*, como propuesta final de mi tesis doctoral, parcialmente compartida en esta síntesis. A este fin, un punto de partida fundamental es comprender la comunicación estratégica como una herramienta gerencial que garantiza el logro de un objetivo, pero que no es —ni debe ser— un objetivo en sí misma. Comunicar no es el fin, es el medio para lograr llegar a donde queremos. No es cuestión de *medios de comunicación*, es asumir el reto de combinar una estrategia apropiada, los mensajes correctos, la habilidad necesaria, el modelo de organi-



Necesitamos asegurarnos de que todo lo que hagamos para cumplir con la visión y la misión empresarial sea replicable y que, para ello, tenga permeabilidad a todos nuestros empleados

zación que facilite el proceso y todos ellos bajo el liderazgo gerencial que debe tomar la decisión oportuna y acertada. Esta visión, en detalle, está publicada en mis libros: *La reingeniería del pensamiento* (1999) y *El poder de la comunicación estratégica, reflexiones de un evangelizador corporativo* (2007), donde afirmo que la comunicación no resuelve problemas de organización, sino con buena gerencia.

El modelo de actuación responsable: una forma de ser y hacer una empresa sostenible

Necesitamos asegurarnos de que todo lo que hagamos para cumplir con la visión y la misión empresarial sea replicable y que, para ello, tenga permeabilidad a todos

nuestros empleados y forme parte estructural de nuestra cultura de trabajo. Estoy hablando de un *modelo* alineado con procesos internos y externos que hagan sustentable a la empresa, y que permitan facilitar el pensamiento estratégico de su liderazgo, la visualización de un estilo propio de trabajo que la diferencie de otras organizaciones y que, además, se convierta en una guía que haga posible replicar procesos de actuación, institucionalidad y generación de confianza.

Un modelo de actuación responsable, debe ser el eje de una visión compartida ya que construye confianza en la empresa y su dirigencia, la fortalece institucionalmente, despersonaliza las formas de trabajar del equipo humano y, en consecuencia, genera mayor coherencia y consistencia en el trabajo, proyectando mayor credibilidad al mundo interior y exterior de la empresa. Por otra parte, contribuye a sistematizar la gestión de la comunicación de la empresa, generando un esfuerzo focalizado en sus objetivos, pero armonizados con los intereses de sus *stakeholders*.

El *modelo de actuación responsable* que propongo es una herramienta gerencial para la construcción de la *reputación corporativa*, que permite el *fortalecimiento institucional* de las empresas socialmente responsables, construyendo confianza frente a cada una de sus audiencias internas y externas, y armonizando sus intereses con las expectativas de cada una de ellas.

El modelo parte del manejo integrado de tres ámbitos de actuación, estrechamente relacionados entre sí: *estrategia, mensajes y habilidades*. Estos se comple-



mentan con la incorporación de un cuarto ámbito de actuación que los integra: *governance* o modelo de organización. Cada ámbito puede actuar independientemente, pero todos en un contexto donde el entorno (*todo aquello que rodea a la empresa*) y el dintorno (*aquello que está contenido en la empresa, tal como la cultura o forma de ser-hacer las cosas*), condicionan la actividad de la empresa y el logro de sus objetivos.

Cada uno de los ámbitos para la actuación que caracterizan a la *empresa socialmente responsable* es una ventana de oportunidad para fortalecerla institucionalmente, “entrando en forma independiente por cualquiera de los ámbitos, o en todos, dependiendo de lo que el liderazgo empresarial busca y prioriza”, tal como afirma Thony Da Silva, socio de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica y representante de la Red DIRCOM para Venezuela.

La primera esfera: estrategia

La visión estratégica para una actuación responsable: tarea pendiente

Entendiendo que una estrategia de responsabilidad social sostenible en el tiempo es aquella que es capaz de armonizar los intereses de la empresa con las expectativas del país donde opera la organización, puedo concluir que esta dimensión del modelo se inicia a partir del conocimiento profundo y detallado de los planes de negocio de la empresa, los cuales deberán ser luego traducidos en términos de comunicación estratégica, con miras a alcanzar su fortalecimiento institucional. Me refiero a un ejercicio inicial, el cual nos permitirá la identificación temprana de todos aquellos asuntos clave que afectan, de forma positiva o negativa, la normal operación de la institución y la credibilidad de su dirigencia. Hablo de hechos notorios o no, públicos o privados, que pueden suceder en el ámbito económico, social y ambiental de la empresa, incluyendo sus implicaciones políticas, en los espacios de relación donde ésta se desenvuelve.

En resumen, esta dimensión de trabajo en la esfera de la estrategia se refiere a la visualización sincronizada de acciones que permiten alcanzar las metas y objetivos que la empresa se propone en su plan de negocios. Ello es el resultado del análisis interdisciplinario y multivisión que hace posible identificar aquellos asuntos estra-



Esa identidad o personalidad corporativa sustentable es dinámica y requiere, para que la empresa logre sus objetivos, de una actitud humilde y de honesta atención para escuchar los diversos intereses que rodean a la empresa, pero también los de aquellos que surgen de la red de relaciones que se teje internamente.

tégicos que construyen una agenda que condiciona –positiva o negativamente– el desempeño de la empresa para, una vez vinculados a las características culturales propias (dintorno) y a las condiciones presentes en su ambiente de negocios (entorno), desarrollar los planes de comunicación que aseguren el cumplimiento del plan de negocios en el largo plazo.

El desarrollo de la estrategia para el fortalecimiento institucional de la empresa debe contemplar sesiones de trabajo destinadas a traducir los objetivos de negocio en acciones de comunicación estratégica que hagan factible el logro de las metas que la empresa ha definido; de esa manera, podremos ofrecer una visión integral, a la hora de diseñar *planes de comunicación* interna o externa que aseguren consistencia y coherencia comunicacional. Hablo de visiones para las actuaciones que contengan, entre otros elementos fundamentales, el desarrollo de sistemas de alerta temprana y de equipos profesionales de rápida respuesta –apoyados por manuales de contingencia–, además de guías de actuación ante las diferentes situaciones a las que puede estar expuesta la empresa.

A este fin, es fundamental conocer las diferentes audiencias con las que la empresa debe comunicarse. Un análisis estratégico nos lleva a comprender, de una sola mirada, la realidad de la empresa

y los factores que influyen en el negocio. Diferentes procesos de análisis y metodologías para graficar la información nos permitirán construir mapas (herramientas que forman parte del *modelo de actuación* en la esfera de Estrategia). Me refiero a los Mapas de Fortalecimiento Institucional (MFI), una interesante metodología desarrollada al interior de PIZZOLANTE Comunicación Estratégica, que ha sido adelantada por nuestro Líder de Cuentas, Agustín Beroes.

Los *mapas*, como herramienta de gestión, son una representación gráfica e interconectada de instancias, organizaciones, grupos e individuos cuyos contactos, relaciones e influencias son determinantes en la toma de decisiones por parte de gobiernos, poderes del Estado u otros grupos de presión que impactan el plan de negocios de una determinada organización empresarial.

La segunda esfera: mensajes

El mensaje: la fuerza de la institucionalidad

Una visión sustentable es lo que garantiza confianza y reputación en el largo plazo. Para ello, es fundamental el fortalecimiento institucional de la empresa, condición sólo factible en la medida en que se cuente, con meridiana claridad, con mensajes claros y concretos; verbalización que se hace tangible en la forma de ser y hacer de la empresa.

Esa identidad o personalidad corporativa sustentable es dinámica y requiere, para que la empresa logre sus objetivos, de una actitud humilde y de honesta atención para *escuchar* los diversos intereses que rodean a la empresa, pero también los de aquellos que surgen de la red de relaciones que se teje internamente. Intereses éstos que deben ser respondidos por la empresa, lo cual exige contar con mensajes compartidos por los diferentes niveles que integran a la organización.

Toda la investigación cualitativa y cuantitativa desarrollada para esta reflexión evidencia la debilidad empresarial al no disponer de mensajes estructurados en forma eficaz que permitan transmitir sus procesos como empresas socialmente responsables. No me refiero a los mensajes de sus programas o proyectos sociales, sino a la forma como gestiona la empresa, que debe ser consciente del impacto social positivo o negativo de las decisiones que toma o que deja de tomar el gerente.

Lo que he aprendido en mi vida de consultor gerencial en procesos de comunicación estratégica me indica que, frecuentemente, las empresas que dicen disponer de mensajes reflejan una nítida inconsistencia cuando se les pide verbalizar los legítimos intereses que definen su plan de negocios, o cuando se les consulta sobre la disponibilidad de medios para transmitirlos; resultado que permite profundizar sobre la inmensa área de oportunidad que esta dimensión del modelo representa para diseñar líneas de actuación responsable.

El desarrollo de una visión gerencial alineada, que haga viable alcanzar los objetivos que se propone la empresa, requiere que el líder socialmente responsable, es decir consciente del impacto de su actuación, logre armonizar los diferentes intereses que conviven dentro de la empresa, y también los de aquellos públicos externos con los cuales se vincula en el complejo mercado de la opinión pública y sus percepciones. Intereses que deben transformarse en mensajes sencillos y concretos, que permitan traducir y hacer comprender nítidamente el estilo de la empresa, sus intenciones, la fuerza de su visión y la coherencia con los valores que predica; mensajes éstos que permitirán alimentar una red de relaciones fundamentada en confianza. Me refiero a construir capital social.

Es básico asegurarse que la empresa cuente, en forma verbal (y hasta no-verbal), con los mensajes que nos proponemos dejar *posicionados* en la mente de nuestras audiencias, y a partir de los cuales queremos ser recordados y respetados. Informaciones que generen certidumbre sobre la empresa, sus productos, servicios y procesos gerenciales en general, son vitales. Comunicarnos con aquel que nos rodea, y hacerlo de forma que cada *historia corporativa* sea consistente y apunte la confianza en la empresa; que no se trate, por el contrario, de una irrefutable prueba de la desalineación gerencial de sus líderes.

A partir de aquellos aspectos que son usualmente evaluados por los diferentes *stakeholders* de la empresa —y que impactan positiva o negativamente la reputación empresarial—, es fundamental desarrollar una agenda temática alineada entre aquellos que lideran la empresa; pero, sobre todo, debemos contar con información sobre los temas de la empresa, suficientemente nivelada a través de las diversas áreas que la componen. “Lo que



Es básico asegurarse que la empresa cuente, en forma verbal (y hasta no-verbal), con los mensajes que nos proponemos dejar posicionados en la mente de nuestras audiencias, y a partir de los cuales queremos ser recordados y respetados. Informaciones que generen certidumbre sobre la empresa (...)

no se comunica no existe”, suele repetir mi socio Thony Da Silva. Esta afirmación nos convoca a conceptualizar y desarrollar el mensaje corporativo que permita la comunicación estratégica de la empresa con sus diferentes *stakeholders*.

La tercera esfera: habilidades

La construcción de habilidades: más allá del mensaje verbal

Todo comunica, todo el tiempo, condicionando la legitimidad y credibilidad de la empresa; por ello, es fundamental desarrollar nuevos estados de conciencia que faciliten el desarrollo de nuevas destrezas personales y organizacionales, las cuales pueden ser desarrolladas a través de diferentes metodologías y simulaciones prácticas especializadas en materia de comunicación personal y gerencial.

La ausencia de visión estructurada y global evidenciada en la investigación cuantitativa contenida en mi trabajo doctoral, nos lleva a profundizar diferentes aspectos comunicacionales que sostienen la construcción de la necesaria habilidad personal propuesta por esta dimensión del modelo. Me refiero a la necesidad de conectar nuestros mensajes verbales con los mensajes no verbales propios de nuestra actuación.

La condición de confianza en un *mensaje* no responde sólo a la comunicación verbal. Según Gayle Cotton de Circles of Excellence Inc., (durante un

panel de la Organización de Presidentes de Empresa YPO), más del 90% de las percepciones que construye la empresa se fundamentan en las *formas* (o comunicación no-verbal) a través de las cuales comunicamos nuestros mensajes. Entonces, es fundamental transmitir con efectividad los mensajes *verbales* (*todo aquello expresado en diferentes escritos*) definidos por la empresa, en equilibrio estratégico con nuevas capacidades *no-verbales* (*todo aquello expresado por el lenguaje corporal, el uso de la voz, etcétera*).

Es vital la capacitación de voceros formales e informales para fortalecer al capital humano de la institución, además de brindar oportuno *coaching* a la alta dirección. Pero el concepto de *vocero* ha estado generalmente rodeado de mitos. Se cree que *vocero* es aquella persona a la que se le encarga formalmente transmitir las posiciones de la empresa; sin embargo, ellos son con frecuencia quienes en menor grado influyen en las percepciones colectivas de la empresa. Hay otro *vocero* —el informal— que de no estar alineado con los objetivos de la empresa y comprometido para su logro, se convierte en la voz de la organización que influye de forma determinante en la reputación y la confianza de la empresa. Por esta razón, debemos asumir que *voceros* somos todos, a fin de desarrollar herramientas gerenciales destinadas a mantener una nivelación adecuada, no solamente de los mensajes a comunicar, sino de las habilidades para lograrlo de manera efectiva.

La cuarta esfera: *governance*

Es la necesidad de formalizar la visión socialmente responsable de la empresa dentro del modelo de gestión de la empresa

El concepto de *governance*, expresión más frecuente en el mundo empresarial, tiene que ver con el *modelo de gobierno* que la empresa ha diseñado para ser gerenciada. No sólo se trata de la estructura expresada en un organigrama, ya que ello está vinculado también al conjunto de normas que regula el funcionamiento de una empresa. El *gobierno de empresa* se refiere además a la forma particular como la gestionamos; y ello, sin duda, diferencia a las empresas responsables de las irresponsables, frente a la comunidad de empleados y, en general, ante la sociedad donde opera. *Governance* o gobernanza

tiene que ver con la manera de organizarse, de estructurarse interna y externamente, de tomar en cuenta a los públicos interesados en la empresa (*stakeholders*).

Es fundamental hacer notar que los *procesos* de gestión requieren una forma estratégica de ser *governados*, con la misma profesionalidad y formalidad de otros procesos. No me refiero a la existencia o no de planes o programas de RSE. El *proceso de gestión* es fundamental dentro de la empresa a los fines de garantizar certidumbre en los equipos, foco en el logro de los objetivos y sustentabilidad; es decir, largo plazo.

Así como el área de recursos humanos es la encargada de garantizar el capital humano que permita lograr los objetivos que la empresa se ha propuesto, y el área de planificación es la llamada a construir los escenarios de actuación y los caminos que debe recorrer para alcanzarlos, mientras que el área de finanzas ofrece los recursos económicos que hagan factible lo anteriormente descrito, de la misma manera, formal y estructurada, las actividades específicas relativas a la responsabilidad social deben ser parte integral de los procesos de gestión de la empresa. Es más, todo proceso gerencial debe ser concebido a la luz de esa consciencia responsable de cada ejecutivo que trabaje y quiera ser y honrar con sus actuaciones a una empresa socialmente responsable.

Sin embargo, me gustaría repetir lo que he sostenido antes: no existe un *departamento* de responsabilidad social que monopolice la actuación responsable de una organización, porque la responsabilidad social es transversal a todo *proceso de gestión* de la empresa; en consecuencia, es inherente a todas aquellas áreas que conforman la organización. Hablamos de responsabilidad social corporativa cuando nos referimos a la suma de las partes que integran a la empresa; y eso involucra a todas las unidades. Es tan *responsable* de la responsabilidad social –valga la redundancia–, quien planifica y desarrolla productos que agreden al ambiente; como lo es el analista de recursos humanos que no provee al personal con la formación adecuada para cumplir con el plan de negocios; lo mismo que el gerente de tesorería que especula con el dinero y deja de pagarle al proveedor. Es tan irresponsable cualquiera de los anteriores, como lo es el jefe de una planta que no se vincula con la comunidad o irrespeta al ambiente. Esta reflexión no exime de la necesidad de un área de la empresa que



Me gustaría repetir lo que he sostenido antes: no existe un departamento de responsabilidad social que monopolice la actuación responsable de una organización, porque la responsabilidad social es transversal a todo proceso de gestión de la empresa; en consecuencia, es inherente a todas aquellas áreas que conforman la organización.

se focalice en los temas *sociales*, sea cual fuere su nombre, que se encargue de vigilar, articular y armonizar toda la actuación gerencial, en forma alineada con su compromiso de sustentabilidad frente a los accionistas de la empresa, su capital humano y la sociedad en general.

Esta necesidad que interpreto es lo que hace indispensable que el modelo de actuación responsable integre las dimensiones de estrategia, mensaje y habilidad, en una dimensión que focalice la visión. Esa dimensión es, sin duda, la de *governance* –o la estructuración oportuna y suficiente de una instancia de la organización que garantice la llamada *licencia social para operar* de la empresa–.

A manera de conclusión: Más allá de adaptarnos a la realidad es aceptar el desafío de modelarla

El desempeño empresarial, hoy más que nunca, trasciende a lo puramente económico y nos ubica en nuevas dimensiones sociales y ambientales, para aquellos que aún no han comprendido el dramático cambio cultural y político que vive la sociedad, a escala mundial. Más importante que producir un cambio de cultura en las empresas es crear una cultura para el cambio.

Frente a ello, el pensamiento empen-

dedor busca modelos transformadores que hagan sustentable el negocio, más allá de la coyuntura donde, nuevamente, el tema *político* forma parte de las interrogantes que surgen. Sólo la energía creativa del líder es capaz de encontrar novedosas aproximaciones que garanticen la sustentabilidad de sus negocios; reflexiones que lo ubican en el *modelo social* de la relación empresa-sociedad. La dinámica política es una consecuencia más de lo social y, si queremos agregar certidumbre a nuestros emprendimientos, debemos desarrollar nuevos modelos empresariales que armonicen nuestros legítimos intereses con las expectativas de la comunidad donde actuamos.

Recordemos que hablar de una empresa socialmente responsable trasciende a *proyectos* o *programas* y ubica la reflexión en *procesos* gerenciales. Procesos de ser y hacer para que la organización permanezca en el tiempo, lo que implica referirse a las prácticas que desarrolla y ejecuta dentro de su estrategia de negocios, siempre tomando en cuenta las distintas audiencias o *stakeholders*. Debemos asumir convencidos y sobre todo comprometidos, con la coherencia de nuestras actuaciones y la consistencia de nuestros planteamientos, el *desafío de modelar* y para ello, la comunicación responsable y estratégica es la herramienta que permite el fortalecimiento institucional necesario de la empresa y las relaciones de confianza que construyen aquellos que la dirigen en beneficio del largo plazo.

La sustentabilidad empresarial es el puente que permite pasar de la visión tradicional de nuestra acción en sociedad y la llamada RSE, a la consciencia en el liderazgo de construir empresas socialmente responsables, y ello depende, cada vez más, de aquellas empresas que comunican nítidamente a través de sus actuaciones y su capacidad para influir positivamente en el entorno donde operan. El desafío, y lo digo con humildad, pero con profunda firmeza, no es entonces *adaptarse* al entorno, es atreverse a influir, a modelarlo con nuestra forma de ser y hacer empresa (me refiero a los procesos de gestión y a las decisiones que tomamos); modelaje que influirá sobre líderes empresariales que pronto estarán más atentos a los objetivos de negocios, pero más sensibles a las formas de actuación para desarrollarlos. Líderes que se anticipen –siendo flexibles y rápidos para atreverse a cambiar el rumbo sin complejos–, y que sean innovadores, dispuestos a diseñar nuevos modelos de

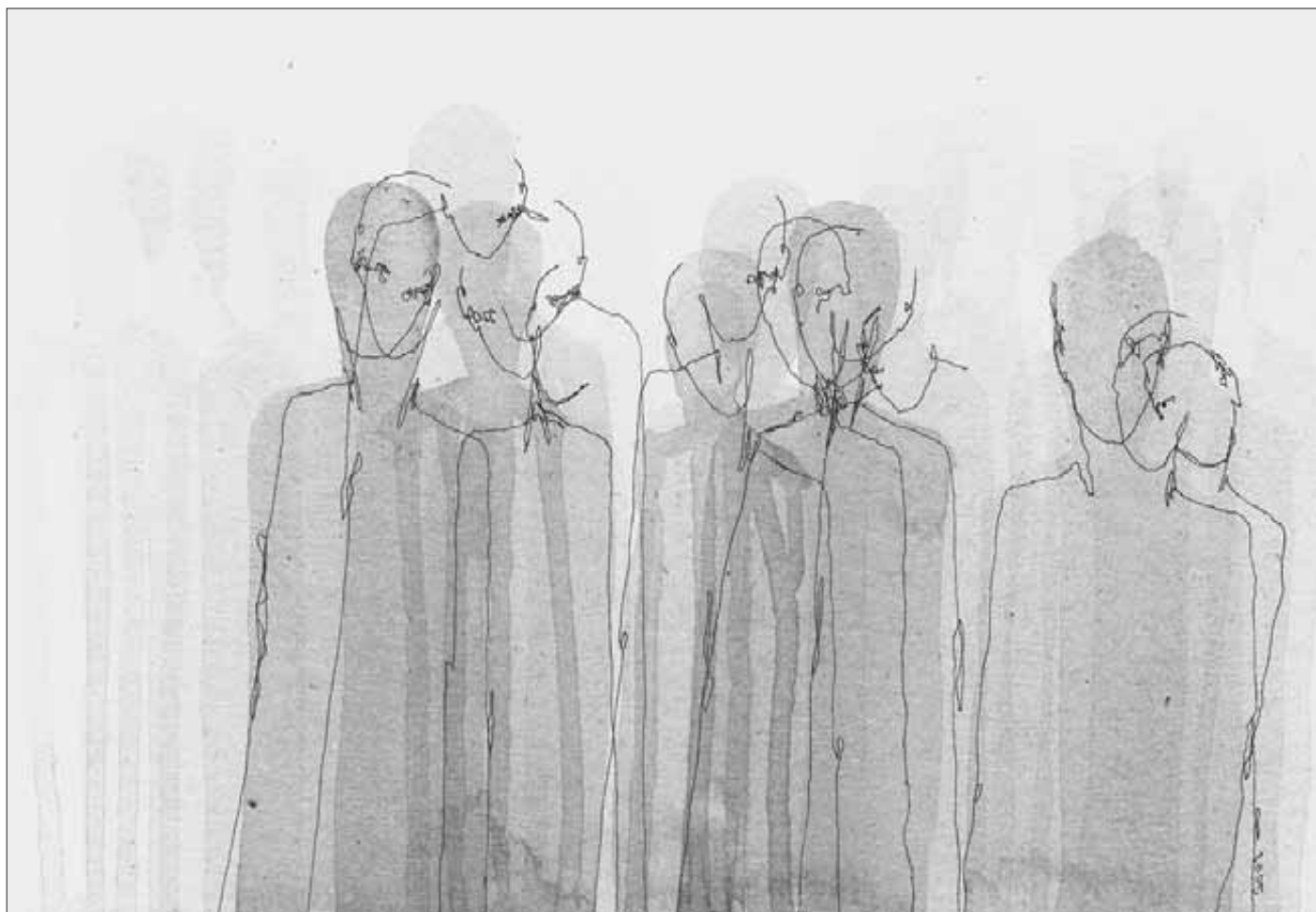
negocios más inclusivos, socialmente responsables y conscientes de la realidad de nuestros países.

ITALO PIZZOLANTE

Ingeniero Civil, con Máster en Comunicación Política de la Universidad Autónoma de Barcelona y Doctorado en Comunicación Organizacional, en la Universidad Jaume I, Castellón, ambos en España. Presidente del Consejo Directivo de la empresa PIZZOLANTE Comunicación Estratégica.

Referencias

- ALAMEDA, D.; BENAVIDES, J.; FERNÁNDEZ, E; y VILLAGRA, N. (2004): *Nuevos retos y perspectivas de investigación en la comunicación*. Madrid, España: Universidad Complutense.
- ALCORTA, F. y MANTINIAN, M. (2004): *La comunicación institucional: una herramienta estratégica*. Asunción, Paraguay: Universidad Católica Asunción.
- BENAVIDES, J. y VILLAGRA, N. (2003): *La miopía corporativa, enfermedad del siglo*. Madrid, España: Universidad Complutense.
- CEDICE, ETHOS y FORUMEMPRESA (2008): *Sostenibilidad en mercados emergentes. Manual de Apoyo para Periodistas*. Caracas, Venezuela.
- COSTA, J. (2009): *DirCom. Estratega de la complejidad*. Barcelona, España: Ediciones Aldea Global.
- _____ (2005): *Máster DirCom. Los profesores tienen la palabra*. La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Design.
- FUENTES, S. (2007): *Memorias Colombia responsable. 1er encuentro de responsabilidad y desarrollo social*. Bogotá, Colombia: Grupo SAF.
- _____ (2006): *Especialización en comunicación organizacional 2005-2006*. Bogotá, Colombia: Universidad Pontificia Javeriana.
- GUÉDEZ, V; GÓMEZ, E; y PIZZOLANTE, I. (2008): *Tres visiones de la ética y la responsabilidad de la empresa en el siglo XI*. Caracas, Venezuela: Cámara Venezolana de Franquicias, Profranquicias.
- LOSADA, J. (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- PIZZOLANTE, I. (2009): *De la responsabilidad social empresarial a la empresa socialmente responsable*. España, Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.
- _____ (2007): *El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo*. Bogotá, Colombia: Círculo de Lectores Colombia. 6ta. Edición.
- _____ (1999): *Reingeniería del pensamiento*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo. 4ta. Edición.
- _____ (1993): *Ingeniería de la imagen*. Caracas, Venezuela: Colección Ayakua N°4.
- SERVICIO DE PUBLICACIONES UCAM. (2002): *La identidad corporativa*. En: *Sphera Pública*. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Organización y Cultura. Murcia, España: Universidad Católica San Antonio.
- VIVES, A. y PEINADO-VARA, E. (2004): *Responsabilidad social empresarial. Del dicho al hecho*. México DF, México: II Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa.
- _____ (2003): *La responsabilidad social empresarial como instrumento de competitividad*. Ciudad de Panamá, Panamá: Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial.





Serie
**MAPAS de la
COMUNICACIÓN**

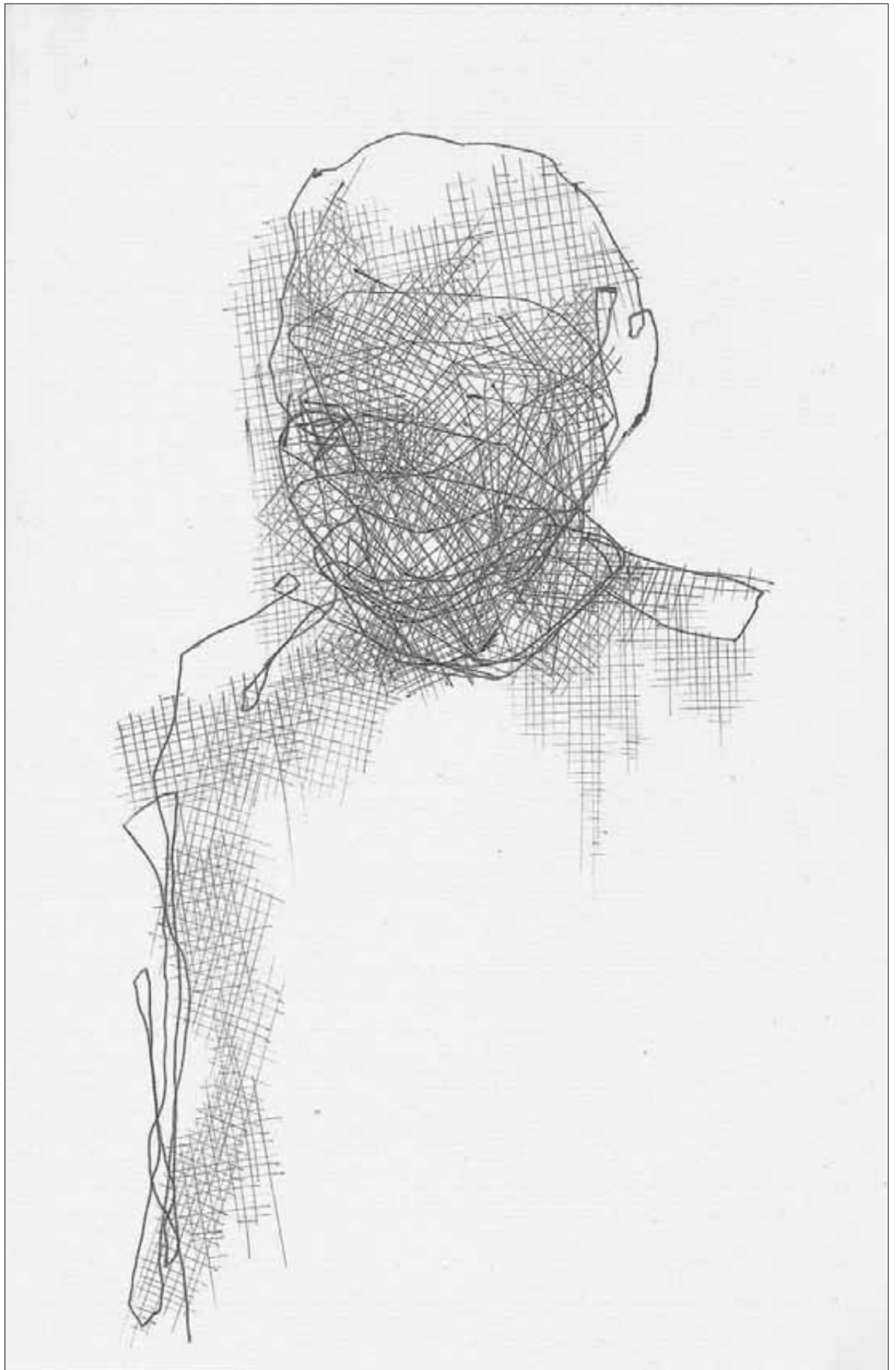
para trazar nuevos rumbos



MAPAS DE LA COMUNICACIÓN

Textos producidos por profesores y alumnos, investigadores de nuestro Postgrado en Comunicación Social y editados por Publicaciones UCAB, concebidos para mirar hacia dónde nos conducen los signos, su lenguaje y sus medios, en este nuevo tiempo del conocimiento





Galería de Papel... *José Manuel Mendizola* (2010)

COMUNICACIÓN: vector de emociones en la organización

Toda comunicación conlleva una carga emocional, esto implica que, en cada interacción humana, existe un intercambio gradual de emociones que afectará las respuestas recibidas y moldeará las relaciones interpersonales y colectivas del individuo en sociedad. En las organizaciones del siglo XXI, el coeficiente emocional del talento ha ganado espacios sobre el coeficiente intelectual, siendo el primero la clave de las relaciones, la base de la cultura y el cimiento de las comunicaciones corporativas

■ ELY ALFONSO AQUINO PINEDA

Cada día, directivos y gerentes alrededor del mundo toman decisiones que afectan el desempeño de sus organizaciones en los ámbitos en los que éstas se desenvuelven. Dichas decisiones eventualmente impactarán a algún público del mapa de *stakeholders* con los que las organizaciones se relacionan, especialmente al público interno, quien suele ser el principal afectado (emocionalmente hablando) cuando se requiera operacionalizar las decisiones. Ante procesos de crisis, y en la economía del siglo XXI cuando no se está en crisis, la salud emocional de las organizaciones (Härtel, Zerbel y Ashkanasy, 2005) juega un papel crítico para generar aprendizaje y salir airosos de las turbulencias del cambio.

La salud emocional de las organizaciones se refiere al grado de satisfacción y compromiso demostrado por los colabo-

radores a partir de su sentir, pensar y actuar. Está inmersa en la identidad organizacional, y se expresa en el grado de asertividad de todas las comunicaciones que transitan las vías de la organización.

Toda comunicación lleva una carga emocional y, a su vez, toda emoción comunica un significado intrínseco que muchas veces no es explícitamente manifestado por el interlocutor. Las emociones están presentes en todos los ámbitos de la vida social. Las organizaciones, por su carácter humano, se desarrollan dentro de un entramado de significados (Manucci, 2005) manifestados a través de las diversas formas de comunicación organizacional. Dentro de las formas de comunicación organizacional más básicas, existe la clasificación de canales y comunicaciones formales e informales. Incluso existen habilidades asociadas a la comunicación en entornos organizacionales. Estas habi-

lidades, según un estudio publicado por Adler y Elmohrst (2005), son las siguientes: comunicación oral, motivación personal, resolución de problemas, toma de decisiones, liderazgo, relaciones humanas, trabajo en equipo, experiencia laboral, administración del tiempo, aspectos personales, comunicación escrita, desempeño académico, creatividad, delegación y el manejo de varios idiomas.

Prácticamente todos y cada uno de los aspectos de la vida organizacional se desarrollan en torno a la comunicación. Incluso en áreas duras o técnicas como pueden ser finanzas, auditoría u operaciones de manufactura, la comunicación juega un papel primordial al momento de generar reportes que traduzcan sólo números en resultados para la dirección, en áreas de oportunidad de mejora para otros subsistemas del negocio, o para evaluar el clima de trabajo en una línea de producción.

Las emociones están presentes en cada interacción posible dentro de la vida organizacional. Bien sea al momento de comunicar los resultados de desempeño del último trimestre en un subsistema de ventas, o al tomar la decisión de reducir 7% la nómina total de la empresa, quizá al momento de celebrar el lanzamiento de un nuevo producto, o en procesos de negociación de contratación colectiva con el sindicato, incluso cuando recibimos el primer cafecito de la mañana por la atenta señora María, cada una de esas realidades conlleva una carga emocional que moldeará nuestras relaciones interpersonales y corporativas dentro y fuera del trabajo.

Tanto las comunicaciones formales como las informales, por muy sofisticadas y acartonadas que puedan llegar a ser, redactadas por el ejecutivo más neocorticalizquierdo (racional), expresadas por el mejor orador o vocero organizacional, intrínsecamente están sustentadas por alguna emoción, que seguramente generará alguna otra emoción en quien recibe los mensajes. Si tomamos el axioma de que es imposible no comunicarse, entonces podemos también asegurar que es imposible no emocionarse. Las emociones son procesos naturales, biológicos, químicos, fisiológicos, ecológicos del ser humano; nacemos con ellas y el adecuado manejo de las mismas definirá el éxito de nuestros procesos comunicacionales.

Emociones en el contexto organizacional

Una persona entra a una tienda con una necesidad *explícita*, digamos que es com-



La idea no es comenzar relaciones individualizadas con cada colaborador en una suerte de psicoterapia organizacional, lo importante es evaluar de qué forma se están modelando las relaciones dentro de la organización, medir el pulso comunicacional interno

prar un teléfono celular Blackberry con un plan que se ajuste a su estilo de vida. Este individuo puede salir de la tienda alegre con su necesidad explícita satisfecha y, paradójicamente, también podría salir con su necesidad explícita satisfecha pero con otra emoción menos placentera como rabia o tristeza. ¿Qué hace que una persona salga de una tienda con diferentes estados emocionales ante la exitosa satisfacción de su necesidad explícita? Muchos expertos en atención al cliente y calidad de servicio le atribuirían este fenómeno al servicio prestado por las personas que laboran en la tienda, y están en lo cierto, pues la clave está en atender, más que la necesidad *explícita* del cliente, la necesidad *implícita* de esta persona, esa carencia no expresada verbalmente y que subyace a toda forma de interacción humana, y que está directamente relacionada a la comunicación afectiva que nos caracteriza: el buen trato. En el caso de la persona que entra a la tienda en búsqueda de su Blackberry, ésta entra con la necesidad explícita de adquirir el equipo y elegir un plan que se ajuste a su medida, y también puede llevar consigo una necesidad no expresada de recibir una sonrisa, unos buenos días y una atención cálida por parte de la persona detrás del mostrador. Estas necesidades implícitas se refieren a la forma como los seres humanos nos relacionamos, es el aspecto afectivo de las relaciones y están presentes en todo aspecto social del individuo. Es el asertivo manejo de las emociones las que moldean la forma como interactuamos. Conocer nuestro estado

emocional nos permitirá direccionar la energía y explotar su enorme potencial comunicacional.

Ahora bien, una vez conocidas las necesidades explícitas e implícitas que pueden estar presentes en un potencial cliente, expresadas en el caso antes expuesto, quizá lo que más debe llamar nuestra atención como profesionales de la comunicación en las organizaciones es conocer los motivos que pueden llevar a la persona detrás del mostrador a ofrecer un buen servicio y atender las necesidades reales de las personas a las que atienden. Gran parte de las marcas (corporativas y de producto) se enfocan en la total satisfacción de los clientes/consumidores y piensan que la forma de alcanzarla es ofreciendo técnicas y herramientas duras para gestionar un manejo relacional afectivo que se aleja de ser meramente cognitivo, dejando a un lado el estado emocional de quienes representan a la marca, sus colaboradores, el talento humano que día tras día gestiona el entramado de relaciones con los diversos *stakeholders* de quienes la marca depende para ser exitosa.

La idea no es comenzar relaciones individualizadas con cada colaborador en una suerte de psicoterapia organizacional, lo importante es evaluar de qué forma se están modelando las relaciones dentro de la organización, medir el pulso comunicacional interno, evaluar la endo respuesta a las propias necesidades explícitas e implícitas de las personas que construyen la realidad organizacional, conocer y gestionar la identidad que moldea a la marca desde la persona que la compone. ¿Cómo puedo recibir a un proveedor con una sonrisa cuando mi supervisor no parte de esa premisa conmigo? ¿Cómo atiendo una queja de un cliente ante la falla del sistema de comunicación telefónica cuando ni siquiera yo he podido manejar mi incertidumbre al no tener una respuesta oportuna del departamento de sistemas? La comunicación es el vector de emociones que se requiere optimizar para comprender mejor esta energía de cambio.

El corazón tiene razones que la razón no comprende / Blaise Pascal

Como lo mencionan Härtel, Zerbel y Ashkanasy en su texto *Emotions in organizational behavior*: “antes de 1992, el estudio de las emociones era, con algunas notables excepciones, esencialmente cerca de inexistente en la literatura gerencial”. Entre estas notables excepciones se en-



cuentra la literatura sobre clima organizacional, que básicamente desarrolla el tema de la satisfacción laboral, y aún estas aproximaciones son abordadas desde lo cognitivo (meramente neocortical), haciendo poco énfasis en el impacto emocional de los procesos organizacionales.

En general, el estudio del comportamiento emocional ha sido fuente de diversas divergencias y controversias sobre si es correcto dejarnos llevar por nuestras emociones en el trabajo, en la vida social o en la familia, cuando cada vez se hace más evidente que el punto focal no se encuentra en el dejarse llevar o no por las emociones, sino en saber manejar esta energía de cambio que es esencialmente inevitable de sentir.

Toda comunicación lleva una carga emocional, quiérase o no, sépase o no. La importancia de que un comunicador conozca estos procesos radica en la elemental necesidad de comprender que nuestros mensajes ineludiblemente generarán emociones en los demás. Comunicador no es sólo el profesional de la comunicación, es toda persona que mantenga relaciones significativas con los demás, y especialmente, en el marco organizacional, a los líderes en cuyas responsabilidades está el gestionar talento.

De la forma como los líderes cimenten las relaciones internas de su organización, de esta misma forma el talento expresará la identidad de la marca a los diversos *stakeholders*.

El funcionamiento del cerebro humano está lejos de ser comprendido en su totalidad, mas existen aproximaciones interesantes que han ayudado a explicar muchos de los comportamientos que nos modelan. Diversas disciplinas de la psicología, antropología, sociología y la neurociencia han recabado importantes datos que han convertido en información útil para interpretar el por qué de nuestras fortalezas y áreas de oportunidad en términos emocionales y conductuales.

Desde Charles Horton Cooley en sus estudios de la sociedad, el individuo y el ser social (1902), pasando por George Herbert Mead y sus investigaciones sobre la formación del Ser en 1934, tocando los descubrimientos de Roger Sperry y el funcionamiento de los dos hemisferios neocorticales del cerebro durante la década de los 50, así como estudios más recientes de los sistemas cerebrales de Paul McLean (Sistema Reptil, Límbico y Neocortex) desarrollados a lo largo de su carrera, especialmente en la década de los 70, hasta llegar a los fascinantes des-

El reconocimiento es una manifestación verbal resaltando las fortalezas observables en las personas y la capacidad reflexiva del jefe de percibir las y exaltarlas cuando lo amerita

cubrimientos de Elaine de Beauport y las diez inteligencias del Cerebro Triuno; todos ofrecen al mundo de la comunicación un entendimiento invaluable sobre cómo podemos manejar nuestro sentir, pensar y actuar para construir comunicaciones asertivas.

Diversos modelos para conocimiento y clasificación de las emociones también se han desarrollado. Dilan Evans clasifica las emociones en dos grupos: emociones básicas y emociones secundarias. El primer grupo está conformado por: alegría, tristeza, ira, miedo, sorpresa y asco; dejando como secundarias: amor, culpa, vergüenza, orgullo, envidia y celos. El psicólogo V.J. Wukmir las clasifica en emociones positivas (alegría, satisfacción, paz) y emociones negativas (tristeza, desilusión, pena, angustia). William McDouwall las relaciona con las expresiones de asombro, ira, euforia, miedo, repugnancia, sometimiento y ternura. Por su parte, Daniel Goleman las relaciona con ira, tristeza, alegría, amor, sorpresa y aversión, e incluso también las clasifica como positivas y negativas, dependiendo del efecto que éstas tengan sobre nuestro existir.

Desde el punto de vista comunicacional, y específicamente desde la lingüística, es importante poder reconocer las emociones que sentimos tan claro como sea posible en función de su posterior manejo desde la asertividad. Es por lo que las investigaciones del Sistema Triuno del Cerebro (McLean, de Beauport, Zalzman) son tan importantes para interpretar las señales que las emociones nos envían.

El Grupo Inested Internacional ha desarrollado una metodología holística y altamente efectiva para el conocimiento y el

manejo de las emociones a niveles tanto personales como organizacionales. El modelo de cinco emociones básicas MARTA (miedo, amor, rabia, tristeza y alegría) permite al individuo poder eliminar los rebusques lingüísticos que pueden disfrazar el verdadero sentir, ubicándolo en la emoción que necesita manejar, procurando la congruencia entre el sentir, pensar y actuar.

Son diversos los modelos existentes para el reconocimiento y el manejo de las emociones. Lo importante es concienciar el impacto que el asertivo manejo de las emociones tendrá sobre la gestión organizacional a través de las comunicaciones.

¿Por qué es importante conocer la ciencia de las emociones? y ¿qué relaciones tiene esto con la comunicación en las organizaciones? Varias son las razones por las que es importante conocer estos procesos, pero quizá la más importante de todas es nuestra necesidad implícita de comprender y ser comprendidos ante cada una de las acciones y decisiones que tomamos, además de que estos fenómenos dejaron de ser tabú para acompañar la creciente democratización de la información disponible. De esta forma se pueden reinterpretar los pensamientos ancestrales sobre las emociones.

La civilización occidental castigó con fuerza la manifestación de las emociones, otorgándole una significación de debilidad, como lo comentan Manuel Güel Barceló y Josep Muñoz Rendón en sus investigaciones:

Los griegos situaban las emociones en la barriga. El estómago era el lugar donde anidaban la gula, el desconsuelo, la rabia o el odio o sea todo aquello que nos puede transformar en verdaderas bestias. La civilización occidental desconfía de las emociones desde la cuna del pensamiento.

La explicación moderna de estas creencias es que el lenguaje de las emociones es el cuerpo, ya que nuestro sistema límbico tiene conexiones directas con los órganos que conforman el cuerpo humano, de allí las maripositas en el estómago cuando estamos enamorados o la coloración de la piel cuando entramos en rabia, etcétera.

La relación que el conocimiento emocional tiene con la comunicación organizacional es, paradójicamente, simple y compleja. Simple desde la premisa de que toda nuestra comunicación conlleva una carga emocional, que 55% de nuestra co-

municación es no verbal, 38% es el tono de la voz que utilizamos para comunicarnos y sólo 7% de la comunicación está representado por las palabras que usamos. En algún momento, todos queremos ser bien tratados y construir relaciones significativas. Lo complejo de este proceso es comprender primero el mundo emocional que cada uno de nosotros vive, y cómo manejamos o no estos procesos, para luego comenzar a comprender a los demás. Ejemplifiquemos desde diversos niveles de comunicación:

La fuerza de ventas de una distribuidora de instrumentos quirúrgicos ha alcanzado las metas semestrales planteadas en el plan estratégico global de la empresa. Están altamente entusiasmados por sus logros, y esperan recibir el reconocimiento por parte del jefe. Resulta que el jefe es una persona que poco contacta con la alegría, ergo, poco la comunica manejándose desde el pensamiento racional. Pues el señor resuelve publicar una carta en la cartelera del comedor que reza lo siguiente:

El éxito de hoy no nos garantiza el éxito de mañana, aún faltan seis meses para culminar el ejercicio del año y apenas hemos cumplido con la mitad de ello. Como el mercado nos ha favorecido, hemos tomado la decisión de aumentar las cuotas planteadas estableciéndonos un nuevo reto organizacional... ¡muchachos a trabajar!

Resultado: las metas anuales no se cumplen porque no fueron reconocidos los éxitos alcanzados aunque parciales, así que, ¿cuál es el objetivo de esforzarme más?

El reconocimiento es una de las expresiones de la alegría más poderosas, y nada tiene que ver con un bono o una gorra con el logo de la empresa. El reconocimiento es una manifestación verbal resaltando las fortalezas observables en las personas y la capacidad reflexiva del jefe de percibir las y exaltarlas cuando lo amerita. Tiene un valor afectivo que nada material lo podrá reemplazar, atiende la necesidad implícita del colaborador de ser reconocido, y que según Abraham Maslow, representa el cuarto nivel de su jerarquía de necesidades humanas.

En otro nivel organizacional, que en este caso lo representan las comunicaciones de mercadeo, una marca de bebidas lácteas local ha venido trabajando fuertemente en aumentar su participación de mercado a través de diversas promociones



El rol de la comunicación en el manejo del miedo organizacional es reducir las brechas informativas que pudieren formarse a partir de un rumor.

y ofreciendo experiencias de marca divertidas y diferentes a sus consumidores, manteniéndose en tercer lugar bajo sus principales competidores, también locales. Al momento de planificar las acciones de *marketing* para el siguiente ejercicio fiscal, los indicadores informan que retrocedieron tres puntos porcentuales versus el año anterior, ¡qué frustración! Así que deciden iniciar una guerrilla publicitaria enfocando sus comunicaciones en atacar a los competidores en donde más les duele, así dan instrucciones a la agencia de publicidad que realicen piezas que coloquen a los consumidores de las otras marcas como perfectos idiotas, monigotes autómatas que no se percatan de que están siendo engañados. Las piezas resultan altamente irónicas con toques de sarcasmo, muy de moda en la publicidad actual. Resultado: gasto publicitario sin retorno de inversión, inexistente aumento en la penetración del mercado, y posicionamiento *gracioso* en la mente de los consumidores.

La ironía en la comunicación es la manifestación de rabia con adherencia de alegría que la suaviza. Si se va a invertir en publicidad, es preferible comunicar lo que la marca sí quiere que recuerden los consumidores sobre ella, no lo que los demás están haciendo mal, desde la visión entrópica de su mal manejo emocional.

Las emociones básicas que, manejadas inadecuadamente, desencadenan situaciones complejas en la vida organizacional son: el miedo, la rabia y la tristeza. La manifestación de miedo más común tiene que ver con la *incertidumbre* generada por la desinformación ante procesos de cambio, tanto organizacional como del entorno. Un signo de la presencia de miedo en el clima laboral es la generación de rumores o chismes que transitan los diferentes niveles de la estructura corporativa, moldeando los mapas perceptuales de las personas que coexisten en la organización. La gestión de la comunicación interna juega un papel fundamental para

atender el miedo en el talento de las organizaciones, pues ésta provee de insumos confiables y atiende los mapas mentales que los miembros de la organización se forman ante las situaciones críticas o complejas.

El papel de la comunicación en la salud emocional de la organización

En el mundo organizacional, la fuente de vida es la comunicación. Constantemente fluyen y confluyen flujos de información planificados y no planificados en una suerte de caos en cuya génesis se encuentra la razón de ser de la organización. Tomemos como ejemplo el fenómeno más común en las organizaciones modernas: la incertidumbre. Como ya fue mencionado, la incertidumbre es una manifestación de miedo que responde al desconocimiento del devenir en procesos de cambio. El rol de la comunicación en el manejo del miedo organizacional es reducir las brechas informativas que pudieren formarse a partir de un rumor. La transparencia en los procesos internos es una forma de mantener claridad informativa, los niveles gerenciales han de ser los directores estratégicos en la reducción de brechas comunicacionales. Es por esta razón que las habilidades de comunicación interpersonal deben constituir una prioridad para recursos humanos en la capacitación de los niveles directivos y gerenciales pues, como bien es sabido, la mayor cantidad de intercambios comunicacionales se realiza desde lo informal en todo aspecto social del ser humano.

Algunas acciones que desde la comunicación estratégica se pueden encausar para manejar el miedo demostrado desde la incertidumbre son:

- Tener procedimientos de comunicación de crisis en los planes de comunicación estratégica.
- Evaluar frecuentemente la efectividad de los medios internos existentes.
- Medir el impacto del tono comunicacional que se está gestando en los diversos niveles o estructuras organizacionales.
- Conocer y reencuadrar a través de capacitación el estilo comunicacional de las gerencias media y alta.
- Mantener flujos de comunicación continuos, incluso en momentos de crisis, mediante la utilización de canales formales e informales de comunicación, con especial énfasis en los canales informales que, en ocasiones, son los de

mayor credibilidad. De esta forma evitamos el silencio corporativo que tanto daño hace a la salud emocional de la organización.

- Modelar una cultura de comunicación abierta que atraviese transversalmente a la organización.

La alegría y el amor también son emociones que se deben comunicar explícitamente dentro de la estrategia comunicacional en toda organización. Políticas de reconocimiento, celebración y premiación por los logros alcanzados deben formar parte de la cultura organizacional. Las ventajas de avivar estas emociones a través de la comunicación se traducirán en un clima laboral satisfactorio, mayor retención y adquisición de talento humano, compromiso organizacional, productividad y el desarrollo de una identidad organizacional que exprese la esencia de la misma. La aceptación y el acercamiento entre los individuos que conforman el corpus organizacional es la manifestación de amor más palpable del asertivo manejo de esta emoción.

La empatía que pueden demostrar algunos gerentes y directores es una forma de comunicar el amor que éstos sienten por la organización. Las habilidades comunicacionales que definen este manejo emocional son: la escucha activa para captar las emociones del otro, el manejo de preguntas para comprenderlas, establecer conversaciones sinceras para acompañar al otro en su emoción.

La rabia y la tristeza también estarán presentes en muchas de las interacciones de la vida organizacional. La rabia es una de las emociones que más se contacta en las organizaciones, sobre todo a niveles tácticos y estratégicos. Ésta es el producto de los objetivos no alcanzados, tanto individuales como colectivos. Generalmente, es por el mal manejo de esta emoción que se generan los conflictos en los subsistemas empresariales, e incluso, en sistemas organizacionales más complejos como países y continentes. La energía de cambio que sustenta la rabia es una de las más poderosas cuando es bien manejada y enfocada a alcanzar los objetivos. Al igual que el miedo, la rabia genera una fuerza avasallante que puede traer consecuencias irreparables. Como emoción básica, la rabia es inevitable y tiene un potencial de impulso importante si se canaliza adecuadamente. En organizaciones japonesas existen cuartos de catarsis para que los colaboradores descarguen la adrenalina que mueve esta emoción, y posteriormente,

canalicen y expresen sus ideas de forma asertiva a través de métodos de comunicación como el *feedback* y el mensaje asertivo.

En las organizaciones se pueden facilitar los espacios para canalizar la energía emocional de los colaboradores, ofrecer las herramientas necesarias para explotar el potencial de cada individuo encausando éste al cumplimiento de los objetivos corporativos.

En un estudio realizado a 130 ejecutivos y gerentes publicado por Walter V. Clarke Associates en 1997 “se descubrió que el dominio de las propias emociones determinaba el grado en que la gente prefería tratar con ellos”, refiriéndose particularmente al manejo de la rabia y situaciones tensas, lo que fortalece la idea de que el coeficiente emocional del talento en las empresas está ganando espacios significativos en la selección de personal del siglo XXI. Por su parte, la tristeza puede convertirse en un espacio para generar empatía y confianza entre y con los colaboradores. Como lo asegura Donald Ginson, de Dolan School of Business:

...los individuos no son islas emocionales aisladas; cuando los trabajadores acuden al trabajo, también llevan consigo sus rasgos, estado de humor y emociones; sus experiencias y expresiones afectivas afectan a los demás.

Entender este fenómeno como una realidad es altamente beneficioso para la organización como sistema humano. Facilitar la interacción con las personas dentro de las fronteras organizacionales coadyuvará a la salud emocional de las empresas.

La ventaja de conocer el pulso emocional de la organización radica en modelar asertivamente lo que queremos comunicar y cómo queremos ser percibidos. Peter Senge comenta que en los equipos de trabajo “el libre flujo de ideas y sentimientos conflictivos es crítico para el pensamiento creativo, para descubrir nuevas soluciones a las que ningún individuo habría llegado por sí solo”.

- Personas autodeterminadas a cumplir con los objetivos.
- Mayor motivación desde el auto concepto.
- Efectivas habilidades de dirección.
- Clima laboral estable y autogestionable.
- Mayor retención de talento.
- Identidad organizacional adaptativa.
- Flexibilidad intercultural.

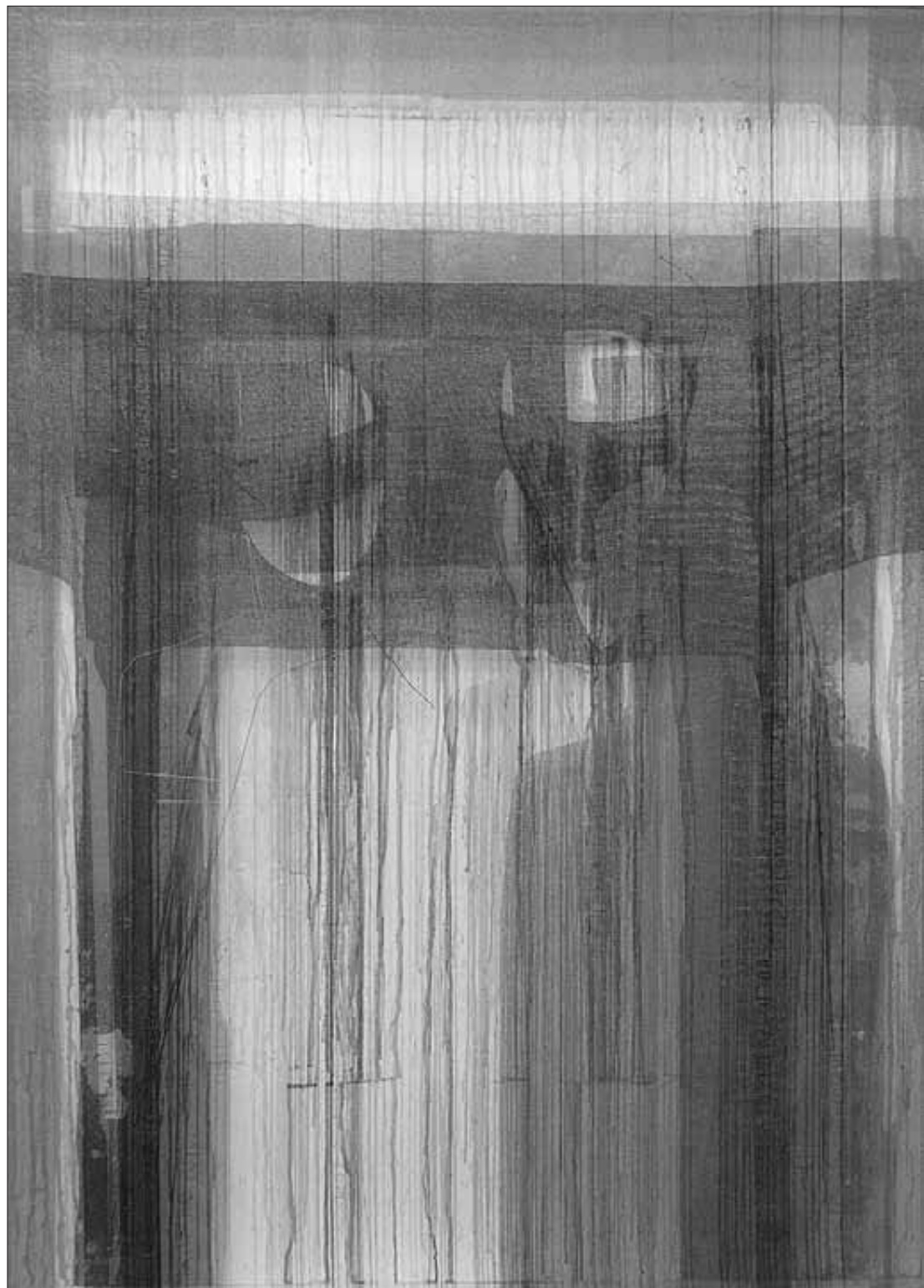
La dinámica conversacional de la identidad organizacional (Hatch y Schultz, 2005) plantea a esta última como el resultado de las constantes preguntas y respuestas sobre ¿quién soy como organización? y ¿qué piensan ellos sobre mí? En el ámbito organizacional el *ellos* está representado por los *stakeholders* con los que la organización mantiene relación. Para expresar la identidad de una organización desde la genuinidad que la caracteriza, es necesario conocer los procesos emocionales que subyacen en la estructura. Las emociones son parte de nuestra identidad, por lo tanto, son parte de nuestra comunicación.

ELY ALFONSO AQUINO PINEDA

Licenciado en Comunicación Social, mención Comunicaciones Corporativas, máster en Dirección de Comunicaciones. Es consultor/facilitador de Comunicaciones Estratégicas, Branding Corporativo y Gestión de Talento Humano para diversas organizaciones nacionales e internacionales.

Referencias

- COOPER, R.C. (1998): *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Editorial Norma S.A. Bogotá, Colombia.
- De BEAUPORT, E. (2008): *Las tres caras de la mente*. Editorial ALFA. Caracas, Venezuela.
- GOLEMAN, D. (1996): *La inteligencia emocional*. Javier Vergara Editor. Bogotá, Colombia.
- GIL'ADI, D. (2000): *Inteligencia emocional en práctica*. McGraw-Hill Interamericana de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Grupo Internacional Inested (2008): “*Ser facilitador*” de procesos de aprendizaje cognitivo y conductual. Diplomado. Caracas, Venezuela.
- HÄRTEL, C. y Otros (2005): *Emotions in organizational behavior*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey. USA.
- HATCH, Mary J., (2006): *Organization theory*. Second Edition. Oxford University. New York.
- RYBACK, D. (1997): *EQ: trabajo con su inteligencia emocional*. Editorial EDAF S.A. Bogotá, Colombia.
- QUINTERO DE ZALZMAN, E. (2009): Taller de inteligencia emocional. Zalzman Asesores. Caracas, Venezuela.
- MANUCCI, M. y Otros (2008): *Los profesores tienen la palabra*. Máster DirCom. Costa Punto Com Editor. Barcelona, España.
- WATZLAWICK, P. (1997): *Teoría de la comunicación humana*. Editorial Herder. Barcelona, España.



Galería de Papel. Jonidel Mendoza (2010)

Los grandes enemigos

Con base en el manejo de crisis y sus comunicaciones, el autor hace una revisión de las principales barreras que, a título de enemigos internos, han de superar los niveles gerenciales de las organizaciones a los efectos de abordar la situación de cara a sus públicos, tanto internos como externos. En tal sentido, se enfatiza en aspectos no sólo referidos al monitoreo de asuntos clave, la medición de riesgos y la preparación previa ante un eventual episodio de crisis, sino también en la comprensión profunda del contexto, los actores que en él participan y su capacidad de acción, teniendo siempre en cuenta la preservación máxima de la reputación y la capitalización de oportunidades de aprendizaje organizacional

Toda empresa, tarde o temprano, atravesará tiempos turbulentos que podrían desencadenar una situación de crisis. Sin embargo, no toda turbulencia degenera necesariamente en una circunstancia que ponga en juego la continuidad de las operaciones o la buena reputación alcanzada por una organización, con mucho esfuerzo, a través de los años. En definitiva, el futuro del negocio dependerá del manejo gerencial y de las decisiones que oportunamente se tomen para manejar dichas turbulencias.

La palabra crisis proviene del griego *krisis* que significa separar o decisión, y ciertamente, en tiempos de crisis, la toma de decisiones se convierte en el elemento más importante para poder solventarlas con el menor daño a la operación y a la reputación de una organización. Aun en las peores circunstancias, decisiones acertadas desde la perspectiva comunicacional pueden contribuir en forma decisiva a la pronta resolución de la situación.

En todo caso, una crisis supone un momento crucial en la vida de toda organiza-

ción para el que, paradójicamente, pocas se preparan adecuadamente. Generalmente, las empresas de gran tamaño que operan en entornos hostiles, o que por la naturaleza de su operación conllevan riesgos extraordinarios, suelen tener un nivel de preparación que si bien no siempre es el necesariamente óptimo, al menos existen algunas referencias que marcan su actuación cuando las circunstancias así lo exigen. Sin embargo, cientos de organizaciones no cuentan con preparación alguna para enfrentar situaciones que, a su nivel, podrían desencadenar una crisis.

Una crisis, en sí misma, supone un evento (o serie de ellos) que pone en riesgo la continuidad operativa, tiene el potencial de causar daños a terceros y/o somete la reputación de una organización a presiones extraordinarias debido al manejo público de lo que acontece, abarcando con ello la atención de diversos grupos de interés, quienes exigirán respuestas rápidas y oportunas en cuanto a la situación y su manejo.

Las situaciones de crisis pueden provenir de cualquier parte, desde una situación

■ THONY DA SILVA ROMERO

financiera originada por cambios en el entorno económico que obliga a tomar medidas en cuanto al tamaño del negocio, hasta un accidente generado en alguna parte de la cadena de producción. Aunque no todos los escenarios pueden ser previstos, las estadísticas del Instituto de Manejo de Crisis de los Estados Unidos muestran que 65% de las situaciones de crisis empresariales proviene de riesgos latentes, de los cuales 51% son consecuencia de decisiones gerenciales y 30% se debe a la actuación de los empleados. Sólo 35% proviene de situaciones realmente inesperadas o sorpresas.

Estas estadísticas resaltan la importancia de contar con la preparación necesaria, y promueven la concientización alrededor del manejo preventivo de situaciones de riesgo que pueden convertirse en una crisis, lo cual debe formar parte de la cultura de cualquier organización. No obstante, existen muchos mitos que con frecuencia impiden a la gerencia adoptar una actitud favorable a la implementación de mecanismos preventivos. Entre ellos, calificarlos como un gasto y no como una inversión, por considerar que, de ocurrir una crisis, alguien podrá ser contratado para resolverla; pensar que como cada crisis es diferente, es imposible planificar para todos los escenarios posibles y, por ende, no vale la pena anticiparse; pensar que la mayoría de las crisis se resuelven por sí solas, o que en caso de ser expuestos a la opinión pública por los medios de comunicación, es posible controlarlos por ser anunciantes, etcétera.

Mucho se ha escrito sobre el manejo comunicacional de crisis con un foco procedimental, es decir, con una visión esquemática de lo que hay que hacer en términos de procesos y protocolos. Si bien estos son muy importantes, existen algunas barreras a superar para poder llegar a ellos, las cuales generalmente se encuentran en la cultura de la organización, el estilo gerencial, el liderazgo y la propia visión de la empresa. Se suelen citar casos emblemáticos por su manejo positivo, como los de Tylenol o Purina, o negativos como los de Union Carbide, Ford-Firestone, Exxon, y más recientemente, el desastre de BP en el Golfo de México. Todos estos casos locales, regionales o globales, tienen factores comunes que vale la pena analizar, bien sea por la evidente carencia de procesos estructurados, por la ausencia de liderazgos claros u otros que se resumen, como mencionábamos al inicio, en la toma de decisiones oportunas.



(...) quizás lo más complejo sea combatir a los grandes enemigos que existen en nosotros mismos como organizaciones, y que muchas veces impiden que nos preparemos y actuemos consistentemente durante una crisis.

Uno de los problemas más frecuentes es que, para tomar buenas decisiones, hay que disponer de información exhaustiva y de calidad, lo cual amerita la existencia previa de procesos estructurados que aseguren a los tomadores de decisiones contar con la mejor información disponible, veraz, confiable y comunicada a tiempo, que les permita basar sus decisiones en hechos concretos y data dura que permita asegurar el resultado que se busca con ellas.

En este proceso se entremezclan asuntos que no son exclusivamente de carácter comunicacional. Quienes gerencian el proceso de manejo de crisis, simultáneamente deben atender asuntos operativos, gerenciales, legales y comunicacionales. Aunque algunos autores diferencian entre el manejo de las crisis y el manejo comunicacional de éstas, la experiencia ha demostrado, como lo reseña el Institute for Crisis Management, que éstas deben ser tomadas como una sola práctica, pues resultan indivisibles a la hora de lidiar con una situación compleja. La comunicación formará parte ineludible de cada decisión, pues a través de ella se expresará la organización y con ello fijará su posición con su actuación y su decir.

Para alcanzar tal objetivo, se hace necesaria la construcción de un sistema de manejo de crisis que permita a la gerencia contar con las herramientas necesarias para hacer frente a una situación altamente compleja. Al efecto, dicho sistema debe incluir una serie de pasos como los siguientes:

1. Analizar los riesgos: a partir de la realidad operacional y del entorno de la empresa, deben cuantificarse los riesgos y *medir* las presiones a las que estará sometida. Estos se ponderan valorando su impacto y probabilidad de ocurrencia, y con ello deberán formularse diversos escenarios de atención, y decidir cómo proceder de forma particular o general en cada uno de ellos.
2. Detectar alertas tempranas: deben instaurarse los canales a través de los cuales, y previa sensibilización de la fuerza laboral, se estimulará el flujo de información sobre riesgos y su activación entre los miembros de la organización.
3. Establecer un equipo de manejo de crisis: bien se llame éste la *célula de crisis* o el *equipo de rápida respuesta*, se trata de un grupo pequeño de personas, quienes tendrán la responsabilidad de conducir el manejo de la situación desde todos los puntos de vista. Para ello, cada uno de sus integrantes, provenientes de distintas áreas de la organización, tendrá responsabilidades claramente definidas, capacidad para la toma de decisiones y la responsabilidad de diseñar e implementar la mejor estrategia de contención de daños y de recuperación posterior.
4. Elaborar un manual de comunicaciones para situaciones de crisis: deben formularse, por escrito, los protocolos y guías de actuación que permitan ordenar el proceder ante los diversos escenarios ya previstos, estableciendo un mínimo que asegure orden y responsabilidades, así como procesos para atender a *stakeholders* o grupos de interés.
5. Capacitarse: deben establecerse parámetros y criterios de trabajo, en conjunto, para los equipos de crisis, y particularmente para los voceros que tendrán la responsabilidad de interactuar con audiencias específicas, tales como medios de comunicación, gobiernos, comunidades, entre muchos otros.

Estos pasos, vistos como un circuito de actualización permanente, constituyen el mecanismo indispensable para facilitar que la organización tenga un mejor desempeño a la hora de enfrentar una crisis, asegurando así la velocidad y la capacidad de respuesta.

Es importante destacar que no toda situación adversa es una situación de crisis *per se*. El sistema a desarrollar y prescribir deberá focalizarse en la prevención más que en la capacidad de reacción, pues

ello permitiría que *issues* o asuntos claves emergentes sean atendidos apropiadamente a través de planes de contingencia destinados a impedir el surgimiento de una crisis para la organización.

Sin embargo, y aunque poner en funcionamiento este circuito es relativamente sencillo, quizás lo más complejo sea combatir a los grandes enemigos que existen en nosotros mismos como organizaciones, y que muchas veces impiden que nos preparemos y actuemos consistentemente durante una crisis. En muchas ocasiones, son las propias organizaciones quienes atentan contra sí mismas, por acción u omisión, al no contemplar espacios que les permitan combatir anticipadamente a los enemigos con quienes convivimos, los cuales, bien sea en la etapa preparatoria o en la actuación reactiva de contención de daños, impiden o desmejoran el desempeño, afectando el resultado final del manejo de una crisis, y llevándose consigo, muchas veces, buena parte de la confianza y la reputación, sin cuantificar los costos asociados.

1. La subpreparación

Tal vez el primer gran enemigo sea la falta de preparación, es decir, la imposibilidad de llevar a cabo un proceso estructurado de preparación que permita a la organización disponer de procedimientos especificados, criterios y sistemas que le habiliten actuar de forma apropiada tan pronto la situación surge, bien sea sorpresivamente o como consecuencia del manejo prolongado de un asunto clave que, de no detenerse su escalabilidad, podría terminar transformándose en una crisis severa. Es así como, generalmente, las medidas que encontramos, incluso en grandes organizaciones, son menores a los posibles escenarios de riesgo, precisamente como consecuencia de su tamaño.

De allí la importancia de reconocer que la cotidianidad gerencial abarca una responsabilidad para con la organización de no sólo manejar lo cotidiano habitual, sino lograr elevar la conciencia sobre las implicaciones de un posible escenario desfavorable, por lo cual debe generarse una visión del entorno y del mundo interior en cuanto a las formas responsables de operar.

Si bien la gestión de riesgos es un área que requiere de la experiencia de individuos que dedican su tiempo a analizar, en su conjunto, las operaciones de una organización para determinar las posibles si-



De allí la importancia de reconocer que la cotidianidad gerencial abarca una responsabilidad para con la organización de no sólo manejar lo cotidiano habitual, sino lograr elevar la conciencia sobre las implicaciones de un posible escenario desfavorable

tuciones presentes o futuras, no es menos cierto que ello no sustituye la experiencia cotidiana de quien opera. Por ello, recoger la experiencia colectiva se hace indispensable y necesario, lo cual requiere de un proceso abierto, donde la comunicación y los espacios para rescatar ese conocimiento se hagan tangibles de cara a poder *blindar*, cada vez con más efectividad, la operación como empresa o institución. Todo esto requiere de una organización dispuesta a escuchar lo que sus miembros tienen que decir, dispuesta a escuchar a sus comunidades vecinas y a todas sus audiencias; es decir, una organización dispuesta a conectarse de forma comprometida con sus audiencias clave, y a estructurar un modelo de relacionamiento estratégico que asegure tal posibilidad.

La organización deberá establecer un efectivo sistema de alerta temprana que sea exhaustivo e incluyente para todos quienes operan el negocio a todo nivel, para quienes tienen la oportunidad del contacto cotidiano con los grupos de interés de manera informal, que tengan la posibilidad de circular rápidamente información crucial que permita prevenir situaciones indeseadas, y el desarrollo de una cultura de comunicación abierta y crítica.

2. La contracción

Sin embargo, y a pesar de los esfuerzos preventivos, ninguna organización está exenta de la ocurrencia de una crisis. Cuando ésta estalla, hay un fenómeno inicial que se convierte en un poderoso ene-

migo a una pronta resolución, generalmente agravando el problema, colocando a la organización en una posición mucho más compleja para lograr sortear, sobre todo, los primeros instantes de la crisis: *la contracción*.

La tendencia natural del ser humano ante un ataque físico es contraer su musculatura con el fin de soportar el impacto de aquello que físicamente le agrede. Algo similar pasa en las organizaciones, ellas tienden a contraerse ante el anuncio de la aparición de la crisis, cortando así toda comunicación con el interior y el exterior, cerrándose herméticamente mientras invierten valioso tiempo en atender el desorden que generalmente les ataca, y en ponerse de acuerdo en cómo proceder, logrando sólo que el vacío provocado por la desinformación sea aprovechado por terceros para nutrir a un público ávido de información de lo que, en menor o mayor medida, es *noticia* para ellos. Esto incluye a los medios de comunicación social, interesados en aquello que ocurre a una organización por el impacto que genera o se presume podría generar en propios y extraños.

La contracción conlleva muchas veces al cierre temporal de todo canal informativo; a no contar con declaraciones que fijen posición oportuna ante lo que está ocurriendo, y generalmente, a generar mayor incertidumbre que se suma a una espiral que juega en contra de la organización y sus miembros. Por lo regular, esta contracción evita aprovechar el *periodo ventana* de unas 24 a 48 horas (dependiendo de la gravedad de la situación), en el que la organización tiene un margen de maniobra razonable para fijar posición sobre los acontecimientos, y con ello lograr posicionarse como la fuente de información veraz y oportuna sobre lo que está ocurriendo. Claro está, que esto sólo es posible si hemos logrado superar al primer potencial enemigo: la falta de preparación para lo desconocido.

3. La minimización

La *minimización* está relacionada con esa tendencia humana a, ante lo desconocido, restar importancia a lo que ocurre o puede ocurrir. Este gran enemigo impide que mucha de la información que puede circular dentro de la organización, bien sea proveniente de fuentes internas o externas —de lo que sucede afuera o adentro—, resuene en los oídos de la gerencia y, en consecuencia, puedan derivarse decisiones oportunas que contribuyan a resolver si-

tuaciones contingentes, cuanto se trata de prevenir, o peor aún, de minimizar los hechos ya acontecidos y que juegan en contra de la reputación de la propia organización.

Restar importancia puede ser tan peligroso como sobredimensionar un problema que aún no existe. Pese a ello, lo primero juega sólo a favor del recrudecimiento, pues esta actitud podría prolongar la emisión de una respuesta y, con ello, asegurar el incremento en la gravedad de la situación y elevar el grado de dificultad de la solución. Restar importancia a problemas cotidianos muchas veces podría minimizar la capacidad de advertir la activación de riesgos emergentes, dificultando ver hacia el futuro y cómo un problema termina generando un efecto de *bola de nieve*, obligando a reaccionar sólo cuando el problema es ya tan grande que se ha salido del control de nuestras manos y requerimos de soporte externo para manejarlo.

4. El enfoque unilateral

Una vez que la situación se desborda y requiere de medidas y decisiones inminentes para su contención, tanto en lo operacional como en lo comunicacional, aparece otro gran enemigo: el enfoque unilateral. Dicho enfoque ejemplifica la tendencia recurrente en las organizaciones a llevar adelante mecanismos de atención basados estrictamente en un solo enfoque, generalmente el de operaciones o el legal, desestimando así las implicaciones que tiene una situación desde otros puntos de vista, como el comunicacional, del cual dependen las percepciones que construirán las diferentes audiencias sobre la actuación para la resolución de la situación. Toda decisión y toda acción comunican mensajes intrínsecos, por ello es fundamental que cada una de ellas sea evaluada desde la perspectiva del *qué comunica* por sí sola, y en el conjunto de acciones que se desprenden del plan de crisis debidamente estructurado para atenderla.

5. La subestimación

Toda crisis genera impactos. En ocasiones éstos logran estar circunscritos a la propia operación; no obstante, son muchas las veces en las que la crisis afectará en menor o mayor grado a terceras personas. En tales ocasiones, un enemigo relevante es la tendencia gerencial a *subestimar* el



Es necesario comunicar, a partir de las actitudes, los mensajes necesarios e indispensables, tanto hacia adentro como hacia afuera, para reforzar confianza en la organización que está trabajando por salir de una situación compleja

poder de estos grupos, lujo que hoy, en tiempos de redes sociales es impensable, pero que, sin embargo, es altamente frecuente, sobre todo en las grandes corporaciones que consideran que su dimensión podrá protegerlas de grupos en tamaño y poder relativamente más pequeños, pero cuyas acciones, en términos absolutos y si están bien organizados, pueden ser devastadoras.

6. La subcapacitación

El liderazgo es un elemento primordial en el manejo de toda situación de crisis. Es imprescindible contar con las personas apropiadas, en cuanto a su perfil, para el manejo gerencial y comunicacional de una crisis. De allí la importancia de contar no sólo con la estructura funcional de los equipos de atención de crisis o *respuesta rápida*, sino, dentro de ellos, con los individuos cuyas capacidades y habilidades hayan sido desarrolladas en el tiempo para enfrentar tales situaciones. Esto supone tomar en consideración la capacitación que tales equipos y sus miembros requieren, tanto desde el punto de vista como equipo y en la interacción que entre ellos se necesita para tomar decisiones, como en el plano individual donde sus competencias comunicacionales son determinantes para transmitir más allá de las palabras. Es necesario comunicar, a partir de las actitudes, los mensajes necesarios e indispensables, tanto hacia adentro como hacia afuera, para reforzar confianza en la organización que está trabajando por salir de una situación compleja.

Ello supone, a su vez, luchar contra un enemigo generalmente presente gracias a la poca inversión en tiempo y recursos: la subcapacitación. Esta proviene de la falsa creencia de que los gerentes, por ser gerentes, tienen las capacidades para manejarse ante la presión de la crisis, ante las cámaras de televisión para dar una declaración o ante los miembros de un cuerpo legislativo en el marco de una interpelación, situaciones para las que su rol gerencial no los ha preparado en el marco del *business as usual*.

7. La desalineación e incomunicación

La desalineación e incomunicación tienden a convertirse en un temible enemigo. La primera, como resultado de la falta de coordinación en las actuaciones de toda índole, particularmente la comunicacional, entre los voceros oficiales y no oficiales de una organización en crisis, lo que termina por destruir mucho del esfuerzo previo en la definición de la estrategia. La inconsistencia comunicacional genera una menor percepción de control y con ello menor confianza en la capacidad de resolución de la situación. Ello supone la necesidad de comenzar *aguas adentro*, proveyendo de mensajes y comunicación fluida al interior de la organización, de cara a dotar a los voceros no oficiales (100% de nuestros empleados y colaboradores), de un mínimo de recursos con los cuales puedan manejar su interacción diaria con sus propias audiencias y círculos de influencia, incluyendo sus familias.

Por otra parte, la incomunicación que se genera entre la organización y sus audiencias debe ser trabajada con la apertura de canales y medios eficientes, bien sea aprovechando los existentes, o abriendo canales extraordinarios que deben ajustar su periodicidad y frecuencia a las necesidades del momento.

8. La desmoralización

Todo lo anterior contribuye a atacar a otro gran enemigo, la desmoralización. Es natural que, ante una situación de crisis, los líderes, gerentes y colaboradores sientan el impacto, lo cual se traduce en incertidumbre, ansiedad y angustia, que conlleva a un estado de ánimo negativo y generalizado que atenta contra la propia resolución de la crisis. De hecho, la productividad disminuye, el entusiasmo merma

y con ello la *estamina corporativa* necesaria para atender situaciones que requerirán 7 x 24 y el sobre esfuerzo de muchas personas. Por ello, la comunicación abierta, el reconocimiento oportuno, el agradecimiento y el sentido de liderazgo, contribuirán a mantener la moral en alto a pesar de la peor circunstancia. Para ello, la credibilidad de las instancias de gobierno hacia el mundo interior debe ser preservada a toda costa, materializándose en su accionar consistente con las necesidades percibidas por el propio mundo interior, al que habrá que monitorear con la misma rigurosidad con la que se mide el entorno de negocios y la opinión pública, mientras sorteamos los obstáculos que la crisis nos impone.

9. La desvalorización

Es imperativo combatir a un enemigo poderoso, consecuencia de los anteriores: la desvalorización de la organización, cuyo sustento es la confianza que el mercado, las audiencias y los grupos de interés tienen en ella. La percepción de valor, si bien estará afectada, dependerá de la estrategia y la actuación comunicacional para recuperarse en el menor tiempo posible, no sólo alcanzando los niveles del pasado inmediato, sino incluso superándolos. El valor percibido es el activo más importante a salvaguardar, lo cual supone hacer entender a todas las audiencias clave el valor que la organización agrega al mercado, a los colaboradores, vecinos y a la sociedad como un todo. Sólo así es posible lograr adeptos a la misión de rescate, que sólo ocurrirá si esa percepción de valor existía en un inicio y previo a la crisis; de lo contrario, más allá de los propios esfuerzos, será más difícil reclutar voluntades que ayuden a levantarse del lugar al que se haya caído.

Estos son los enemigos que se deben combatir. Con ello procuraremos tener organizaciones mejor preparadas para minimizar la probabilidad de ocurrencia de



Las crisis, entendidas como un punto crucial en la vida de la organización, también son una oportunidad si se considera que, a pesar de lo negativas que éstas puedan ser, la organización puede salir fortalecida de ellas

una crisis, y de tenerla, minimizar su impacto en daños a terceras personas y a la propia organización.

Las crisis, entendidas como un punto crucial en la vida de la organización, también son una oportunidad si se considera que, a pesar de lo negativas que éstas puedan ser, la organización puede salir fortalecida de ellas. El incremento en su visibilidad a partir del alto perfil para el momento, colocará su nombre en la palestra y generará una expectativa de competencia y liderazgo que, de ser adecuadamente atendida, podrá reforzar la consistencia con la propia reputación y/o ayudar a continuar construyéndola en positivo, a pesar de la adversidad que presenta la coyuntura. Así también permitirá articular una serie de relaciones que tal vez eran in-existentes o inobservables para el momento, que obligarán a hacer cambios necesarios para mejorar la forma de operar, generando beneficios a futuro.

Las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza, tienen que incluir como parte de su actuación su condición de ciudadanos corporativos y trabajar independientemente de las coyunturas cuando éstas

surjan. Ello implica establecer los mecanismos de mejora continua de sus operaciones que impidan, desde la perspectiva del manejo de crisis, que éstas puedan llegar y, de ocurrir, lograr ante el suceso el desinterés de las audiencias lo más rápido posible. Es así como el trabajo de construir reputación, mantenerla en el tiempo y defenderla cuando sea necesario supone combatir a los enemigos naturales, aquellos que están en nosotros mismos, para que una vez librada y ganada esa primera batalla, podamos asumir la instauración de sistemas de manejo de crisis eficientes y proactivos, que permitan establecer una práctica permanente en el tiempo y que hagan a la organización cada vez más responsable.

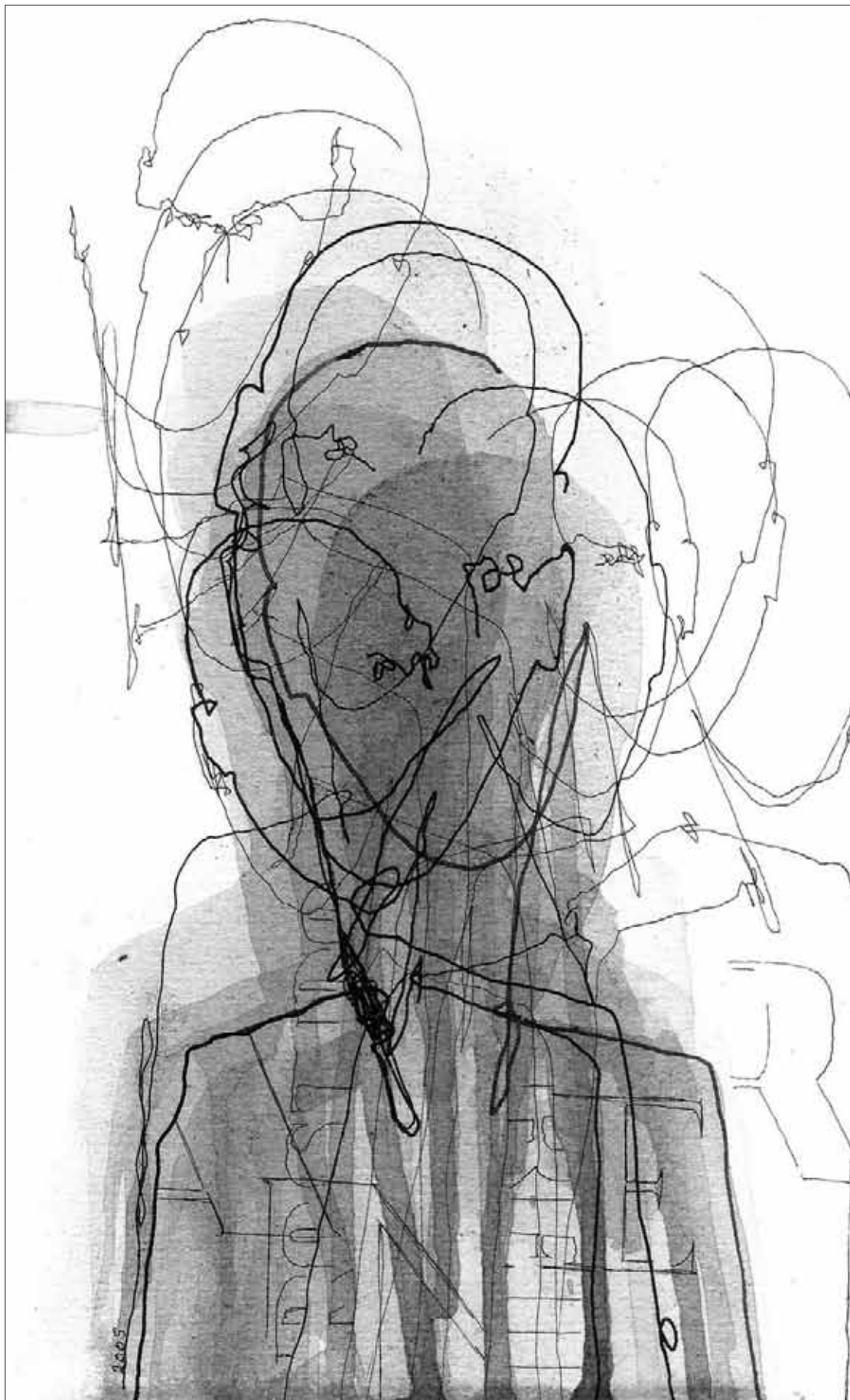
¡Ah... casi lo olvidaba! El décimo enemigo... probablemente sea usted, si después de leer este artículo no decide asumir un rol activo en promover una mejor preparación para enfrentar lo que inexorablemente el destino tiene preparado para su organización.

THONY A. DA SILVA ROMERO

Comunicador Social por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB, 1994). Director de Estrategia y Negocios de Pizzolante Comunicación Estratégica, C.A.

Referencias

- CAPONIGRO, J. (2003): *The crisis counselor*. Ediciones Mc Graw & Hill.
- JAMES, E., y SMITH, L. (2005): *Crisis leadership: an executive briefing*. Darden Business Publishing, UVA.
- SCHWARTZ P., GIBBS B. (2000): *Cuando las buenas compañías se portan mal*. Ediciones Granica.
- SMITH, L., y MILLAR, D. P. (2002): *Crisis management and communication: how to gain and maintain control*. International Association of Business Communicators. 2da. Edición.



Galería de Papel, Jonidal Mendoza (2010)

Antropología de la marca: la estrategia desde el *modus vivendi*

Con base en la investigación como dispositivo para el diálogo permanente con el cliente/consumidor/usuario, se subraya el aporte concreto de la aproximación etnográfica de cara al conocimiento e interpretación de las dimensiones simbólicas subsumidas en su mundo de vida, de donde cabe extraer lecciones para la gestión estratégica de la marca y su comunicación en un marco ampliado de relación con los stakeholders de la organización atendiendo a la noción de branding emergente

■ AGRIVALCA R. CANELÓN S.

Introducción: abriendo el diario de notas

El presente artículo tiene como finalidad ofrecer una breve reflexión en relación con la importancia que reviste para las organizaciones entablar una suerte de *conversación* ininterrumpida con sus públicos de interés, escuchando con especial atención no sólo las respuestas originadas tras el impacto de estímulos comerciales puntuales, sino más todavía las *declaraciones* espontáneas y no solicitadas sobre cuyo sustento vislumbrar oportunidades de mercado y posibilidades de relación.

Asumiendo este planteo, se toma como eje para la argumentación las bondades del enfoque antropológico, en detalle el abordaje de naturaleza etnográfica, para dar con los hitos de las prácticas relativas al consumo de productos y el uso de servicios incrustadas en la esencia misma de la cotidianidad de las personas. Sobre este punto de partida, la trayectoria de la disertación se perfila hacia la viabilidad en la construcción de un tejido estratégico de

discursos para la marca con arreglo a un enfoque integral de la comunicación, explotando los caminos del desarrollo creativo hasta desembocar en el concepto de *branding emergente* en tanto visión orgánica para la gerencia de múltiples interacciones y contactos con los *stakeholders*.

Del inconsciente colectivo a la conciencia de marca

Al fragor del actual contexto socioeconómico, la puesta en relieve de las denominadas microidentidades delinea la imperiosa construcción de las ofertas de mercado, amén del consabido posicionamiento de la marca y el direccionamiento de sus comunicaciones, atendiendo a las características de los segmentos específicos de los públicos, expresadas en términos de gustos, preferencias, capacidades y disponibilidades de compra diferentes (Jaime, 2001, p. 69).

En este orden de ideas, las organizaciones afrontan con mayor convenci-

miento el reto de afinar el conocimiento en torno al comportamiento del consumidor, apelando para ello al acopio sistemático, el registro y el análisis de información clave con el fin de identificar las oportunidades de mercado y mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas en lo atinente al diseño, el desarrollo, la evaluación y la optimización de bienes, servicios y conceptos de marca.

De esta manera se reconoce la importancia de establecer una relación cercana entre la organización y el cliente/consumidor/usuario, y más allá, la pertinencia de auspicar la sintonía y la retroalimentación constante desde la instancia de los públicos de interés (comunicación productiva), merced la implantación de una plataforma de investigación-inteligencia que contribuya al seguimiento de los estímulos ambientales, las experiencias cotidianas y las respuestas del individuo en tanto ser social.

Suscribiendo a Manucci (2005, p. 72), la innovación radica en virar el punto de miras, deslastrando progresivamente a los públicos de la condición de mero muestrario de atributos personales para apreciarles en su plenitud como “conjunto de circunstancias que conforman un proceso de decisión”. Con acervo en esta premisa, deriva una suerte de cuadro de insumos que facilita la formulación de cauces creativos para la comunicación de la marca, toda vez que se enraiza en una densa trama de significados.

A título complementario, tiende a primar la apuesta por métodos de investigación cada vez menos tradicionales en el intento por comprender, en su justa medida, las variables socioculturales que condicionan los comportamientos de compra y el acto de consumo *per se*, envueltos en una suerte de halo de valores, creencias y simbolismos.

No en balde, precedió a esta etapa la intensa discusión protagonizada en la década de 1980 en relación con los criterios de científicidad de la disciplina del *marketing* y el predominio exclusivista de visiones paradigmáticas tratándose del abordaje de las dinámicas inherentes al consumidor, a saber: el enfoque del positivismo/empirismo lógico (cuantitativismo) versus el enfoque del relativismo/construccionismo (cualitativismo).

Así las cosas, ateniéndose a un plano estrictamente filosófico, cabe advertir la dicotomía entre ambas corrientes de pensamiento a partir de la presencia o la ausencia de uno o más aspectos en los fenómenos sociales (veta construccionista), y a la



La innovación radica en virar el punto de miras, deslastrando progresivamente a los públicos de la condición de mero muestrario de atributos personales para apreciarles en su plenitud como “conjunto de circunstancias que conforman un proceso de decisión”

forma en que esos elementos difieren y varían en cantidad y magnitud en los referidos fenómenos (veta positivista) (Silva y Aragón, 1997).

Bajo esta mirada, lo cuantitativo se granjea para sí las bondades de la racionalidad, la objetividad, el determinismo y la generalización a través de la aplicación de técnicas estandarizadas para la captura y la medición de los hechos de la realidad social y las manifestaciones conscientes de los sujetos, codificados luego tras una representación numérica, sin dejar lugar a lo azaroso e inesperado.

A contracorriente, lo cualitativo se reserva *el recorrido incierto de la subjetividad* y la flexibilidad metodológica de cara a la construcción de climas de desinhibición y espontaneidad, de donde se desprenden sus ventajas en aras de indagar la polisemia de motivos, emociones, deseos e imágenes que guían las prácticas sociales y matizan los discursos personales y grupales (Serbia, 2007, pp. 128-130).

Quizá por esta razón, la vertiente cualitativa todavía sea tildada de *investigación suave*, rasgo atribuido en mucho al desconocimiento que pesa sobre ella, según sentencia el autor Juan Báez y Pérez de Tudela (2007):

Entre los clientes actuales y potenciales de estudios de mercados se da una predilección absoluta por las encuestas y las diferentes técnicas de medición, como así lo demuestran todas las cifras de facturación que periódicamente se ofrecen sobre la industria de los estudios

de mercados. Diversas son las razones que sustentan esta preferencia, dentro de las cuales está, sin lugar a dudas, la utilidad que los *decisiones* obtienen de la información cuantificada. Pero, además, está el hecho bastante generalizado de que a la vez que se manifiesta esta predilección, suele acompañarse de una intensa resistencia hacia los procedimientos cualitativos. La hipótesis que maneja es que, *grosso modo*, los clientes de los estudios de mercados perciben los estudios cualitativos como algo más cercano a la adivinación, la quiromancia o lo esotérico que al rigor científico que los sustenta y a la riqueza de informaciones que proporcionan. Y esto sólo puede deberse a que el conocimiento que se tiene de ella es muy vago, impreciso y equivocado [...] hasta la fecha no hemos sabido comunicar adecuadamente la rigurosidad de esta disciplina, su riqueza para el conocimiento de las realidades comerciales y su utilidad para la toma de decisiones empresariales (pp. 25 y 26).

A todas estas, lo cierto del caso es que la puja entre las posturas epistemológicas positivista y construccionista se ha preocupado demasiado por entallar la investigación en materia del comportamiento del consumidor en una u otra dimensión antes que en propinar consistencia a un cuerpo de conocimientos. De allí el subsidio a favor de una perspectiva pluralista o posmoderna que contemple la complejidad de lo humano, lo social y lo cultural en la relación de la organización con el mercado, erigiéndose el consumo como eje mediador en los predios de la cotidianidad, la identidad y el sentido de vida de los individuos (Nicolao y Aita, 2002, pp. 46 y 47).

En suma, el *marketing* revela su carácter contextual, al tiempo que el consumidor, en su diálogo permanente con la gramática sociocultural abarcadora de todas las áreas de la existencia humana, introduce cambios e innovaciones en los productos, los servicios y los conceptos de marca, apartándose de la concepción simplificada que reduce su signo al extremo del sujeto racional y autónomo que toma decisiones libremente, cuando no al extremo del sujeto pasivo y manipulable que reacciona frente a los estímulos del mercado (Barbosa, 2003a).

Al amparo de este reducto, la investigación de mercados avanza siguiendo la ruta de *lo inconsciente* para calibrar factores sustantivos en la respuesta o intención de consumo, el conocimiento de una marca o

los sentimientos alrededor de ésta (Jassir, 2009, pp. 89 y 90).

Del destello intuitivo al pensamiento estratégico

La investigación cualitativa demanda del investigador recurrir a formas creativas en la recolección de la información (sesión de grupo, entrevista en profundidad, técnicas proyectivas –collage, dibujos, asociación libre, juegos de personificación–), habilitando así el acceso a un tipo de contenido profundo cuyo procesamiento redundante en la formulación de inferencias y el descubrimiento de relaciones entre fenómenos.

Desde este punto de vista, con ocasión de expresar espontáneamente lo que piensa o siente; mostrar sus reacciones, gustos y disgustos; plasmar asociaciones de ideas, reír y hasta criticar, cada individuo encarna en su propio ser una valiosa cantera de recursos susceptibles de interpretación para abordar un sinnúmero de temas relativos a la marca y su comunicación, partiendo de:

- Los hábitos: comportamientos que han sido automatizados y que se realizan *sin pensar*.
- Lo ilógico, irracional y contradictorio: lo que aparentemente no tiene sentido o presenta una forma carente de ilación lógica.
- Lo cognitivo: procesos que llevan a los individuos a construir sus realidades.
- Lo cultural: ideas compartidas, creencias, prejuicios, autojustificaciones y distorsiones que tratan de mantener la congruencia entre pensamientos y comportamientos, tanto individuales como grupales.
- Lo emocional: las alteraciones del ánimo (Báez y Pérez de Tudela, 2007, pp. 72 y 73).

Con apego a esta línea entrabada en la enunciación del discurso fidedigno del informante, las sesiones de grupo o *focus group* han consolidado su presencia como la técnica cualitativa de investigación comercial por antonomasia, pese a las reservas suscitadas entre algunos académicos y clientes de agencia en torno a la rigurosidad en el reclutamiento de los participantes y el proceso de inducción puesto en marcha por los moderadores. No por casualidad, valga acotar, en la actualidad se vislumbran nuevas y diferentes alternativas en la labor de auscultar la construcción colectiva de significados, tales como los gru-



Con apego a esta línea entrabada en la enunciación del discurso fidedigno del informante, las sesiones de grupo o focus group han consolidado su presencia como la técnica cualitativa de investigación comercial por antonomasia

pos de discusión u *open groups* y las sesiones creativas (Carballo, 2005).

Empero, en la búsqueda de la comprensión de los universos actitudinales de los sujetos, trayendo a colación en este apartado lo apuntado por Garrido (2001, pp. 135 y 136), las iniciativas en pro de superar la artificialidad que supone una reunión colectiva a puerta cerrada han allanado el camino a la microsociología. Al abrigo de esta vía, se privilegia el análisis del individuo en su cotidianidad para dar cuenta de sus modos de interpretar la realidad que le circunda, a la vez que suministrar retroalimentación directa con respecto al producto, el servicio o la marca.

Yo he tenido ocasión de proponer que lo “cotidiano” no sea tratado como un objeto sociológico en el sentido habitual del término, sino más bien como un ángulo de mira, un abordaje, una “aproximación”, según suele decirse [...] La perspectiva que yo propongo no consiste simplemente en contar fielmente todos los pequeños micro-acontecimientos que pueden esmaltar la vida cotidiana de tal o cual grupo social (pudiendo la noción de grupo no encerrar más que un número muy reducido de personas, hasta una sola). Se podría entonces construir la matriz de todos los micro-acontecimientos posibles, a fin de sacar de ella, de manera estructural, los elementos invariables correspondientes a cada uno de los grupos examinados. Para ser breve, diría que se trata, en esencia, de interpretar las conductas co-

tidianas, incluso en lo que tienen de más repetitivo, desde la óptica de su contribución a la producción/reproducción permanente de lo social (Javeau, 1984, pp. 263 y 264).

En este sentido, las transformaciones evidenciadas vienen a emplazar la adaptación de la investigación del comportamiento del consumidor a las exigencias del entorno y su consiguiente apertura hacia un neoorden interdisciplinar (Vélez y Hardy, 2009, p. 109), merced la rentabilidad de los métodos provenientes de las ciencias sociales (antropología, sociología, psicología, historia, lingüística), con miras a explayar la comprensión de la transacción-intercambio en tanto objeto de estudio (Arnal, 2004).

Reafirma entonces la denominada *antropología del consumo* su carta de naturalización conquistada en la década de 1980, en calidad de subespecialidad dotada de campo teórico-metodológico específico con foco sobre la apropiación y los usos de los productos, los servicios y las marcas, sin descontar las dinámicas de interacción en los espacios de adquisición de éstos (Carballo y De la Riva, 2004).

A renglón seguido, a mediados de la década de 1990 entra en escena el concepto del *etnomarketing* apalancándose en una perspectiva contextual, vivencial y real sobre la base de la inmersión del investigador en un grupo-cultura durante un período establecido de tiempo, observando de cerca los aspectos sutiles y reales de la vinculación del usuario con los productos, los servicios y las marcas en tanto acción social (Da Silva Lourenço, 2008, p. 110) desarrollada en el marco de su *modus vivendi* (Assael, 1999).

A tenor de este planteo, dado que el *etnomarketing* permite seguir la pista de los productos para evaluarlos dentro de un ámbito de uso/desempeño, comporta para el pesquisador un intenso aprendizaje y conocimiento del público objetivo por lo que concierne a su estilo de vida, lenguaje, valores y rutinas (Martín y Vité, 2001, p. 41). A ello se agrega la habilidad en la ejecución de diseños metodológicos que permitan aproximarse al consumidor naturalmente, evitando la respuesta simple y *acomodaticia*, incluyéndose dentro de la batería de técnicas de recopilación de información la observación participante y no participante, las entrevistas focales y en profundidad, el registro fílmico o auditivo, la modalidad de *clientes incógnitos* y el análisis de vestigios de consumo, entre otras (Acevedo Navas, 2005, p. 22).

Siguiendo este hilo argumentativo, el *consumer insight* se asume cual equivalente estructural de las categorías lógicas utilizadas por los consumidores para conferir orden a su existencia (Barbosa, 2003b, p. 100). En consecuencia, el *etno-marketing* es susceptible de traer consigo un viraje en el diseño estratégico de conceptos orientados al posicionamiento, la construcción y el direccionamiento de los esfuerzos de conciencia de marca, lo mismo que en la gesta de códigos de comunicación y el desarrollo tanto de caminos de creatividad publicitaria como de estructuras de mensajes y aplicación de soportes (Carballo, 2005).

De la estrategia publicitaria al *branding* emergente

Tratándose de una inversión que habrá de redituar un beneficio económico posterior, la medición de la eficacia publicitaria reviste una importancia capital dentro del espectro de una estrategia de comunicación. En esta línea, y de conformidad con lo expresado por Torres Romay (2010), aun cuando es poco el avance verificado en las formas de evaluación de las campañas de publicidad, centradas básicamente en calibrar los efectos logrados sobre el receptor, bien pueden reconocerse tres referentes de procesamiento, a saber:

- Las técnicas cognoscitivas: valoran el conocimiento de la pieza publicitaria, léase, si llama o no la atención del público y consigue que éste lo procese (tasa de recuerdo).
- Las técnicas afectivas: valoran si la campaña produjo algún cambio de actitud en el receptor (tasa de notoriedad).
- Las técnicas conativas: valoran la respuesta de comportamiento del individuo en función de la realización o no de la compra (volumen de ventas-cuota de mercado).

A trasluz de este planteamiento, se entrevé la disyuntiva en la que suele moverse la medición de la eficacia publicitaria, inclinándose en todo caso ya sea hacia un eje comunicativo asentado en la imagen (propio de las agencias de publicidad), o hacia un eje financiero asentado en el retorno de la inversión –ROI– (preferido por los anunciantes). En últimas, se perfila una *subordinación estratégica* entre los objetivos trazados desde las esferas empresarial, de *marketing* y publici-



Tratándose de una inversión que habrá de redituar un beneficio económico posterior, la medición de la eficacia publicitaria reviste una importancia capital dentro del espectro de una estrategia de comunicación.

taria que decanta en un determinado valor de marca como medida de control, propinando relevancia a la gestión de marca (*brand management*) como respuesta a las nuevas necesidades de creación y sostenimiento de ventajas competitivas (Torres Romay, 2007, 16-22).

En este plano, tórnase imprescindible establecer cómo las marcas contribuyen a la creación y el mantenimiento de las relaciones a largo plazo con los clientes/consumidores/usuarios, habida cuenta de que poseen un valor propio independientemente del valor del producto.

Rescatando aquí la alusión anterior a Manucci (2005, p. 69), cuando afirma que “lo que las personas eligen no tiene relación directa con los atributos del producto sino con lo que los atributos resuelven en su vida cotidiana”, se halla el sustento para posturas como la esgrimida por Saavedra (2007, p. 732), quien intercede por asumir el capital de marca como un fenómeno cultural, y por contextualizar la teoría y el método de su evaluación según criterios de la ciencia social interpretativa, siendo la etnografía una alternativa ontológica, gnoseológica y axiológicamente válida.

Manteniendo este hilo argumentativo, los estudios etnográficos permiten describir las experiencias de consumo y las complejas relaciones emocionales del consumidor/usuario con las marcas, revelando ante los gerentes de mercadeo los agentes desencadenantes o *disparadores*, de donde se sigue la toma de decisiones en actividades de comunicación que refuercen y amplíen el patrón de asociaciones (pp. 729 y 730).

De suyo, se entiende que el resultado de la acción estratégica ha de apuntar a preservar el *capital marcario*, cultivando el nodo racional y afectivo con los consumidores/usuarios según sus necesidades manifiestas y latentes:

El objetivo estratégico de la comunicación es doble, por un lado, hallar deseos y puntos de interés, huecos no cubiertos a los que salir al encuentro, y por el otro constatar que la comunicación publicitaria le comunica a la gente lo que el creativo quiere comunicar y el anunciante anunciar. Para poder acceder a estructuras de pensamiento y sentimientos de los consumidores, la única vía posible es ponerlos a hablar. A través de lo que dicen espontáneamente se puede llegar a comprender cómo funcionan sus mentes y qué posibles efectos se asocian a los estímulos que se les proponen (Serbia, 2005, p. 123).

Retomando a Torres Romay (2007, p. 16), se asiste al momento histórico en que la estrategia aborda un paradigma humano/relacional, acicateando una mayor y mejor investigación por parte de las agencias de publicidad, bien sea reforzando sus propios departamentos o a través de alianzas estratégicas. Para más, de acuerdo con lo señalado por García (2009, pp. 197 y 198), la planificación estratégica remite a la aplicación de un pensamiento más científico que intuitivo al momento de acometer la comunicación de marca, incorporando al consumidor como elemento clave de cara al desarrollo y la ejecución de la campaña publicitaria.

Lo anterior supone el reto de sintonizar con la situación vital real del público objetivo y plasmar en los anuncios su universo de significados. Justamente, por esta razón en buena medida se aboga por el estudio exploratorio previo al despliegue creativo, superando las barreras impuestas a la sazón del tradicional *brief* suministrado por el cliente, la falta de tiempo o el escaso presupuesto.

No en vano, en la opinión de autores como Gagliardo (citado por Serbia, 2005, p. 124), crear ideas acogiendo tan sólo en el “*input* mágico, genial y providencial” sin tomar en consideración el complejo espacio simbólico del consumidor/usuario, engendra un modelo perverso de oposición entre el creativo (sensible y artístico) y el investigador (frío, racional, evaluador). He allí el nicho para el surgimiento de la figura del *planner*, quien elabora la estrategia de comunica-

ción y encauza el esfuerzo creativo a partir de la investigación, sirviendo de caja de resonancia a la voz del consumidor en el recinto de la agencia de publicidad (Soler, 1993, p. 12).

Sin embargo, al compás de la nueva realidad, aproximarse al consumidor entraña de colofón admitir la individualidad dentro del *marketing*, e invocando a Páramo citado por Vélez (2008, pp. 8 y 9), construir relaciones de la organización con su interior y con su entorno en una perspectiva de largo plazo bajo la égida de tres momentos: antes (pre-transaccional), durante (transaccional) y después (post-transaccional). De allí que Niemann y Grobler (2003, p. 25) refieran al número de interacciones de cara al forjamiento y el sostenimiento de la relación con los clientes, incluyendo la venta de bienes y servicios apenas como uno de esos momentos.

Dentro de este encuadre, la publicidad *artesanal* de los inicios (hacer público, difundir y vender), asentada en el afiche y trocada luego hacia las promesas funcionales y simbólicas, enlaza hoy con la comunicación (poner en común, compartir). Por eso, en palabras de Costa (2007, p. 45), el desafío actual reside en extender la comunicación como vector, estrategia y herramienta en coordinación con la acción global de una organización abierta a la sociedad. En resumen, “junto con la acción productiva y comercial tenemos la acción estratégica, comunicativa y relacional.”

Tras lo dicho hasta aquí cabe inferir que la centralidad en el consumidor/usuario, quien busca experiencias de marca más allá de los atributos de los productos, reclama un replanteamiento de la publicidad y su inserción en un concepto comunicativo mucho más amplio: la comunicación integral.

Se trata de ampliar el radio de públicos cuyas decisiones son clave en una elección de producto, lo que bien puede significar invertir, recomendar, reconocer o apoyar, más allá que comprar en un sentido estricto. Y cultivar vínculos estratégicos con continuidad en el tiempo, anclados en relaciones de confianza con repercusiones sobre la rentabilidad (cartera de clientes, proveedores, alianzas, voluntarios, seguidores), y la imagen (credibilidad, actitudes positivas o negativas, opiniones favorables o desfavorables).

En esta vertiente, para la organización, aparte de comprender en sentido antropológico los cambios en el comportamiento del consumidor, se hace menester captar



A decir verdad, sobran las opciones y las hojas de ruta atendiendo a los objetivos y los requerimientos de cada investigación, imponiéndose la tolerancia a favor del avance de las fronteras del conocimiento en el área del comportamiento del consumidor, signado por comprensiones ricas y profundas.

la percepción de los diversos *stakeholders* en torno a sí, sirviéndose de múltiples interacciones que construyen marca *orgánicamente* de *adentro hacia afuera* y de *abajo hacia arriba*.

Precisamente, esta es la propuesta del *branding emergente* enarbolada por la consultora brasileña de comunicaciones Tree Branding, apertrechada en la identidad organizacional como núcleo de partida y diferenciación a largo plazo, alineada con la cultura organizacional para la construcción de marca y el fortalecimiento del capital intangible humano, simbólico y social (Brading Emergente: *gestão orgânica e emergente* de Marcas. Posteadó el miércoles 14 de octubre de 2009 en el blog corporativo de la agencia consultora Tree Branding. <http://www.treebranding.com/blog/?p=1537>).

Desde esta óptica, apelando a Bonfadini (2006), las relaciones públicas tributan al proceso la consolidación de una imagen organizacional positiva a través de contactos sociales dentro de una lógica cualitativa, al cabo que el *marketing* relacional se desenvuelve en un esquema de intercambio comercial guiado por una motivación racional y cuantitativa.

En definitiva, “todo lo que la organización diga o haga tiene un impacto en los vínculos corporativos que se manifiestan en diferentes conductas” (Manucci, 2005, p. 68), fungiendo el *capital reputación* como moderador y facilitador de todas las relaciones interorganizativas (Martín de Castro, 2008, p. 129).

Anotaciones finales: cerrando el diario de investigación

En el momento en que la publicidad descubre que constituye uno más entre los múltiples recursos de la comunicación, sobreviene la crisis paradigmática de las agencias como secuela del desenvolvimiento de su propia actividad: el haberse dedicado a *vender creatividad* en vez de *trazar estrategias*.

Ante este panorama, independientemente de los enfoques teóricos o las incursiones metodológicas, la mirada cualitativa emergente reivindica su rol en tanto soporte estratégico desde el cual estructurar una comunicación con valor agregado que conecte a la marca con el individuo, los grupos y las particularidades de su entorno cultural. No obstante, conviene subrayar que siempre existirá un espacio reservado para la incertidumbre inherente a la psique humana.

A decir verdad, sobran las opciones y las hojas de ruta atendiendo a los objetivos y los requerimientos de cada investigación, imponiéndose la tolerancia a favor del avance de las fronteras del conocimiento en el área del comportamiento del consumidor, signado por comprensiones ricas y profundas.

En resumen, ante todo la organización debe aprender a escuchar y descifrar cuidadosamente los valores, los deseos y las motivaciones de los sujetos, así como también las dinámicas de selección y apropiación de bienes y servicios, en pro de generar una comunicación de marca cercana y efectiva que alcance al público objetivo.

Una impronta y su código son como un candado de clave y su combinación. Si usted tiene todos los números correctos en el orden correcto, puede abrir el candado. Hacer esto con un enorme despliegue de improntas tiene profundas implicaciones. Nos lleva a la respuesta de una de las preguntas más fundamentales: ¿por qué actuamos de la manera como lo hacemos? Entender el código cultural nos suministra una nueva y sorprendente herramienta, unos anteojos nuevos, si usted quiere, con los que nos examinamos a nosotros mismos y nuestros comportamientos. Ello cambia la manera como vemos todo lo que tenemos alrededor. Es más, confirma lo que siempre hemos sospechado que es cierto: que a pesar de nuestra humanidad en común, la gente alrededor del mundo es realmente diferente. El código cultural nos

ofrece una manera de entender por qué (Rapaille, 2006, p. 28).

A no dudar, investigación, estrategia y creatividad integran un tridente ineludible que permitirá materializar un trabajo publicitario exitoso y memorable.

AGRIVALCA R. CANELÓN S.

Licenciada en Comunicación Social. Magister en Comunicación Organizacional(UCAB). Candidata a Doctora. Miembro del Consejo de Redacción de la revista Comunicación.

Referencias

- ACEVEDO NAVAS, C. (2005, diciembre): "Relativismo y marketing: una propuesta metodológica para el estudio del comportamiento del consumidor". En: *Pensamiento y Gestión*, (019), 1-42.
- ARNAL, L. (2004): "La investigación cualitativa como herramienta de innovación". En: *Revista Segmento ITAM*, 5, (25). Disponible en: <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/LUIS%20ARNAL%2025.pdf>
- ASSAEL, H. (1999): *Comportamiento del consumidor*. México: International Thomson Editores.
- BÁEZ y PÉREZ de Tudela, J. (2007): *Investigación cualitativa*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- BARBOSA, L. (2003a): "Marketing etnográfico". En: *Revista de Administração de Empresas*, 2, (2), 39-43.
- _____ (2003b): "Marketing etnográfico: colocando a etnografía em seu debido lugar". En: *Revista de Administração de Empresas*, 3, (3), 100-105.
- BONFADINI, G. J. (2006, julio): "O relacionamento das organizações com públicos: uma abordagem comparativa entre as relações públicas e o marketing de relacionamento". En: *UNRevista*, 1, (3). Disponible en: http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Bonfadini.PDF
- CARBALLO, D. (2005): "Investigación creativa: soluciones estratégicas para los procesos de comunicación". En: *Revista Segmento ITAM*, 7, (31). Disponible en: <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Investigacion%20Creativa.pdf>
- CARBALLO, D., y DE LA RIVA, G. (2004): "La investigación antropológica como fuente de nuevos productos". En: *Revista Segmento ITAM*, 5, (25). Disponible en: <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Carballo%20De%20la%20Riva%2025.pdf>
- COSTA, J. (2007): "Pospublicidad. La era de la comunicación global". En: *Pensar la Publicidad: revista internacional de investigaciones publicitarias*, 1, (1), 41-54.
- DA SILVA LOURENÇO, C. (2008): "Etnografía e grounded theory na pesquisa de marketing de relacionamento no mercado consumidor: uma proposta metodológica". En: *Revista de Administração Mackenzie*, 9, (4), 99-124.
- GARCÍA, M. (2009): "El Planner, clave de la publicidad eficaz. Estrategia y orientador de creatividad". En: *Economía Industrial*, (373), 197-210.
- GARRIDO, F. (2001): *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- JAIME JUNIOR, P. (2001): "Etnomarketing: antropología, cultura e consumo". En: *Revista de Administração de Empresas*, 1, (4), 68-77.
- JASSIR, E. (2009): "Neuroimágenes en la investigación de mercados". En: *Pensamiento y Gestión*, (26), 73-93.
- JAVEAU, C. (1984): "Prolegómenos metodológicos a una sociología de lo cotidiano". En: J. Olabuegana (coor), *Estilos de vida e investigación social*. (pp. 263-276). Bilbao, España: Ediciones Mensajero, 1984.
- MANUCCI, M. (2005): "Innovación y estrategia en comunicaciones de marketing". En: *Comunicación*, (132), 66-75.
- MARTÍN, A., y VITÉ, E. "Enriqueciendo la investigación cualitativa a través de la etnografía". Segunda Parte. *Boletín de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública*, 8, (30), 41-47.
- NICOLAO, L., y AITA, J. A. (2002): "Dominância paradigmática na pesquisa em comportamento do consumidor e a busca por uma perspectiva pluralista". En: *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 1, (2), 46-61.
- NIEMANN, I., CRYSTAL, A., y GROBLER, A. F. (2003, julio): "Integrated marketing communication (IMC) and the role of public relations (PR) therein: a case study of university X". En: *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 22, (1), 21-57.
- RAPAILLE, C. (2007): *El código cultural*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, S.A.
- SAAVEDRA, J. L. (2007, octubre-diciembre): "Capital de marca como fenómeno cultural: el método etnográfico como herramienta de medición en mercadeo". En: *Espacio Abierto*, 16, (4), 715-736.
- SERBIA, J. (2007): "Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa". En: *Hologramática*, 3, (7), 123-146.
- _____ (2005): "Investigación y publicidad". En: *Hologramática*, 1, (2), 113-129.
- SILVA, A., y ARAGÓN, L. (1997): "La razón última de la naturaleza cualitativa y cuantitativa de la investigación social: ¿una conjunción o una disyunción?" En: *Revista Acta Sociológica (versión electrónica)*, (19). Disponible en: <http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsid=2450930>
- SOLER, P. (1993): *Estrategia de comunicación en publicidad y relaciones públicas*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- TORRES ROMAY, E. (2010): *Estrategias publicitarias eficaces. La relación entre los modelos estratégicos clásicos y las campañas publicitarias que funcionan*. Ponencia presentada en el II Congreso AE-IC Málaga 2010 Comunicación y Desarrollo en la era digital. Málaga, 3-5 de febrero. Disponible en: http://www.aeic2010malaga.org/esp/content.asp?id_seccio=3
- _____ (2007): "La evolución histórica de la estrategia". En: *FISEC-Estrategias*, 3, (8), 3-26. Disponible en: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/258/fisec8m5_pp3_26.pdf
- VÉLEZ, C., y HARDY, R. (2009, enero-junio): "La etnografía como un acercamiento interdisciplinario en el mercadeo: un nuevo intento". En: *Cuadernos de Administración*, 22, (38), 101-119.
- VÉLEZ, C. (2008): "Rompiendo la tradición: de describir la conducta de compra a comprender al consumidor". En: *Pensamiento y Gestión*, (24), 1-28.

POSTGRADOS EN COMUNICACIÓN SOCIAL



DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

... Abrimos un horizonte de posibilidades

La Universidad Católica Andrés Bello pretende afrontar estos tiempos de cambio como un reto formativo con claro compromiso social. Para ello, ofrece un Programa de Postgrados en Comunicación Social orientado a la formación de profesionales capaces de desenvolverse en los distintos ámbitos de la mediación comunicacional y cultural.

ESPECIALIZACIONES Y MAESTRÍAS

ESPECIALIZACIÓN EN PUBLICIDAD

Una oportunidad para aprender a gestionar los signos y entender que la publicidad es un medio de información, por tanto de significación.

ESPECIALIZACIÓN Y MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El espacio idóneo para entender que estamos en una sociedad de las organizaciones de allí, que requerimos acercarnos a la forma de comunicación que allí se desarrolla.

ESPECIALIZACIÓN Y MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIAL

El objetivo es orientar el estudio de las comunicaciones para potenciar el desarrollo. Los egresados obtendrán herramientas comunicacionales para auxiliar, asesorar y/o tomar decisiones dentro de este campo de aplicación.

Programas dirigidos a comunicadores sociales y también a egresados universitarios que deseen acercarse al mundo de las comunicaciones.

Modalidad para especializaciones y maestrías: presencial, dos tardes por semana de 6:00 pm a 10:00pm. • **Duración:** 4 semestres • **Lugar:** UCAB, Montalbán

PROGRAMAS DE ESTUDIOS AVANZADOS

PERIODISMO

Producto de la sinergia entre el diario *El Nacional* y la dirección de Postgrados en Comunicación Social

Modalidad: presencial, clases diurnas, dos días a la semana de 8:00 am a 11:30 am.
Duración: 4 trimestres. • **Lugar:** nueva sede del diario *El Nacional* en Los Cortijos de Lourdes.

COMUNICACIÓN Y POLITICA

Se desarrolla bajo la cooperación de la *Konrad Adenauer Stiftung* y el diario *El Nacional*.

Modalidad: presencial, dos tardes por semana de 6:00 pm a 10:00 pm.
Duración: 3 trimestres. • **Lugar:** nueva sede del diario *El Nacional* en Los Cortijos de Lourdes.

LIBERTAD DE EXPRESIÓN Y DERECHO A LA INFORMACIÓN

Se dicta conjuntamente con el centro de Derechos Humanos de la UCAB

Modalidad: Programa presencial y a distancia por Internet. **Duración:** 320 horas
Lugar: UCAB, Montalbán

PROGRAMAS DE ESTUDIOS TÉCNICOS AVANZADOS

En medios y comunicación estratégica. También en convenio con el Nacional, para Técnicos Superiores Universitarios.

Menciones: Publicidad integrada y Gestión de la Comunicación

Modalidad: Presencial, dos tardes de la semana, de 6:00 pm a 10:00 pm **Duración:** Tres trimestres
Lugar: UCAB, Montalbán.

Masturbación y saturación, una mala combinación

De una manera muy libre, quizás poco académica, pero con gran acierto y densidad, el autor nos plantea cómo en esta sociedad de los medios, de la información y de la saturación publicitaria, los anunciantes, y por ende los creativos, deben dejar de comprar la audiencia por kilos y centrarse en la calidad y especialmente en la eficacia. Nos plantea la idea de que debe haber menos publicidad, pero, la que quede, debe ser más relevante y, por lo tanto, más eficaz. Es la manera de respetar al consumidor y a nosotros mismos como publicistas

■ BOBBY COIMBRA

Hablar en un evento en el que están presentes profesionales de gran experiencia y reconocido talento es siempre un riesgo, toda vez que seguramente nos tocará repetir conceptos brillantemente expuestos y discutidos en más de una oportunidad. Pero tengo que confesarles que, en particular, esto es algo que realmente no me preocupa pues, considerando mi capacidad creativa y mi talento extraordinario adquirido por años y años de experiencia en varios países de este mundo, estoy seguro que los deleitaré con una charla en la que pretendo decir exactamente lo mismo que mis colegas, pero esta vez con un idioma diferente. Digo esto con toda la propiedad y la convicción del mundo, tomando en cuenta que los brasileros somos reconocidos por todos como argentinos, pero con carisma.

Decir que el mundo viene cambiando aceleradamente resulta ya demasiado obvio, pero no significa que no sea cierto. Lo del famoso ideograma chino, que comunica al mismo tiempo crisis y oportunidad, también de tanto repetirlo se ha

vuelto ya un lugar común. Con esto quiero aclarar que, más que pretender ofrecer respuestas, lo que traigo es una serie de preguntas que creo, dadas las actuales circunstancias de nuestro negocio, deberíamos hacernos todos.

Empecemos por decir, como en su tiempo lo hizo el Barón de Rothchild: “Cuando veas sangre en la calle, compra.” Y podríamos agregar: “siempre y cuando no sea nuestra sangre.”

Con esta frase, el Barón se hizo un hombre célebre, aunque no necesariamente en un sentido positivo. Más bien lo consagró como el *santo patrón de los oportunistas*. Y sin embargo, parece ser verdad.

El mundo está en crisis y son muchas las causas aparentes que en este caso puedo enumerar. Por una parte, una ausencia de liderazgo real en todos los órdenes. Y por la otra, una desesperante proliferación de líderes creados en laboratorios de comunicación, cada vez más desconectados de la realidad y de las verdaderas necesidades de la gente.



Galería de Papel. Jonidel Mendoza (Foto Jacinto Salcedo)

Podríamos también culpar, a lo mejor, a la demagogia de los políticos latinoamericanos, a los altos precios del petróleo, e incluso al exceso de abogados *per cápita* en este planeta. Y probablemente, tendríamos razón.

Pero creo que una de las principales causas de esta crisis, de la cual no se habla con la frecuencia necesaria, es la saturación. La saturación en todo. Un universo donde prevalece la cantidad independientemente de la calidad. Saturación de palabrería barata, de elementos contaminantes del cuerpo y del espíritu y, sobre todo, temo mencionar, de gente.

Según Wikipedia, hoy, a esta misma hora, en el mundo somos 6 mil 723 millones 112 mil 619 personas a nivel planetario. Créanme, lo consulté por Internet. ¡Miren ustedes las cosas que se pueden saber hoy día!

Pero en el futuro, la cosa se pone peor. Se calcula que para el 2010 alcanzaremos la astronómica cifra de 7 mil millones de personas. Llegaremos a los 8 mil millones hacia el 2027, y para el 2043 ya rondaremos los 9 mil millones de almas en este, nuestro querido planeta.

Por cierto, Wikipedia se define a sí misma como la enciclopedia *online* de contenido libre que todos pueden editar. Cuenta en la actualidad con 11 millones de artículos, 13 millones de usuarios y, además, figura entre los 10 sitios web más visitados en el mundo.

Claro, como era de esperarse, también trae de cabeza a la gente de la Británica y la Larousse, quienes han creado una gran controversia sobre su fiabilidad. La cosa llegó hasta el punto de que uno de los altos ejecutivos de una de esas enciclopedias declaró hace poco, en una entrevista, que usar Wikipedia como fuente de información era como sentarse en un baño público. Ya saben, uno nunca sabe quien lo usó antes.

Un informe del año pasado reportaba que existían 700 millones de vehículos en el mundo. Haciendo un análisis de la tendencia, si todo sigue igual, en los próximos 20 años el parque móvil mundial se doblará, llegando a los 1.200.000 millones de vehículos.

Y para hablarles un poco de mi país, si ustedes creían que lo único que comemos nosotros los brasileros es fideoada, les tengo que decir que están totalmente equivocados. En Sao Paulo, mi ciudad natal, con 28 millones de habitantes, el plato más popular es la pizza.

Desafío a cualquiera a decirme a cuánto asciende la cifra de pizzas consu-



De esta forma, y parafraseando de nuevo a Eco, podríamos acabar de una vez por todas con ese eterno carnaval en que parece haberse convertido el mundo occidental, o mejor aún, accidental, en sus burbujas más desarrolladas.

midas por día. Y estoy dispuesto a pagar una pizza diaria por todo un año. ¿Alguien se arriesga? Bien, ahí va. Pues, son 1 millón 800 mil pizzas diarias, y para hacer la cosa más interesante todavía, para la fabricación de este manjar brasilerero se consume diariamente, y que me perdonen los italianos, 100 toneladas de queso parmesano. Hay estómago para eso. ¿Qué les parece?

¿Y qué les puedo decir de número de televisores? En China, hoy funcionan nada más y nada menos que 400 mil millones de esos aparatos, dejando en un para nada despreciable segundo lugar a los Estados Unidos, que apenas cuentan con 219 mil millones de ellos. Una insignificancia, pues.

Y así, para muestra un botón, o tres, podríamos pasarnos el día citando cifras sobre cómo en el mundo de hoy parece haber demasiado de todo, incluso de especialistas en comunicación, mercadeo y publicidad. Pero este dato prefiero postergarlo no sea que resulte aquí, digamos, políticamente incorrecto.

Lo cierto es que el mundo y sus excesos no parece ser un problema que tenga fácil solución. Y yo me pregunto, ¿cómo se encuentra solución a un problema como este?

Veamos qué dicen los sabios al respecto. Por ejemplo, según ese brillante pensador llamado Umberto Eco, la solución podría llegar de la mano de una señora guerra, de esas de verdad. No un trabajo menor, sino una guerra de grandes proporciones, llevada adelante por generales competentes, de esos que saben

hacer bien su trabajo. Un tipo, digamos, como Gengis Kan, o quizás nuestro amigo Saladino. Eso sí no se adelanta la naturaleza con un buen hueco en la capa de ozono, o con una enfermedad como la peste negra que arrasó con Europa en el siglo XIV, y que mató cerca de un tercio de la población del continente.

De esta forma, y parafraseando de nuevo a Eco, podríamos acabar de una vez por todas con ese eterno carnaval en que parece haberse convertido el mundo occidental, o mejor aún, accidental, en sus burbujas más desarrolladas.

Lo cierto es que un sentimiento de catástrofe mundial inminente le arruga a uno el corazón, con el *climate change* tocando el preludio, y con trompetas, por si fuera poco. Afortunadamente, correcto o no, no nos toca, o por lo menos a mí, hablar sobre estos asuntos.

Estamos acá para conversar, felizmente, sobre algo mucho más sencillito. De publicidad, que por ser parte de este mundo, también parece estar en crisis. ¿Pero será esto verdad? ¿Está en crisis nuestra industria? ¿O lo que está en crisis es una determinada forma de ver y hacer el negocio?

Personalmente creo que, aunque los números actuales confundan un poco y se desarrollen complicadísimas fórmulas para seguir adelante con nuestro negocio tal y como lo conocemos, la publicidad sí se encuentra en crisis: en crisis de buenas ideas, en crisis de identidad y, principalmente, como el mundo, en crisis por saturación.

Créanme, estamos saturados por la publicidad. No hay que esperar el fin de siglo para sentirlo.

Hoy en día, una persona promedio está expuesta a más de cien medios masivos y, antes de los 18 años, un mortal latinoamericano ya ha visto más de 180 mil comerciales de televisión.

La competencia actual ha creado un nivel de saturación comunicativo nunca antes alcanzado. Niveles que superan la capacidad de atención del público, con mensajes agresivos y no diferenciales que, cada vez más, demuestran su pérdida de eficacia para nuestro negocio.

Miles de mensajes publicitarios. Cientos de cartas anuales en nuestros buzones procedentes de campañas de *marketing* directo. Llamadas de teleoperadoras preguntando si estamos interesados en probar algún producto o servicio nuevo. Millares de anuncios de televisión, radio, prensa. Mensajes promocionales en nuestros móviles. Y si estamos en Internet, ni

hablar: múltiples correos electrónicos semanales no solicitados en nuestros buzones.

Las comunidades virtuales arrasando: Facebook, Twitter. Bueno, ya ustedes saben. Es el caos de la comunicación, y si los resultados no son buenos, como de verdad no lo son, más inversión y más actividad que dan como resultado mucha más saturación. Un círculo vicioso feroz, como el famoso lobo de la caperucita.

Frente a esta masificación, los pobres consumidores intentan, desesperados, encontrar sus respuestas y elegir a quienes merecen un poco de confianza.

Para sobrevivir a este bombardeo, el televidente, por ejemplo, recurre al *zapping*, que se convierte en un mecanismo de defensa y una vía de escape. Este, según dicen algunos especialistas, “se presenta como una clara señal de que existe nerviosismo, estrés, frustración y cansancio en el telespectador.” Freud explicaría eso.

Estas circunstancias son negativas para la publicidad en este importante medio, todavía, el más poderoso del planeta. ¿Y digo todavía? Bueno, ya veremos más adelante.

Por cierto, ¿saben ustedes cuál es el país que ostenta la curiosa marca de tener el *zapping* más alto del mundo? Pues, la República Bolivariana de Venezuela, donde al control remoto se le llama *mata cuña*. Será que es para escapar de Chávez, que con los años se dio cuenta de eso y, por lo tanto, cuando habla, ¡y mira que habla!, siempre lo hace en cadena nacional.

Estoy convencido de que, cuando se trata de publicidad, los anunciantes deben dejar de comprar la audiencia por kilos y más bien buscar calidad y, principalmente, eficacia.

La crisis de saturación y credibilidad en la publicidad permanece. Eso significa que ha llegado el momento de que exista, tengo que reconocer, menos publicidad, pero que esta sea más relevante y, por tanto, mucho más eficaz. Y con esto, créanme, podemos nosotros los publicistas cobrar más por menos.

Cada vez es más necesario dedicarnos a entender realmente quiénes son nuestros consumidores, cuáles son sus intereses, si han adquirido nuestros productos o servicios, cuáles son los mensajes que han visto y a qué medios de comunicación acceden. Y en función de ello, podemos crearles un mensaje o una experiencia publicitaria personalizada.



¿Y cuáles serían las prácticas nocivas para nuestro negocio? Dicho grosso modo: el abandono de la buena idea como centro de la estrategia publicitaria; el abandono del branding como estrategia de largo plazo versus las promociones; y, finalmente, el temor a correr riesgos e innovar.

Para los que no creen mucho en esto, la tecnología ya está ahí. Las bases de datos de los propietarios de nuevos medios van en esa dirección, incluso estamos llegando a la tecnología que es capaz de crear, no ya uno, sino docenas o centenares de mensajes publicitarios distintos en formato vídeo y de manera rentable. Pero nada. Si pudieran hacerlo, hasta un 70% de los consumidores nos pasarían la carta de despido, nos eliminarían de sus vidas.

En este asunto, el problema que a nosotros y a nuestros anunciantes más debería preocuparnos es la pérdida que se está produciendo, de manera acentuada, en la eficacia del mensaje publicitario desde hace tres años: un increíble 45%.

Hoy, en los Estados Unidos, somos el segundo negocio menos creíble. Los abogados, lógicamente, están primero que nosotros. En Latinoamérica somos más afortunados, pues tenemos a los abogados y a los políticos delante de nosotros.

¿Y cuáles serían las prácticas nocivas para nuestro negocio? Dicho *grosso modo*: el abandono de la buena idea como centro de la estrategia publicitaria; el abandono del *branding* como estrategia de largo plazo versus las promociones; y, finalmente, el temor a correr riesgos e innovar. Esto, a la larga, trae como consecuencia una competencia feroz, una guerra a cuchillos por el consumidor y, como es lógico, más saturación.

Así, lo que anteriormente era ATL, ahora va rumbo al imperio del BTL. Es natural. Y no digo esto porque el BTL es más *friendly* o mucho más económico. Creo que el BTL es, al mismo tiempo,

causa y consecuencia, parte del problema y parte de la solución, además de ser una derivación natural de la saturación de la que venimos hablando.

En otras palabras, el crecimiento de los presupuestos para publicidad BTL es un factor que trae una posible respuesta a los dilemas que aquí hemos planteado. ¿Por qué? Simplemente porque, a veces, podemos hablar con el consumidor a través del BTL cuando éste está más dispuesto a escucharnos.

Bueno, hablemos de esto con más detalle. Si el problema es de saturación, yo creo que vale la pena preguntarnos, ¿es posible desaturar a la publicidad? Franca-mente, mi respuesta es no. Yo creo que eso ya no es posible.

Los nuevos medios tecnológicos de comunicación son cada vez más grandes competidores. Y en ellos los valores de producción no son ni remotamente lo más importante (cosa que sí podía ocurrir con los medios tradicionales).

La saturación que vivimos en la actualidad, y lo que es más importante, la que se nos avecina, no es el fin de la creatividad. Sólo lo es de la creatividad tal y como la conocemos hoy en día.

Como creativo, cada día más debo decidir si soy comunicador o artista. Esto podría significar la transformación misma del concepto de creatividad.

Pasamos por una encrucijada decisiva. La publicidad cada vez más se definirá como arte y como negocio. Y yo me pregunto, ¿qué va a pasar con nuestro trabajo? Más que nunca enfrentamos grandes riesgos para la creatividad.

Pero en un escenario ideal, deberíamos pretender que el consumidor nuevamente nos dé permiso para entrar en su vida. Ese permiso depende de ciertas condiciones, y la primera es que no podemos pretender que sea para siempre. Es decir, el permiso tiene fecha de caducidad, está asociado al factor tiempo, entre otros factores.

El reto de hoy parte de preguntas que nos planteamos a diario en nuestro trabajo: ¿cómo hacer publicidad?, ¿por dónde?, ¿cuándo?

Una posibilidad sería volver al principio, a lo básico, a lo fundamental, cuando el peso del mensaje lo llevaba principalmente la buena idea, la palabra clave.

Pero sobre todo, ¿cómo debemos contactar al consumidor en un mundo donde los medios masivos, por lo menos dentro de mi criterio, resultan menos útiles en el momento adecuado? Así esta pregunta en particular, más el cuándo y su respuesta, son decisivas.

Sabemos de la mejor fuente que sólo en el corto tiempo previo a una decisión de compra, en esa *última milla*, el consumidor se encuentra abierto a nuestras sugerencias y mensajes, y no sólo desea, sino que promueve y busca la presencia de la publicidad para así poder tomar la mejor decisión y obtener la mejor relación costo/beneficio.

La *última milla* es mutable y, obviamente, cambia según el producto o la circunstancia. En un restaurante, por ejemplo, a la hora de pagar, la *última milla* de las tarjetas de crédito es de apenas segundos, cuando sacamos la cartera y nos preguntamos con cuál cancelaremos la cuenta. Bien, no importa, siempre y cuando sea una American Express, disculpándome de la publicidad.

Pero si se trata de comprar un carro, la cosa es distinta. Veremos que esa *última milla* puede durar más tiempo y deberíamos entonces preguntarnos, ¿a dónde acude hoy una persona que quiere cambiar su vehículo en la fase previa a la toma de decisión? Y la respuesta será, probablemente, a Internet.

Pero hablemos un poco más del asunto, una vez que todo esto tampoco es tan fácil. Cuando hablamos de Internet, algunas cifras nos indican el tipo de cambio que esta nueva tecnología ha traído y traerá a nuestras vidas. Por ejemplo, la radio tardó 48 años en alcanzar un universo de 50 millones de personas. La televisión lo logró en apenas 7 años. La Web logró esta cifra significativa en apenas 3 años. Hoy, la cifra supera los mil 100 millones de usuarios y se prevé que, en 10 años, la cantidad de navegantes de la red aumente a 2 mil millones de usuarios. ¡2 mil millones en un mundo de 7 mil millones! ¿Recuerdan?

Sólo el más importante motor de búsqueda de la Web, Google, realiza más de mil millones de transacciones de búsqueda diaria gracias a un servidor que es la envidia hasta de la CIA. A pesar de que su producto es el buscador, la empresa ofrece también otros servicios que la hacen inmensamente popular: *Froogle*, que luego pasó a llamarse Google Product Search; un motor de búsqueda para material almacenado en discos locales, Google Desktop Search; y un servicio de correo electrónico llamado Gmail, el cual pone a disposición de sus usuarios más de siete GB de espacio, y va aumentando constantemente a razón de cuatro bytes por segundo. También es famoso su programa Google Earth, mapamundi en 3D con imágenes de alta resolución; entre otros,



Google adquirió por mil 650 millones de dólares a la famosa página de vídeos YouTube, convirtiéndose en abril de 2007 en la marca más valiosa del mundo, alcanzando la suma de 66 mil millones de dólares, y superando a emblemáticas empresas como Microsoft, General Electric y Coca-Cola.

como por ejemplo el nuevo proyecto de un PC de 100 dólares.

Pero el asunto es también para tener cuidado. El desempeño financiero de Google supera los resultados de las cuatro principales redes de agencias. Para los que no conocen la cifra, Omnicom, Publicis, Interpublic y WPP tienen un valor juntas de cerca de 50 mil millones de dólares estadounidenses. Google cuadruplica su valor de mercado, generando los mismos ingresos y beneficios que WPP, pero con un número diez veces inferior de empleados, y batiendo al primer canal de televisión dedicado a anuncios del Reino Unido en términos de ingresos por publicidad.

Por cierto, en octubre de 2006, Google adquirió por mil 650 millones de dólares a la famosa página de vídeos YouTube, convirtiéndose en abril de 2007 en la marca más valiosa del mundo, alcanzando la suma de 66 mil millones de dólares, y superando a emblemáticas empresas como Microsoft, General Electric y Coca-Cola. Así les pregunto, ¿cómo los consideramos: ángeles o demonios?

YouTube, por su parte, es el *site* que permite a sus usuarios compartir vídeos digitales en forma gratuita a través de Internet. No revela sus estadísticas, pero se sabe que cuenta con millones de usuarios y de vídeos registrados, desde músicos novatos hasta famosos y experimentados artistas, desde el cumpleaños de la abuela hasta el lanzamiento de una nueva y multimillonaria campaña publicitaria. Todos al

mismo nivel y en la misma zona del conocimiento.

Un vídeo de Unilever, ganador de innumerables premios internacionales, tiene una historia realmente interesante relacionada con YouTube, toda vez que se convirtió en la más eficiente expresión del poder de Internet. Uno de los directores del audiovisual, Tim Piper, convenció a su entonces novia, Stephanie Betts, de ser la modelo, argumentando que seguramente nadie lo vería pues no se transmitiría por televisión sino a través de la red. Bueno, para hacer el cuento corto, sólo en las dos primeras semanas fue bajado más de 2 millones de veces desde YouTube. Actualmente muchos millones de personas han visto este vídeo, lo cual ha producido una gigantesca cantidad de dólares equivalentes a la transmisión por canales regulares de televisión, y también que el director de la cuña tenga en la actualidad una nueva novia.

A pesar de las reglas de YouTube contra subir vídeos con copyright, este material existe en abundancia. Los enlaces de vídeos de YouTube pueden ser puestos en blogs y sitios web. Una pregunta, ¿cuántos de ustedes tienen un blog? ¿Y cuántos están metidos en Face?

YouTube ha tenido un gran impacto en la cultura popular. Prueba de ello es el haber obtenido, en noviembre del 2006, el premio al *invento del año* otorgado por la revista *Time*. La página se convirtió en un medio tan popular para la difusión de fenómenos de Internet de todo tipo, que incluso ha sido utilizada por importantes personalidades, como por ejemplo Tony Blair, quien publicó allí su mensaje de felicitación al presidente de Francia, Nicolas Sarkozy, cuando éste resultó elegido como mandatario. Y en especial cuando escogió a Carla Bruni como primera dama de Francia, quien por cierto, también tiene una página web muy interesante para aquellos que les gusta la prensa del corazón.

También es un medio de promoción para artistas y políticos en campañas electorales que cuentan con un canal propio, como es el caso de Citizen Tube, un espacio en el que los candidatos para las elecciones de los Estados Unidos exponen en blogs de vídeo sus propuestas y comentarios.

No podían quedar por fuera, obviamente, los temas negativos. El mundo es realmente curioso. Así la xenofobia, el fascismo y otros tipos de discriminación son muy comunes en YouTube. Para el horror de todos nosotros, el servicio del

sitio también ha sido utilizado por el crimen organizado, principalmente por los cárteles del narcotráfico, para mostrar arsenal y poderío entre sí. Asimismo, se han publicado cadáveres y decapitaciones de bandas rivales sin censura alguna para aumentar el impacto mediático y, sin duda alguna, para atemorizar a sus rivales. Como era de esperar, para la felicidad de todos nosotros, los más ligados al Peace Brothers, los vídeos son retirados de inmediato por los administradores.

Y todo esto sin hablar de YouPorn, un sitio web libre inspirado en YouTube, con una estructura y un funcionamiento muy similar, donde se comparte material de sexo explícito sin censura y en formato vídeo.

Las comunidades virtuales, tampoco se quedan atrás. Facebook ya alcanzó sus primeros 80 millones. No en balde, recientemente *Newsweek* dedicó su portada a Facebook, y se llevó a cabo la integración de este popular sitio con YouTube.

Por lo pronto, Facebook espera llegar a 200 millones en un par de años, alimentando la mejor base de datos de mercadeo del planeta con perfiles personalizados. En ese sentido, si se trata de conocer al consumidor, Facebook será *The Holy Bible*.

Y no nos olvidemos tampoco de la telefonía celular, la tecnología de comunicación que mayor expansión ha experimentado en la historia. Explicar cómo el teléfono móvil ha cambiado nuestras vidas sería francamente una redundancia. En la actualidad existen 3,3 billones de teléfonos celulares operando en el mundo. Y eso se logró en apenas 26 años.

A finales de 2006 se contabilizaban 402 millones de líneas terrestres. En la mayoría de los países analizados, la cantidad de suscripciones móviles superaba las cifras de población, es decir que hoy tenemos más teléfonos que gente. Un buen ejemplo es Venezuela. Tenemos 29 millones de teléfonos celulares para un país que tiene 26 millones de habitantes. Insólito, ¿no? Pensándolo bien no me parece tanto, considerando que más de la mitad de esta población corresponde a mujeres.

La computadora se convierte en un medio de comunicación de masas equiparable a la televisión, que está presente en mil millones de hogares. Pero no podemos olvidar que mucha gente accede a Internet desde el trabajo, y a menudo están en línea durante su horario laboral por razones personales. De hecho, una cuarta parte del uso que se hace de Internet se in-



En alguna medida, el extraordinario éxito de las nuevas tecnologías es, en parte, consecuencia de un claro rechazo a la publicidad convencional. Un aspecto positivo para ellos, pero negativo para la forma tradicional de publicidad, es que los medios digitales pueden medirse con mejor eficacia.

vierte en asuntos personales, básicamente en hacer compras y estar en contacto con amigos y familiares. Esto significa millones en pérdidas para las empresas.

Seguramente todos ustedes ya saben que Facebook representa 20% del uso de datos de una empresa, lo que ha llevado a muchas compañías a prohibir el acceso a este sitio durante el horario laboral.

Además, el concepto de Internet implica que no hay lugar donde esconderse. El mundo digital, dentro de mi punto de vista, lleva a la pérdida del control, la democratización del asunto. *When you send a message through Internet, you think you are whispering and you really are broadcasting*, dicen nuestros amigos americanos.

En alguna medida, el extraordinario éxito de las nuevas tecnologías es, en parte, consecuencia de un claro rechazo a la publicidad convencional. Un aspecto positivo para ellos, pero negativo para la forma tradicional de publicidad, es que los medios digitales pueden medirse con mejor eficacia. De esto no hay duda.

Gracias a la tecnología digital podemos hacer el seguimiento de un consumidor desde que ve nuestro anuncio hasta que compra nuestro producto. Y qué decir como indicador de rendimiento. ¿No es eso lo que quieren exactamente el director financiero y el director ejecutivo de cualquier empresa?

Y a todas éstas, ustedes podrían preguntar, ¿dónde queda el consumidor? Ya hablamos de la inmuno-resistencia a la

publicidad del consumidor actual y el asunto de la credibilidad en la publicidad. Ahora nos falta preguntar cómo es el consumidor de hoy en día.

Para entenderlo, necesitamos una nueva lógica, una *brain wash* de tácticas pasadas. Tenemos que crear una lógica basada en una absoluta comprensión de cómo ha cambiado el panorama de los medios de comunicación y, en consecuencia, el consumo que hace el público de los medios y de los productos.

Los consumidores han tomado el control. Son más desconfiados, más exigentes y están mejor informados. La tecnología digital les ha proporcionado las herramientas para que esto sea posible. Ellos quieren y demandan poseer información detallada sobre dónde obtener lo mejor de lo mejor, lo más barato, lo más nuevo, lo más saludable o lo que está más de moda. Y les ha dotado de una voz poderosa pero no muy alta. Una voz que utilizan para llamar a los anunciantes si algo no les parece correcto.

A pesar de estar bombardeados y de la terrible exposición mediática que ya mencionamos anteriormente, la vida de los consumidores gira en torno a los medios de comunicación como nunca antes en la historia, y las consecuencias de esto sobre su comportamiento son bastante obvias.

Por una parte, tienen muchas más opciones a las que destinar el tiempo que invierten en los medios de comunicación. El canal que el consumidor escoge para recibir información viene determinado por sus preferencias, por la conveniencia del canal, y si corresponde, por el precio.

Si alguien se pierde el último episodio de su serie favorita, tiene la posibilidad de verlo a través de muchas otras vías: repeticiones en la televisión en directo, vídeos, reproducción de archivos por banda ancha y *podcasts* de vídeo, por nombrar sólo algunas.

También hoy se pueden leer las noticias en los periódicos nacionales o internacionales, a través de la Web, por correo electrónico, mediante archivos RSS y actualizaciones de noticias vía mensajes de texto al móvil.

Por citar un hecho sorprendente: un americano medio actual invierte 9 horas diarias en obtener información a través de distintos medios, más tiempo que el que invierte en cualquier otra actividad mientras está despierto, obviamente, e incluso más de lo que invierte en dormir, comer o trabajar. De sexo ni hablo, porque por lo visto los americanos lo hacen únicamente a través de los programas de televisión.

Si se puede invertir en los medios tal cantidad de tiempo con esa facilidad es porque éstos están cada vez más presentes en todas partes, no se limitan a estar en nuestros hogares y, por supuesto, no están únicamente en el salón, sino que también los podemos encontrar en el trabajo y fuera de casa, y ponen a nuestro alcance toda la información del mundo, en todo momento.

Si ellos así lo deciden pueden estar siempre conectados, desde cualquier lugar y en todo momento, y esto, creo, depone las bases del modelo de medios tradicional: el del *prime time*. Además, los consumidores no se limitan a utilizar un único canal de medios cada vez. El uso simultáneo de distintos medios, también conocido como *media multitasking*, está en auge.

De este modo, surge la necesidad de encontrar respuestas a preguntas de gran importancia, a saber: ¿Cómo distribuyen su tiempo los consumidores entre los medios tradicionales y los nuevos? ¿De qué manera obtienen la información que buscan para las actividades de ocio deseadas y para otro tipo de contenidos importantes para ellos?

Los publicistas, los periodistas, los comunicadores sociales, poco a poco tendrán que ser sustituidos por comunicadores que sepan responder ante estas audiencias tan especializadas, gente capaz de reaccionar de forma instantánea a las demandas de su interlocutor.



Yo creo, en lo personal, humildemente, que nuestra principal responsabilidad es hoy, mañana y siempre, respetar el tiempo de nuestro consumidor.

Quiero aclarar. Empezamos diciendo que la masturbación y la saturación es una mala combinación. Pues así es. Así lo creo. Pero en este punto valdría acotar qué quiero decir cuando hablo de masturbación.

Parecería un absurdo que siendo yo creativo, miembro de varios festivales publicitarios, me ponga a criticar la relación que a veces se establece entre nosotros los publicistas y los festivales de premios. No creo necesario aclarar que no se trata de una crítica mal intencionada. Para mí, un festival es una manera efectiva de evaluar el nivel creativo de la publicidad que se produce en un país. Tiene su importancia, que no es poca. Cumple una función, tiene su

valor. Pero si de algo estoy seguro, es que nunca debería ser manejado como ejercicio de masturbación para los creativos.

Mi competencia podría afirmar que digo todo esto porque nunca me gané un León en Cannes. Así es, nunca gané un león, pero tampoco ninguno me comió en esta jungla que es la publicidad. A pesar de esta mancha en mi carrera, creo que ustedes me permitirán considerar que, al no haber sido devorado todavía, yo también soy creativo.

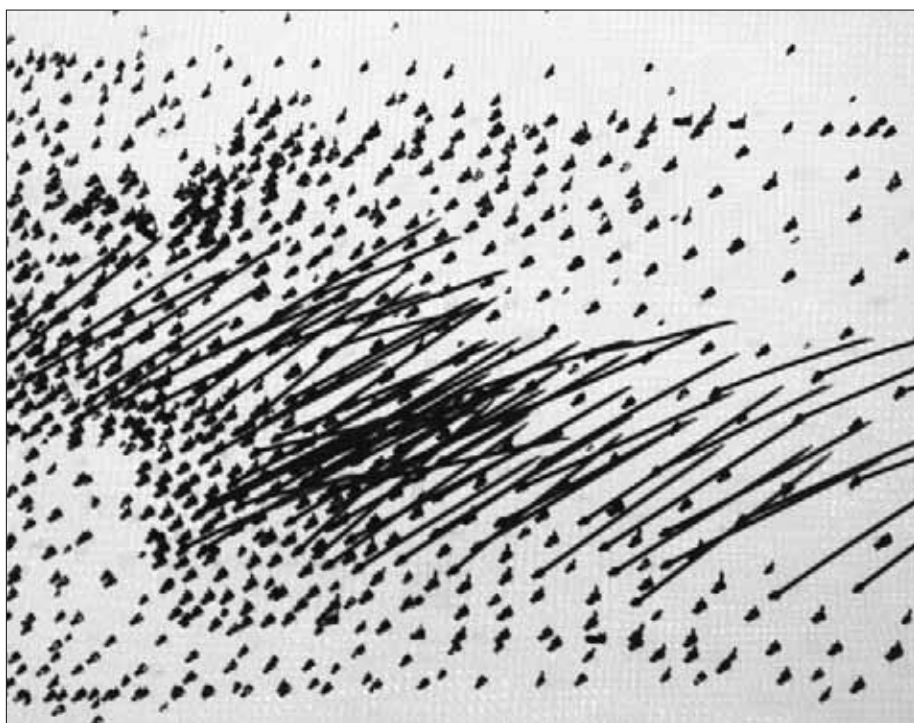
Si bien algunos dicen que la publicidad del futuro deberá ser tanto un arte como una ciencia, y otros más prácticos dicen que por sobre todo debemos ser responsables con el dinero de los anunciantes, yo creo, en lo personal, humildemente, que nuestra principal responsabilidad es hoy, mañana y siempre, respetar el tiempo de nuestro consumidor.

Tal y como espero que ustedes convengan en que yo respeto el tiempo de ustedes. Ya saben, por aquello de no saturar.

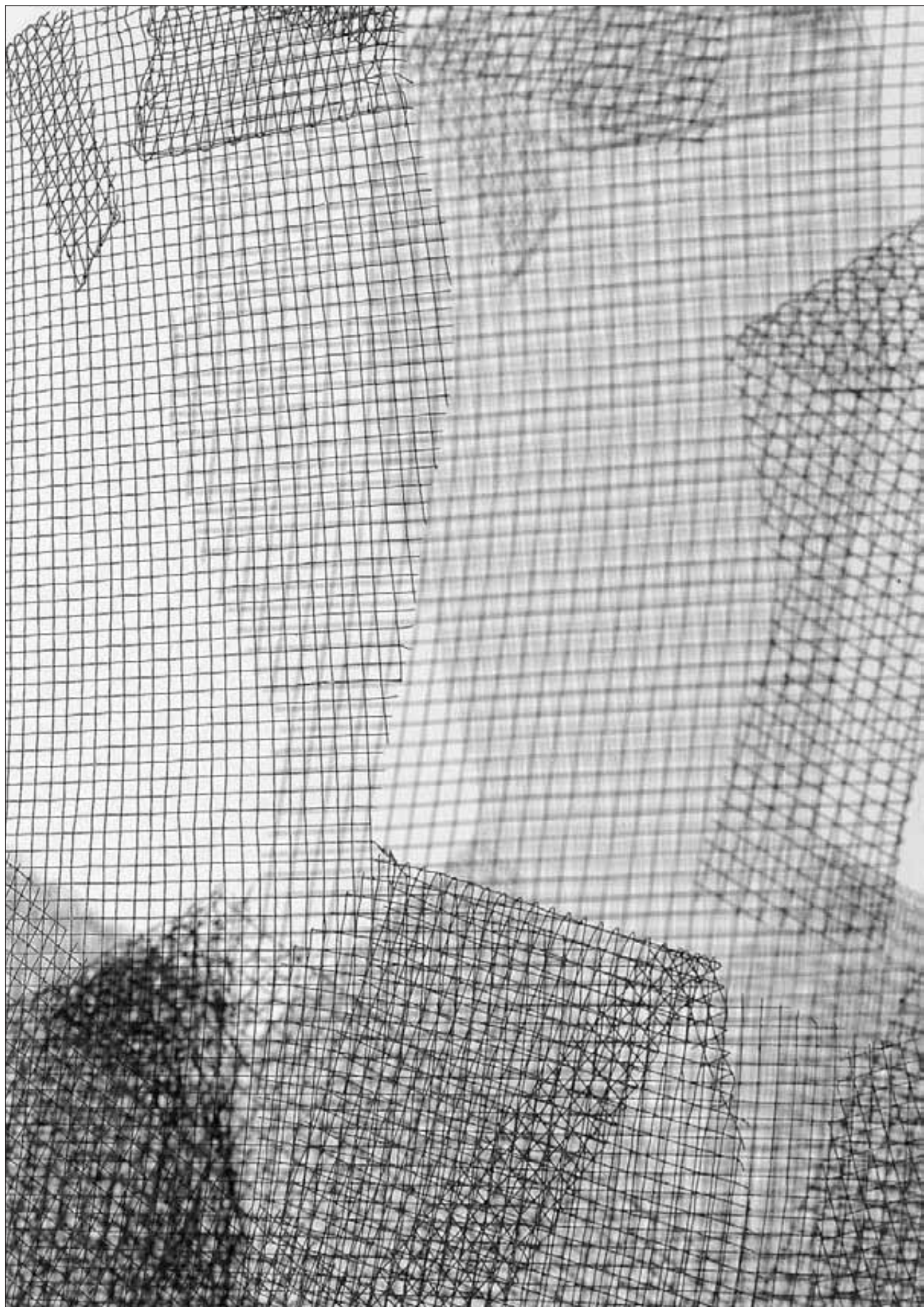
Nota: Conferencia dictada en el evento 15 años del Postgrado en Comunicación Social de la UCAB; Foro Académico (21 de abril de 2010).

BOBBY COIMBRA

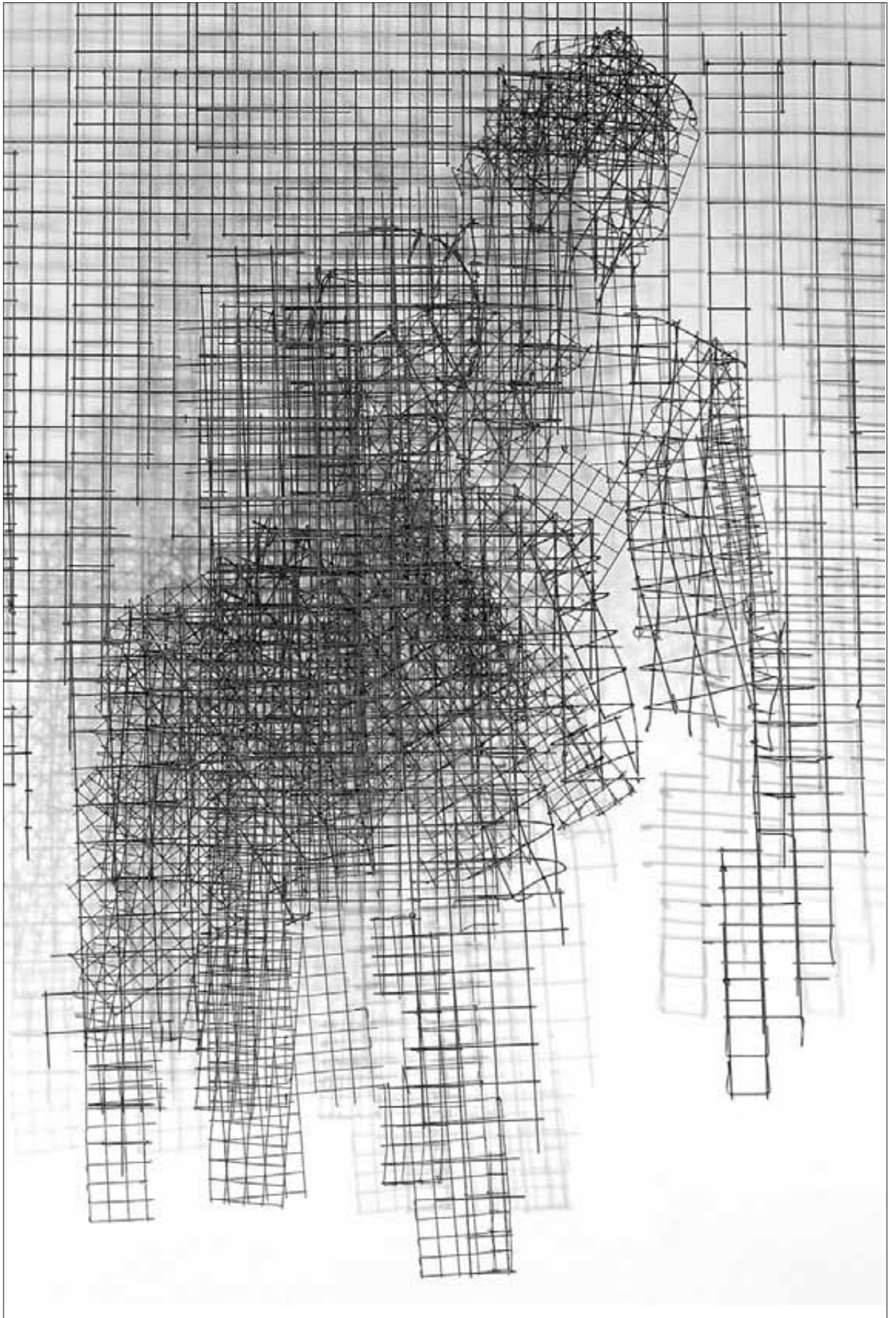
Publicista de reconocida trayectoria en Venezuela. Fundador y Director de 141 Coimbra.



Galería de Papel. Jonidiel Mendoza (Foto Jacirito Salcedo)



Galería de Papel, Jonidel Mendoza (Foto Jacirino Salcedo)



Galería de Papel. Jonidel Mendoza (Foto Jacinto Salcedo)

El género Monsiváis

(Carlos Monsiváis, 1938-2010)

Se nos fue Carlos Monsiváis. Dejó de existir. Allí quedaron sus frases lapidarias y a veces caóticas, pero también quedaron sus libros, sus artículos, sus escritos en general, sus ponencias-conferencias y sus gatos. No sólo fue un testigo de excepción sobre las cosas que ocurrían en su país, México, sino que fue también un actor social nada neutral. Conocía, como nadie, a su país y a América Latina. Todo un intelectual en el sentido literal del término. También fue una leyenda

Durante décadas, la presencia de Carlos Monsiváis en un sinfín de presentaciones de libros, coloquios, manifestaciones y congresos fue vista como algo obvio e inevitable. “Soy un lugar común de la Portales”, dijo alguna vez. Su comparencia en tantos sitios sugería la posibilidad de que contara con replicantes. Lo extraño —el fracaso del evento— hubiera sido que las cosas sucedieran sin tomarlo en cuenta.

Desde muy pronto dejó de ser un mero testigo de los hechos para incorporarse a ellos como protagonista indirecto. Era demasiado célebre para pasar inadvertido. Su cabellera revuelta, su chamarra de mezclilla, su gran mandíbula cruzada por la sonrisa de quien aún no sabe qué pensar (o ya sabe pero prefiere no decirlo), determinaban el acontecer. El icono estaba ahí. Ignorarlo era como no advertir que ya llegó *Blue Demon*. Al verlo, los cantantes alteraban su repertorio y los ponentes sus citas. Con frecuencia, le pedían que subiera al estrado. No podía ser un cronista neutro de la realidad porque contribuía a crearla. La cultura de masas lo imitó y posó sin recato para él.

Esto no perjudicó su escritura porque los sucesos desnudos le interesaban poco. No buscaba la trama de lo real, sino su representación. En su caso, el editorialista no se separaba del narrador. Uno de sus recursos favoritos consistía en recolectar o inventar declarantes anónimos que discutían los hechos. La voz de la ciudad, el coro griego, el patio del mundo, el rumor popular fueron sus auténticos protagonistas. Las anécdotas, los detalles, la ropa, los sabores, los sueños y las manías de sus testigos nunca le interesaron tanto como lo que pudieran opinar. Sus crónicas eran un simposio interrumpido por sucesos, la asamblea donde distintos oradores polemizaban para contar la historia.

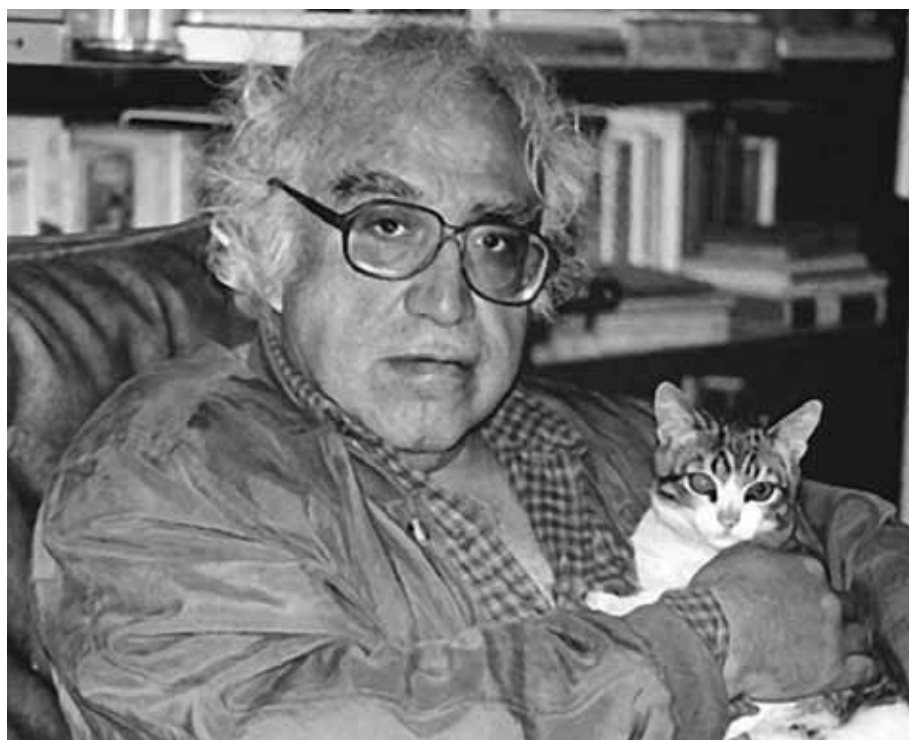
Monsiváis entendía su oficio como un tumultuoso acto de presencia, no sólo a través de los textos, sino de su activísima producción oral. Retratista de voces, recibía el homenaje de los ecos. Identificarse con sus palabras significaba propagarlas. A veces, el rumor de lo que había dicho parecía más veloz que sus declaraciones.

La ironía, el dislate, los datos exactos y las paradojas que ponía en juego en sus escritos alimentaban su conversación. El género Monsiváis era un continuo que pa-

■ JUAN VILLORO

Actuó en películas, escribió letras de canciones, hizo sketches de teatro de revista. Todo esto ingresó en su escritura y volvió a salir de ahí, modificado por los lectores.

El Monsiváis oral y el Monsiváis escrito crearon un género intransferible, el de la realidad comentada, la leyenda instantánea que aspira a colectivizarse, el mito exprés que no tiene copyright.



saba de la página a las llamadas telefónicas, los apodos que ponía con temible certeza, los programas de televisión, los aforismos con los que respondía preguntas al término de sus conferencias. El registro de su oralidad daría para varios libros. Al menos uno de ellos debería estar integrado por parodias e imitaciones. Con técnica teatral, alertaba sobre las debilidades propias y ajenas, llevándolas a un disfrutable exceso. Odiaba hacerse el amable y despreciaba la cortesía protocolaria. Ante la pedantería y la falsa erudición, reaccionaba con firmeza. Si alguien le preguntaba por una magnífica película coreana, respondía: “Me molestó mucho lo que sucedió con las copias que no pudieron ser exhibidas en Uzbekistán.” “Si confundes, quedas de maravilla”, me dijo después de enfrentar a un sabelotodo.

En 2009, en el Festival Hay de Cartagena de Indias, un norteamericano se dirigió a él con una mezcla de interés e insolencia: “Me gustó lo que dijo, pero nadie me puede decir quién es usted, ¿podría recomendarme alguno de sus libros?” Monsiváis fingió paciencia franciscana y contestó: “Me limitaré a dos: *El llano en llamas* y *Pedro Páramo*. Algunos maledicentes dicen que no los escribí yo, pero nunca les respondo a mis detractores.”

Su interés por los liberales del siglo XIX mexicano también tiene que ver con la combinación de periodismo y oratoria, la discusión que convierte a cada acto público en parte de la Obra. La cultura como proselitismo *non-stop*.

Medir el tamaño de su ausencia es imposible porque intervino en demasiadas zonas del arte y la política, en forma no siempre evidente. Fue el mayor árbitro entre lo culto y lo popular y uno de los principales dictaminadores del gusto en un país que no sabía que tantas cosas distintas valieran la pena.

Coleccionista de artesanías, grabados y fotografías, también lo fue de las palabras con que los poderosos se incriminan sin saberlo. Su columna “Por mi madre, bohemios” fue el museo del ridículo de los obispos, los políticos y los grandes empresarios de México.

En su casa recibía borradores de desplegados, cartas de renuncia, respuestas para una polémica. “Si mandas eso, te hundes”, mascullaba entre dientes a algún solicitante, y sugería modificaciones que luego aparecían como ideas ajenas. Su impronta de *ghost-writer* está en numerosos textos, no siempre asociables con sus intereses.

También actuó en películas, escribió letras de canciones, hizo *sketches* de teatro de revista. Todo esto ingresó en su escritura y volvió a salir de ahí, modificado por los lectores.

El Monsiváis oral y el Monsiváis escrito crearon un género intransferible, el de la realidad comentada, la leyenda instantánea que aspira a colectivizarse, el mito expreso que no tiene *copyright*.

La condición fragmentaria y dispersa de su obra se explica en gran medida por su renuencia a verse como autor único y definitivo. Necesitaba palabras ajenas para parodiarlas, citarlas in extenso, polemizar con ellas. Sus ideas más genuinas surgían de una dramaturgia en la que intervenían los otros, aliados o adversarios, santos provisionales o diablos de pastorela.

Solía llegar a las conferencias con una carpeta en la que guardaba apuntes para las más distintas circunstancias. Ese hipertexto portátil era emblema de sus pasiones múltiples, que no admitían la conclusión. Su obra es desconocida en la medida en que sólo un mínimo porcentaje se ha publicado en libros. Su futuro como prolífico autor de libros póstumos reclama un editor que no caiga en pecado de beatería y se atreva a discriminar y organizar con imaginación los materiales.

Monsiváis fue una forma de la atmósfera. Sus miles de cuartillas y sus participaciones en todos los foros llegaban con previsible constancia. Con su muerte, lo que dábamos por sentado adquiere inaudita desmesura. Carlos Monsiváis dejó de pertenecer a la vida diaria para incorporarse al género que redefinió: la leyenda.

JUAN VILLORO

Miembro activo en la vida periodística mexicana, escribe sobre diversos temas, como deportes, rock y cine, además de literatura, y ha colaborado en numerosos medios como Vuelta, Nexos, Proceso, Cambio, Unomásuno y La Jornada. También ha sido profesor de literatura en la Universidad Nacional Autónoma de México

Nota: Tomado de la revista *Letras Libres* (México). Número 139. Julio 2010.

El desaparecido escritor mexicano se destacó por una producción intelectual muy rica y además variada en diversidad de temas. Igualmente, fue un gran articulista para diarios y revistas mexicanas. También se le conoció por su producción, aunque menor, sobre periodismo, industrias culturales, cultura de masas y cultura popular. Ofrecemos una lista de sus más importantes publicaciones.

LIBROS:

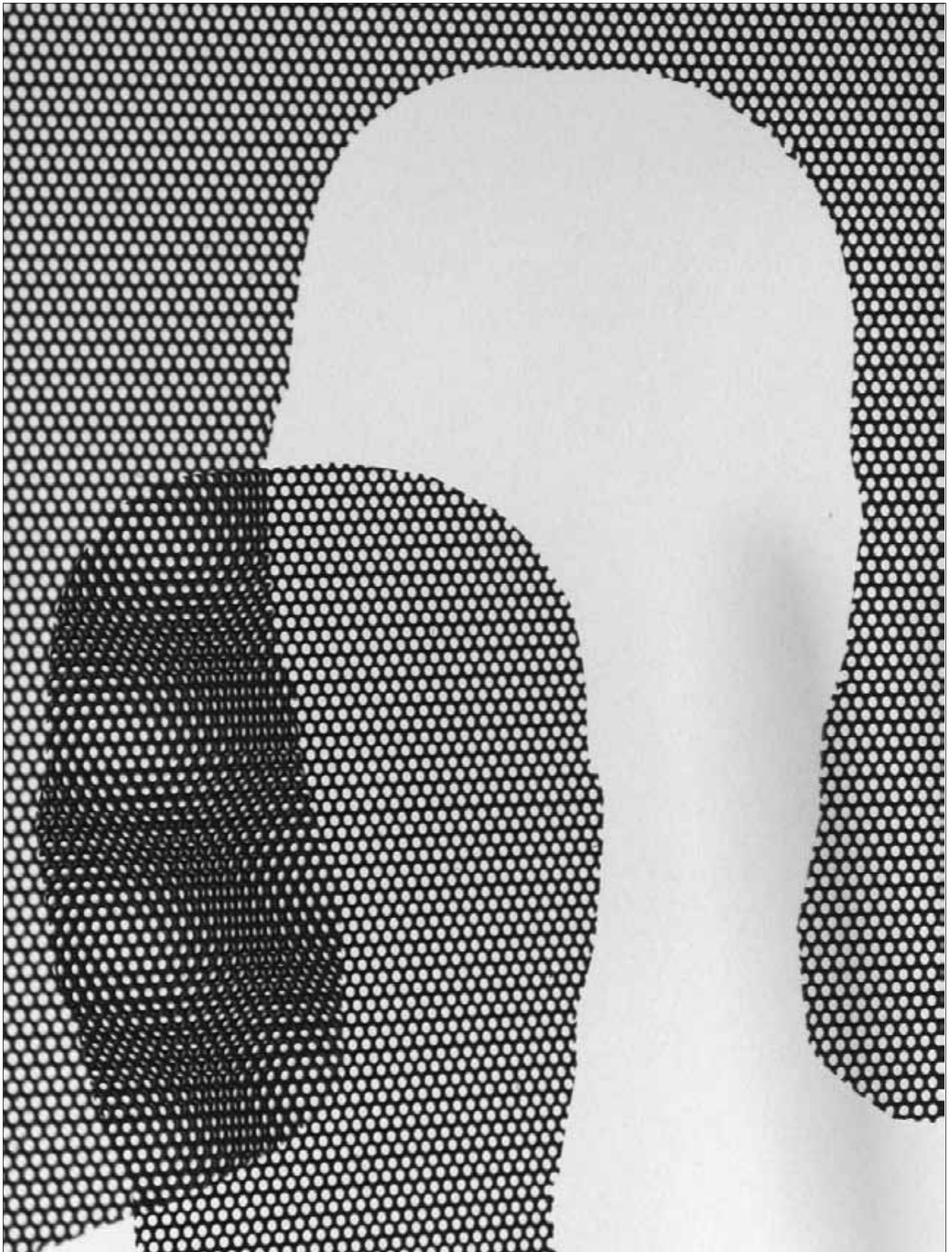
- 2009 *Apocalipstick*
Antología personal
Los mil y un velorios. Crónica de la nota roja en México
- 2008 *El Estado laico y sus malquerientes*
El 68, la tradición de la resistencia
- 2007 *Las alusiones perdidas*
- 2002 *Yo te bendigo, vida*
- 2000 *Aires de familia: Cultura y sociedad en América Latina*
- 1995 *Los rituales del caos*
- 1988 *Escenas de pudor y liviandad*
- 1988 *Historias para temblar: 19 de septiembre de 1985*
- 1987 *Entrada libre, crónicas de la sociedad que se organiza*
- 1985 *La poesía mexicana III*
- 1984 *De qué se ríe el licenciado*
- 1982 *Nuevo catecismo para indios remisos*
- 1979 *La poesía mexicana II, 1914-1979*
- 1979 *Amor perdido*
- 1971 *Días de guardar*
- 1969 *Características de la cultura nacional*
- 1969 *Principios y potestades*
- 1966 *La poesía mexicana del siglo XX*

BIOGRAFÍAS:

- 2008 *Pedro Infante: las leyes del querer*
- 2007 *Rosa Covarrubias: una americana que amó México*
- 2007 *Frida Kahlo*
- 2006 *Annita Brenner: visión de una época*
- 2003 *Carlos Pellicer: iconografía*
- 2002 *Leopoldo Méndez 1902-2002*
- 2002 *Yo te bendigo, vida.*
Amado Nervo: crónica de vida y obra
- 2001 *Novoamor*
- 2000 *Adonde yo soy tú somos nosotros.*
Octavio Paz: crónica de vida y obra
- 2000 *Salvador Novo. Lo marginal en el centro*
- 1997 *Escenas mexicanas en la obra de Teresa Nava*
- 1989 *José Chávez Morado*
- 1987 *Luis García Guerrero*
- 1986 *María Izquierdo*
- 1982 *Celia Montalván (te brindas voluptuosa e impudente)*
- 1966 *Carlos Monsiváis (Autobiografía)*

LIBROS EN COLABORACIÓN:

- 2007 *El hombre de negro / Con Helioflores*
- 2007 *El viajero lúgubre: Julio Ruelas modernista, 1870-1907*
Con Antonio Saborit y Teresa del Conde
- 2006 *El centro histórico de la Ciudad de México*
Con Francis Aljys
- 2003 *Tiempo de saber / Con Julio Scherer*
- 2002 *Parte de Guerra II. Los rostros del 68*
Con Julio Scherer
- 1999 *Los hechos y la historia / Con Julio Scherer*
- 1994 *A través del espejo: el cine mexicano*
Con Carlos Bonfil
- 1992 *Frida Kahlo. Una vida, una obra*
Con Rafael Vázquez Bayod



Galería de Papel. Jonidel Mendoza (2010)

Estado de la evaluación comunicacional en Chile

Sumario

El competitivo y cambiante contexto de los negocios de hoy, impulsado por los cambios en la economía, la política, la cultura del consumo y las nuevas demandas de movimientos de ciudadanos, ha generado la necesidad en las organizaciones de contar con estrategias y planes de comunicación corporativa, así como la implementación de canales eficaces para relacionarse con sus públicos estratégicos internos y externos, de tal forma de dar respuesta a las demandas que se configuran a partir de una nueva realidad contextual y compleja. La evaluación se constituye, entonces, en una fuente de información para la toma de decisiones estratégicas tanto al inicio de cualquier estrategia o plan comunicacional (diagnóstico o estado de situación, ex ante) como al final del proceso, como evaluación de efectividad (ex post)

Abstrac

The competitive and changeable context of the today business, stimulated by the changes in the economy, the politics, the culture of the consumption and the new demands of citizens' movements, it has generated the need in the organizations to possess strategies and plans of corporate communication, as well as the implementation of effective channels to relate to his public strategic borders and day pupils, of such a way of giving response to the demands that are formed from a new contextual and complex reality. The evaluation is constituted then, in a source of information for the capture of strategic decisions so much to the beginning of any strategy or communication plan (diagnosis or condition of situation, ex-before) and at the end of the process, as evaluation of efficiency (ex-post)

■ RAÚL HERRERA ECHENIQUE

Introducción

Posicionarse en un cambiante, complejo y competitivo mercado no es una tarea sencilla. Instalarse en la mente de clientes, usuarios, ciudadanos y capital humano se hace cada vez más difícil dada la competitividad y abundancia de mensajes que circulan tanto por los medios de comunicación, la red, así como por las conversaciones uno a uno.

Las organizaciones han debido enfrentar obstáculos en este proceso; un decisivo cambio histórico, un nuevo escenario y una sociedad de comunicación globalizada, en la cual la productividad gira alrededor del conocimiento y de las innovaciones tecnológicas. Esta realidad le exige a las entidades modernas desarrollar una permanente interacción comunicacional con sus públicos, porque estos presentan nuevos desafíos, nuevas demandas, nuevas tendencias, a las que debe dar respuestas y adaptarse para poder seguir compitiendo en el mercado.

En este escenario, es que se hace cada vez más relevante y estratégico contar con evaluaciones que permitan tomar el pulso del impacto en *stakeholders* y audiencias estratégicas en general, para contar con información para la toma de decisiones.

La tesina doctoral que da origen a esta investigación, indagó en el área disciplinaria denominada como comunicación corporativa y dentro de ella, se enfocó en una de sus etapas: la evaluación comunicacional. Se procedió entonces, a caracterizar los estudios de evaluación comunicacional en el mercado chileno, así como la industria en la que está inserta.

Metodología de la investigación

Esta investigación consideró los siguientes elementos para la estructuración de su metodología, a partir de diferentes métodos de aproximación al objeto de estudio: las evaluaciones comunicacionales en Chile.

1. Tipo de investigación

- Estudio cualitativo de carácter descriptivo, exploratorio y transversal.
- Carácter del *sampling*: simple, intencionado y representativo.

2. Diseño metodológico

A. Instrumentos de levantamiento de información

a) Análisis documental y de cibergrafía
Estudio de libros, *papers*, artículos en la Web, revistas y redes sociales.

b) Estudio Web

Se aplicó un estudio inicial a 127 *websites*, divididos en 3 segmentos:

- 67 empresas de comunicación estratégica.
- 20 agencias de publicidad.
- 40 empresas de estudios de mercado, opinión y otros.

c) Aplicación de 25 entrevistas semiestructuradas

- 10 entrevistas semiestructuradas a directivos de empresas de comunicación estratégica, agencias de publicidad y estudios de mercado, opinión y otros en Chile, que ofertan servicios de estudios de evaluación comunicacional.
- 05 entrevistas semiestructuradas a expertos(as) nacionales en comunicación.
- 10 entrevistas semiestructuradas a directivos de comunicación divididos en: cinco de instituciones públicas y cinco de empresas privadas.

Hallazgos más relevantes de la investigación

1. Contexto para la aparición de la comunicación estratégica en Chile

El 11 de marzo de 1990, el General Augusto Pinochet Ugarte entrega la banda presidencial en el Congreso Nacional



(...) al producirse una expansión simultánea de la democracia, el mercado y los medios de comunicación masiva generan, en conjunto, tendencias que impulsan la expansión de la comunicación, en especial en el campo estratégico.

chileno al entonces electo presidente Patricio Aylwin Azocar, luego de 17 años de dictadura. Este hecho histórico generó un conjunto de cambios no sólo de corte político y noticioso, sino en la estructura interna y en la forma de enfrentar los desafíos externos del país:

- Cambia la estructura política del país: se crean los partidos políticos, por lo que empieza a haber debate de ideas y se abren nuevos espacios de poder. Se reabre el Congreso Nacional con dos cámaras, en las que las leyes se discuten.
- Impacta la estructura social: los medios de comunicación social empiezan a tener libertad informativa, por lo que se transforman en un *contralor* de las actuaciones del gobierno y las empresas. La sociedad puede organizarse libremente, puede agruparse y asociarse para exigir y demandar derechos.
- Impacta en lo económico: se afianza el modelo liberal como forma de conducción de la economía del país y, por supuesto, como modelo de gestión de las empresas en el ámbito interno. La economía se abre al mundo, se firman acuerdos de libre comercio, lo que la hace adoptar estándares internacionales; ello instala a Chile en una *gran vitrina externa*.
- Cambia la estructura ciudadana: las personas recobran facultad de exigir sus derechos sin temor a la represalia. Pueden elegir a sus autoridades: una persona, un voto. Se abren espacios para la participación y la diversidad social.

- Se afianza y legitima la estructura legal: existe una Constitución por la que se rige el Estado y una juridicidad por la cual hacer valer los derechos ante los tribunales, facultad que había estado muy débil durante el gobierno militar. Existe independencia entre los poderes del Estado: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.
- Se abren espacios para la cultura: se empiezan a abrir los espacios para las expresiones de la diversidad cultural. La ciudad, los barrios, las empresas, las organizaciones en general y las personas, se transforman en sujetos y éstas en objetos de estudio de la cultura.

En resumen, al producirse una expansión simultánea de la democracia, el mercado y los medios de comunicación masiva generan, en conjunto, tendencias que impulsan la expansión de la comunicación, en especial en el campo estratégico. Así mismo, el desarrollo de la publicidad y las empresas de investigación de mercado y opinión, generando la necesidad de la evaluación comunicacional.

Este nuevo contexto impone desafíos para las organizaciones, cosa que no había ocurrido durante los 17 años del período militar por tratarse de un gobierno dictatorial con características de *control social* casi absoluto.

Algunos hitos relevantes de casos de empresas en el desarrollo de la comunicación estratégica en Chile, a partir de datos de entrevistados:

- Década de 1990: La empresa Gas Andes tambalea por presión de la comunidad, la política y los líderes sociales, ante la construcción de un gaseoducto desde Argentina a Chile, por una zona (Cajón del Maipo, ubicado a 60 Kms. al oriente de Santiago), donde se supone *intervendría el ecosistema*.
- Década del 2000: La empresa Celco, Celulosa Arauco, tambalea por temas medio ambientales. Se suponía que su sistema de conducción hacia el mar de los efluentes provenientes de la planta de Celulosa Valdivia (ubicada a 778 Kms. al sur de Santiago), habría tenido directa relación con la muerte de cisnes de cuello negro, patrimonio de la zona.
- En la misma década, la instalación de las faenas de la minera Pascua Lama (ubicada en la Cordillera de Los Andes, sobre el límite internacional chileno-argentino, a unos 150 Kms. al sur oriente de la ciudad de Vallenar), tambalea por sostenibilidad y sustentabilidad del proyecto. La pelea se

da en los medios de comunicación locales.

- Década del 2010: La empresa hidroeléctrica HidroAysén, creada por Endesa y Colbún, pretende crear una central hídrica de energía cuyas torres de alta tensión pasarían por el medio de la provincia de Aysén (ubicada a 1.642 Kms. al sur de Santiago), declarada patrimonio de la humanidad. El desarrollo del proyecto tambalea por el impacto ambiental que causaría. La *batalla comunicacional* se peleará en el campo local, regional y a nivel de parlamento.

Para los entrevistados, en general, otro contexto relevante en la aparición de la industria de la comunicación es su incorporación en la gestión, campo donde toma fuerza y visibilidad a nivel de:

1. Movimiento en los medios.
2. Movimiento en la opinión pública.
3. Movimiento en la opinión política.

Si a la comunicación hoy se le pone el *apellido de estratégica*, sería gracias a la valoración de los activos intangibles (reputación, imagen, marca, responsabilidad social empresarial, talento, conocimiento y capital organizacional), ya que ellos son los que suman valor *monetario* a las organizaciones (acciones en la bolsa de valores), señalan los entrevistados.

Para expertos entrevistados en particular, la comunicación será estratégica cuando los profesionales tengan una visión estratégica. El problema de la comunicación es que todavía se piensa que está en el sentido común. Hay que mostrar que es más que sentido común.

Con una visión aplicada al campo de la sociedad, se señala que la comunicación en Chile es una buena improvisación.

No hay estrategia a nivel gubernamental. A pesar de todo, la ex presidenta Michelle Bachelet se despidió con un nivel de apoyo del 80%. Ello se basa en atributos personales de la presidenta y no en una estrategia planificada.

En el sector privado la comunicación externa, léase imagen corporativa y RSE, serían únicamente asistencialismo. Eso se hace posible ya que en nuestro país falta poder consumidor, los consumidores no están organizados ni ejercen presión, falta coordinación social.

La comunicación estratégica nació muy asimilada a las relaciones públicas, pero se despega de ella porque:

1. Nacen las tecnologías de la información y la comunicación: TIC.



Si a la comunicación hoy se le pone el apellido de estratégica, sería gracias a la valoración de los activos intangibles (reputación, imagen, marca, responsabilidad social empresarial, talento, conocimiento y capital organizacional), ya que ellos son los que suman valor monetario a las organizaciones

2. La industria se complejiza.
3. La publicidad se amplía.
4. No existe una arquitectura que permita definir el camino comunicacional en las organizaciones.
5. Aparecen otros sectores y profesiones colonizando el territorio.
6. El sector privado empieza a tender puentes con el sector público.

Lo que habría sucedido en nuestro país es que, durante mucho tiempo, en Chile la comunicación fue igual a medios. Hoy es una dimensión de la acción social, depende de la industria y es tan importante como otras dimensiones organizacionales.

En las empresas existe una intersección entre comunicación, educación (formación y aprendizaje) y organización. Esto la hace ser una de las tres dimensiones centrales del desarrollo.

Lo estratégico de la comunicación estaría en que el mensaje llegue efectivamente a las audiencias seleccionadas.

¿Qué hace efectiva a la comunicación?

- 1.- Que sea periódica.
- 2.- Que sea diaria.
- 3.- Que sea inmediata.
- 4.- De actualidad.

En el siguiente resumen se presenta una relación temporal del desarrollo de la comunicación estratégica en estos últimos 20 años en Chile a partir de información levantada en entrevistados:

- 1990: Se hace necesaria la relación de las empresas con el Estado. Avanza la dimensión de la imagen corporativa y la pública. Las evaluaciones comunicacionales se centran en el campo comercial.
- 1990 a 1995: Se desarrolla la relación con los medios de comunicación. La opinión pública gana protagonismo e importancia. La imagen se hace relevante y se desarrolla la marca. Se instala el consumidor como *el rey*. La evaluación comunicacional se desarrolla en la marca, sea corporativa o de productos. Se aplican estudios de opinión y de efecto en y de los medios. Se aplican los primeros estudios de imagen, ya sea en el campo corporativo o de productos.
- 1995 al 2000: El ciudadano empieza a exigir a las organizaciones y al Estado. La marca se amplía a las personas, líderes, ciudades, países, autoridades. Gran desarrollo de evaluaciones comunicacionales en marca, impacto en la opinión pública, productos, imagen y satisfacción.
- 2000 al 2005: La responsabilidad social empresarial (RSE) asume un rol relevante en las empresas, instalándose casi como mandato ciudadano. La imagen muta hacia la reputación, empezando ésta a tomar relevancia. Los medios globales (Web), asumen un rol preponderante, quitándole protagonismo a los medios de comunicación masivos. La evaluación comunicacional se desarrolla abordando los campos comerciales, organizacionales, políticos, sociales y ciudadanos.
- 2005 al 2010: El ciudadano se convierte en consumidor de la RSE, le exige a las empresas y al gobierno un comportamiento ético, transparente y medioambientalmente amigable. La reputación se instala como *desideratum* de las organizaciones, líderes, países y ciudades. La relación con los medios de comunicación cede territorio frente a la relación con las comunidades y *stakeholders*. Se abre el espacio del *lobby* y se desarrollan las redes sociales. La evaluación comunicacional se desarrolla en el campo de los medios de comunicación, comunidades, ciudadanía y opinión pública, reputación, recursos digitales y en el ámbito interno de las organizaciones.

En Chile, a inicios de la década de los noventa, fruto de las presiones y nuevas demandas del mercado, hacen su aparición

las primeras empresas de comunicación estratégica, las que en sus inicios ofertaban servicios de relación con los medios de comunicación social y relación con las autoridades.

Transcurridos 20 años del nacimiento de las primeras empresas consultoras en comunicación, hoy la industria presenta altos signos de crecimiento y desarrollo, incorporando en su oferta el diseño y planificación, gestión y control, lo que presupone la evaluación comunicacional.

En la última década, se ha desarrollado a pasos acelerados el área de la comunicación estratégica. Para el año 2004, la industria vendía casi 15 millones de dólares (Silva 2005, p.1). En el 2009, se constató en esta investigación una venta cercana a los 94 millones de dólares. Es decir, una venta seis veces mayor.

En la década de los noventa, en Chile la industria de la comunicación presentaba un gran actor dominante: los medios de comunicación social, que concentraban la casi totalidad de la inversión del sector. Al 2009, la industria ha crecido y se ha diversificado hacia productos y servicios: TIC, marca y estudios, entre otros, como se pudo constatar en esta investigación.

2. La industria de la comunicación estratégica en Chile

Experiencias mundiales de buenas prácticas de negocios, investigadas dentro de las denominadas como las *Top 10* universidades de EE.UU., indican que existen a lo menos cuatro elementos representativos de competencias de gestión que caracterizan la estrategia comunicacional de una empresa exitosa:

- Claridad de propósitos.
- Interfaces efectivas con su audiencia.
- Información compartida internamente.
- Un comportamiento comunicacional consistente de sus líderes o representantes.

Lo anterior muestra la importancia creciente que tiene la estrategia comunicacional de una organización, cuando se encuentra alineada con su estrategia de negocios, en la generación de un desempeño de excelencia.

Para directivos de consultoras en comunicación estratégica, el mercado de la comunicación es cada día más sofisticado, constituyéndose en un mercado nuevo. Los gerentes que demandan los servicios no saben de comunicación estratégica; pero ellos están convencidos que saben de



Para directivos de consultoras en comunicación estratégica, el mercado de la comunicación es cada día más sofisticado, constituyéndose en un mercado nuevo. Los gerentes que demandan los servicios no saben de comunicación estratégica; pero ellos están convencidos que saben de aquello.

aquello. Lo que normalmente solicitan es prestar el servicio en la lógica *bajo fuego*. El cliente llega con un problema reputacional más que de comunicación. El nivel de conocimiento del ejecutivo cliente define el grado de importancia que se le otorgará a la comunicación.

Así también, para los directivos de consultoras de comunicación estratégica y Dircom de empresas, la configuración como industria está en discusión:

Unos defienden la tesis de que la comunicación todavía no sería una industria sino más bien una comunidad de profesionales, fundados en que:

1. No hay experiencia de buenas prácticas.
2. No hay asociación gremial.
3. No hay estándares *de piso* para el servicio.
4. No hay certificaciones.

Para este grupo de directivos, la comunicación es un área de trabajo, no una industria. Está en etapa de crecimiento y profesionalización y se aborda con técnicas y herramientas.

Otros, defienden la tesis de la existencia de una industria, y señalan que hoy ya existe una industria que oferta productos y servicios que le suman valor al negocio. Hace diez años atrás no existía industria de la comunicación, existían empresas que organizaban conferencias de prensa y comunicados; pero hoy, hay un conjunto importante de oferentes que componen la industria.

La evolución de la comunicación le habría hecho mucho bien a la industria, traducido a una sociedad más organizada, con más ONG, lo que redundaría en una sociedad civil más activa. Eso genera que cada vez más empresas requieran el servicio de comunicación. Ahora bien, hay empresas que por la esencia de su giro es más difícil que demanden servicios de esta índole. Así y todo, el mercado demanda mucho más comunicación que hace diez años atrás.

Los actores de la industria

- A. Las empresas de comunicación estratégica: en un inicio ofertaban relación con medios de comunicación y manejo de crisis. Hoy ofertan diseño, planificación, organización, gestión y evaluación comunicacional, diversificando la oferta.
- B. Las agencias de publicidad: que están incorporando áreas de servicios en comunicación estratégica y estudios de evaluación comunicacional, además de sus clásicos servicios de publicidad masiva, sumado al *marketing* promocional, *marketing* directo, *marketing* digital y ahora último, *marketing* móvil.
- C. Las empresas de estudio de mercado, opinión y otros: que dentro de sus servicios de estudios de diversa índole, ofertan diferentes formas de evaluación comunicacional.

A. Empresas de comunicación estratégica

En Chile se denomina consultoras en comunicación estratégica, de acuerdo con los expertos entrevistados, a aquellas que tienen por objeto administrar las relaciones de las organizaciones con sus audiencias estratégicas, con una mirada de futuro y largo plazo. Además de apoyar la proyección de una imagen de confianza y credibilidad en sus *stakeholders* o grupos de interés. En la medida que esa imagen se mantiene en el tiempo y es reconocida, se convierte en reputación.

La información de este segmento fue construida a partir de datos de primera fuente, levantada de los mismos entrevistados y los *websites* corporativos, aplicándose luego una extrapolación para conseguir finalmente aproximaciones no concluyentes, pero sí generalizables a todo el conglomerado en estudio.

Aplicado el método ya descrito, se podría decir que la industria de la comunicación estratégica presenta aproximadamente 70 empresas oferentes de servicios, que en conjunto venden anualmente por sobre los 93,8 millones de dólares, como se muestra en el cuadro 1.

Se puede observar en este cuadro que la industria presenta una clasificación propia de cuatro tipos de empresas: las dominantes, que representan 44,5% de las ventas, las cuales ascienden a 41,7 millones de dólares. Las emergentes, que representan 43,3%, lo que se traduce en 40,6 millones de dólares. Las medianas, que representan 6,6%, lo que equivale a 6,16 millones de dólares. Y, por último, las pequeñas, que representan 5,6% de las ventas, lo que cifra 5,28 millones de dólares.

Se pudo constatar la existencia de 67 empresas oferentes que pudieron ser pesquisadas y divididas en: empresas dominantes 05, que representan 7% de la oferta; emergentes 13, que representan 19% de la oferta; medianas 09, que representan 13% de la oferta; y las pequeñas 40, que representan 61% de la oferta. (Ver gráfico 1)

Como se muestra en el gráfico 2, en conjunto, la industria maneja en total 381 clientes aproximadamente con *fiz* anual, divididos en: empresas dominantes 150 clientes, que representan 39%; emergentes 195 clientes, que representan 52%; medianas 36 clientes, que representan 9%; y las pequeñas, que no poseen clientes anuales con pago de *fiz*, sino que prestan servicios y desarrollan productos esporádicos acorde a la demanda.

Las empresas dominantes de la industria están dadas por la necesidad de cumplimiento de 12 variables: prestigio, notoriedad de marca, número de clientes, número de servicios, relación con áreas de las empresas clientes, presencia en mercados, redes, número de empleados, diversidad de clientes, multiservicios, evaluaciones comunicacionales y ventas anuales, que deben ser cumplidas a lo menos al 83% (10 de las 12 variables).

Las variables fueron definidas a partir de recomendación de entrevistados y expertos, y constatadas por medio del análisis de los sitios web corporativos.

Las empresas dominantes presentan las siguientes características:

1. Prestigio: un alto prestigio de sus servicios y satisfacción de sus clientes. Así como en sus pares y expertos en el tema.
2. Notoriedad: alta notoriedad de marca. Son los más referidos en artículos de

Cuadro 1:
Ventas aproximadas al 2009 / Industria de la comunicación estratégica

Tipo de empresa	Nro	Ventas en dólares	%	Nro. clientes
Dominante	5	41.750.000,0	44,5	150
Emergente	13	40.638.000,0	43,3	195
Medianas	9	6.160.000,0	6,6	36
Pequeña	40	5.280.000,0	5,6	0
Total	67	93.828.000,0	100,0	381

Gráfico 1: Número de empresas de comunicación estratégica

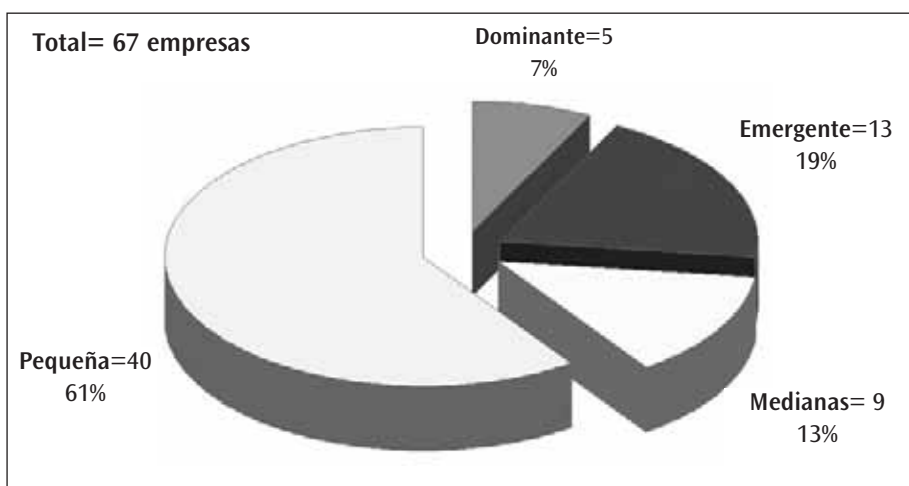
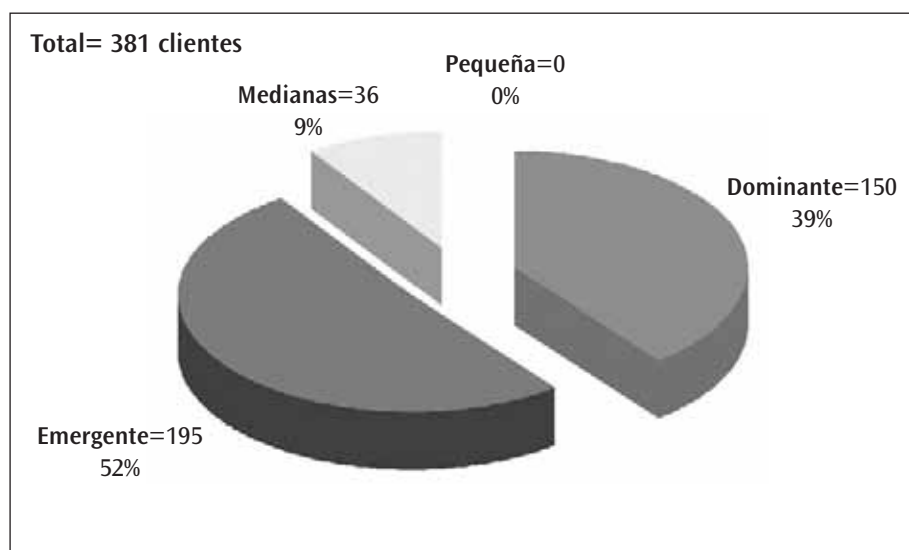


Gráfico 2: Número de clientes



medios, red Internet y por sus propios pares.

3. Número de clientes: cada empresa posee en promedio 30 clientes con *fiz* anual a lo menos.
4. Número de servicios: prestan dos ó más servicios a una misma empresa.
5. Relación con áreas de empresa: poseen relación con diferentes áreas funcio-

nales y contacto directo con la dirección superior de los clientes.

6. Presencia en mercados: ofertan servicios locales y globales.
7. Desarrollo de redes: poseen muy buenas redes de colaboración global y desarrollan la interrelación periódica.
8. Número de empleados: tienen contratados a lo menos 25 profesionales.

9. Diversidad de clientes: poseen clientes indistintamente en el sector público o privado, masivo o industrial.
10. Multiservicios: ofertan servicios en todas las áreas de la comunicación estratégica e incluye la evaluación comunicacional.
11. Evaluación comunicacional: presentan oferta de estudios en todas las áreas de la comunicación.
12. Ventas: presentan ventas individuales de a lo menos 8,3 millones de dólares por año. (Ver cuadro 2)

De las 67 empresas de comunicación estratégica analizadas, sólo cinco cumplen con los requisitos para ser denominadas como *dominantes*, y representan 7% de las empresas de comunicación. Venden en conjunto 41,7 millones de dólares, lo que representa 44,5 % de la venta de la industria. Poseen 150 clientes aproximadamente con *fitz* anual, lo que representa 39% del total de clientes.

Tres de las empresas dominantes son locales (Tironi y Asociados, Imaginación y Extend), y dos son internacionales (Burson Marstellers y Hill & Knowlton Captiva).

- Tironi y Asociados: creada en 1994 por el sociólogo Eugenio Tironi, quien fuera uno de los ideólogos de la campaña del *NO* en 1988, y Secretario de Comunicación y Cultura del Presidente Patricio Aylwin Azocar (1990-1994). Cuenta con oficinas en Chile y Perú, así como asociados en 7 países de Sudamérica y España.
- Imaginación: creada en 1996 por Enrique Correa Ríos, quien fuera uno de los actores relevantes de la a campaña del *NO* en 1988, y Ministro Secretario General de Gobierno del Presidente Patricio Aylwin Azocar (1990-1994). Posee convenios de corresponsalía en España, Brasil, México y Argentina. La única que reconoce públicamente los servicios de *Lobby*.
- Extend Comunicaciones: creada en 1992 por la periodista María de la Luz Velasco, quien había tenido una vasta experiencia en Radio y TV. Posee como aliados a Weber Shandwick y Llorente & Cuenca en España.
- Burson Marsteller: empresa internacional creada en 1953 por Harold Burson en New York, EE.UU. Tiene

Cuadro 2: Características de empresas dominantes

Nº	DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
1	PRESTIGIO	Son destacados por todos sus pares, expertos, demanda entrevistada y medios de comunicación, por la calidad de sus servicios, satisfacción de los clientes y logros en las intervenciones comunicacionales implementadas
2	NOTORIEDAD DE MARCA	Son destacados por todos sus pares, expertos, demanda entrevistada, medios de comunicación masiva y especializada como los más conocidos y mencionados en conversaciones ad-hoc a la comunicación
3	Nº CLIENTES	Suelen tener más de 30 clientes con "fee" mensual y contrato de un año (12 meses)
4	Nº DE SERVICIOS	Han profundizado en "la línea de negocios". Prestan normalmente 2 ó mas servicios en el área de la comunicación a una misma empresa
5	RELACIÓN CON ÁREAS DE LA EMPRESA CLIENTE	Poseen relación con más de un área funcional (Asuntos Corporativos, Marketing, Recursos Humanos, Comercial, Estudios, otras) y relación directa con el nivel superior jerárquico de la empresa (Directorio, Gerencia General).
6	PRESENCIA EN MERCADOS	Ofertan servicios locales y asociaciones o presencia directa en mercados globales
7	REDES	Poseen redes globales de colaboración, lo que les permite acceder a información en forma rápida y expedita, así como estar al tanto de las últimas tendencias de la industria global.
8	Nº EMPLEADOS	Poseen un grupo de profesionales con contrato indefinido superior a 25 personas.
9	DIVERSIDAD DE CLIENTES	Poseen clientes entre organizaciones de diferentes industrias; servicios, productos, industriales, públicos y privados
10	MULTISERVICIOS	Ofertan servicios en todas las áreas de la comunicación estratégica.
11	EVALUACIÓN COMUNICACIONAL	Prestan servicios de evaluación comunicacional en las áreas más clásicas, como medios de comunicación, estudio de audiencias y auditorías de comunicación.
12	VENTAS	Presentan ventas anuales sobre los 8,3 millones de dólares

**Cuadro 3:
Oferta central de empresas dominantes**

Empresa	Característica central del servicio
Tironi y asociados	Asesoría integral
Imaginación	Manejo de redes
Extend	Gestionadores
Burson Marstellers	Estándar global
Hill and Knowlton Captiva	Red local, sumada a la experiencia global

Creación propia a partir de entrevistas semiestructuradas, informaciones en medios y Web.

presencia en Asia Pacífico, Europa, África, Latinoamérica y EE.UU.

- Hill & Knowlton Captiva: empresa internacional creada en 1927, con 80 oficinas en 43 países. Presente en Chile desde 1996. Forma parte del Grupo WPP.

Se puede observar (ver cuadro 3) que las características centrales de los servicios de las cinco empresas dominantes son la asesoría integral, el manejo de redes, la capacidad de gestionar, la aplicación de un estándar global y el desarrollo de una red local, sumada a una experiencia global.

Productos y servicios ofertados por el conjunto de empresas:

El conjunto de empresas de comunicación estratégica oferta 16 tipos diferentes de servicios:

1. Comunicación Corporativa, asociada al desarrollo de la identidad e imagen corporativa para el logro de resultados de reputación corporativa.
2. Gestión de relaciones con la prensa, orientada a tener interacción y presencia permanente con los medios de comunicación.
3. Comunicación con consumidores, centrada en desarrollo de marca.
4. Gestión de negocios y comunicación, desarrolla la capacidad de leer e identificar contextos para la colocación de nuevos productos.
5. Relación con comunidades, genera lazos y relación empresa-comunidad.
6. Gestión de comunicación de crisis-riesgo, orientado a prevenir y gestionar crisis en medios, en la organización y con *stakeholders*.
7. Comunicación de ciudades, tendiente al desarrollo de marca-ciudad.
8. Asuntos públicos, orientados a comunicar los mensajes organizacionales a los públicos de interés y opinión pública.
9. Publicidad corporativa, orientada al desarrollo de la marca corporativa e institucional.
10. Comunicación organizacional, desarrolla la identidad y cultura corporativa para la materialización en una imagen corporativa consistente con los objetivos y metas organizacionales.
11. Gestión social, orientada a la relación de la empresa más allá de sus objetivos económicos. Incorpora la RSE.

12. Comunicación digital, facilita y hace más eficiente la relación con audiencias por medio de soportes digitales, Web y redes sociales.
13. Capacitación, desarrollo de las habilidades de comunicación, *media training* y relación entre áreas de una misma empresa.
14. Comunicación interna, tendiente a comunicar internamente los objetivos y metas organizacionales para lograr adhesión y compromiso.
15. *Branding* interno, desarrolla la marca en el ámbito interno de la organización.
16. Gestión para el cambio, desarrolla las estructuras, los procesos y las competencias necesarias en el capital humano en pos de nuevos desafíos.

Oferta de estudios de evaluación comunicacional

Las empresas de comunicación estratégica presentan una oferta de 26 tipos de estudios en el campo comunicacional:

1. Auditoría de comunicación (interna y externa): estudia integralmente los canales y tipos de comunicación en las audiencias internas y externas.
2. Auditoría de imagen e identidad externa: estudia la percepción de la organización en audiencias externas.
3. Auditoría de imagen e identidad interna: estudia la percepción de la organización en audiencias internas.
4. Auditoría de prensa: analiza los tipos de mensajes en los diferentes medios de prensa.
5. Auditoría de medios internos: analiza los diferentes medios de comunicación internos.
6. Monitoreo de agenda pública y posibles asuntos críticos: investiga los tipos de temas con relación a la organización en la agenda pública, así como los posibles riesgos que podrían aparecer.
7. Análisis cualitativo y cuantitativo de prensa, medios digitales y TV: evalúa la cantidad y los tipos de medios en los que está la organización, así como los temas en los que es mencionada.
8. Auditoría de imagen en líderes de opinión: evalúa la percepción de la imagen corporativa en líderes de opinión.
9. Estudios cualitativos para estrategias comunicacionales: evalúa los temas, las audiencias y los canales para el diseño de una estrategia comunicacional.

10. Diagnóstico de necesidades de comunicación en públicos internos y externos: evalúa aquello que no se observa a primera vista con relación a las necesidades de comunicación en audiencias internas y externas.
11. Estudio de percepción de *stakeholders*: evalúa la percepción de la organización en públicos de interés específicos.
12. Análisis de cobertura y/o posicionamiento mediático: estudia la cobertura y el posicionamiento de la organización y/o temas que la empresa pretende agendar en medios.
13. Análisis de riesgos comunicacionales: evalúa los posibles riesgos comunicacionales que podrían afectar a la organización.
14. Monitoreo de blogs y redes sociales: evalúa las conversaciones y temas que abordan los cibernautas en blogs y redes sociales.
15. Usabilidad y análisis experto (evaluación de interfaces y software): evalúa el nivel y la calidad de uso de sitios Web o software desde una perspectiva del experto.
16. Evaluación de productos y marcas *online*: estudia la percepción e impacto de productos y marcas por medios a distancia.
17. Reputación corporativa a nivel de consumidores: evalúa la reputación que posee la empresa en los consumidores.
18. Marca corporativa: evalúa la percepción de la marca corporativa en diferentes audiencias.
19. Posicionamiento de marca: estudia en qué nichos, espacios y categorías es percibida una marca en especial.
20. Marca interna: estudia cómo es percibida la marca en el ámbito interno.
21. Perfil comunitario: evalúa las características que posee la comunidad con la que se debiera relacionar la organización.
22. Comunidad 360: evalúa las características que poseen la o las comunidades con las que se relaciona o debiera relacionarse la organización, así como todos los posibles elementos de incidencia en ella.
23. Auditoría RSE: evalúa el nivel de cumplimiento de los objetivos de los planes de responsabilidad social empresarial.
24. Análisis de controversias y riesgos: evalúa las controversias reales y potenciales, así como los riesgos comunicacionales a los que se enfrenta o podría enfrentarse la organización.

25. *Engagement* organizacional: evalúa el nivel de compromiso que manifiesta el capital humano de una organización.
26. Liderazgo organizacional: estudia las características y el tipo de liderazgo instalado en una organización determinada.

B. Agencias de publicidad

En Chile la publicidad está constituida por cuatro actores relevantes:

- La Asociación de Agencias de Publicidad, (ACHAP), que agrupa a 37 agencias que representan 14,6% del total de entidades, las que suman en total 253. La industria de la publicidad masiva vendió durante el año 2009 la suma de 869 millones de dólares. Un 5,1% menos que en el 2008 (Fuente: *Estudio ACHAP 2010*).
- La Asociación de Agencias de Marketing Promocional (AMPRO Chile), que agrupa a 17 empresas del sector. Durante el 2009 vendió en Chile 276 millones de dólares aproximadamente (Proyección de ventas a partir de *Estudio ACHAP-Megatime 2008*).
- Asociación de Marketing Directo (AMD Chile), que agrupa a 12 empresas del sector, y de las que no se tiene información fidedigna de sus ventas en el 2009.
- Asociación de medios de Internet (IAB Chile), que agrupa a 106 empresas del sector, y de las que no se tiene información fidedigna de sus ventas en el 2009.

Al aplicar el análisis a los cuatro segmentos (navegación por los *websites* corporativos de las asociaciones), se pudo constatar que tan sólo las agencias de publicidad ofertan algún tipo de servicio relacionado con las evaluaciones comunicacionales y/o de comunicación estratégica.

De las 20 agencias de publicidad estudiadas, así como las cuatro asociaciones gremiales antes mencionadas, se analizó finalmente a 15 de ellas, ya que se pudo constatar (*Estudio de la Industria 2008 ACHAP-Megatime*) que representaron en conjunto 53,8% de las ventas totales del 2008; lo que las hace las de mayor tamaño y ventas del mercado en su categoría. Características que las transforman en representativas del sector. (Ver cuadro 4)

De un total de 253 agencias de publicidad en Chile (Buscador Amarillas de Publiciñas), 15 de ellas, que representan

**Cuadro 4: Ventas agencias de publicidad 2009
ACHAP • Inversión Publicitaria 2009**

REAL	2009 MM\$	2009 MMUS\$	PART %	VAR Real %
Televisión	250.379	447	51,5	0,9
Diarios	126.150	225	25,9	-14,3
Rádios	36.408	65	7,5	-1
Revistas	11.386	20	2,3	-23,1
Vía Pública	37.139	66	7,6	-16,2
Cine	1.411	3	0,3	23,2
TV Cable	9.684	17	2	13,3
On Line	13.074	24	2,8	18,3
Total	486.261	869	100	-5,1

Fuente: *Estudio ACHAP 2010*

**Cuadro 5:
Oferta de evaluación comunicacional de agencias de publicidad**

OFERTA DE SERVICIOS EN EVALUACION Y COMUNICACIÓN		AGENCIAS PUBLICIDAD
NRO.	NOMBRE AGENCIA	OFERTA SERVICIOS
1	MCCANN	Estudio de marca y no servicios en Comcorp.
2	BBDO CHILE	Publicidad
3	PROLAM Y & R	Estudio de marca y no servicios en Comcorp.
4	LOWE PORTA	Publicidad
5	DITTBORN Y UNZUETA	Publicidad
6	DRAFTFCB+IDB	Publicidad
7	180 GRADO	Estudio de marca y no servicios en Comcorp.
8	J. WALTER THOMPSON	Publicidad
9	OGILVY & MATTER	Estudio de marca y servicios en RRPP
10	DDB CHILE	Publicidad
11	LEO BURNETT	Publicidad
12	EURO RSCG	Publicidad
13	TBWA / FREDERICK	Publicidad
14	WUNDERMAN	Publicidad
15	GREY CHILE	Publicidad

6% de la oferta de servicios, colocan más de la mitad de las ventas anuales de la industria. Por lo que, dada la importancia en la industria de las 15 agencias de publicidad dominantes, se concentró el estudio en ellas. (Ver cuadro 5)

De las 15 agencias de publicidad estudiadas, 27% ellas (cuatro), además de los

servicios publicitarios, oferta estudios de evaluación comunicacional.

La agencia Prolam Young & Rubicam, por medio de su área de estudios (The Lab), es uno de los actores relevantes en estudios de marca. Aplica el estudio de marca más relevante del mercado, denominado Brand Asset Valuator.

La agencia Ogilvy & Matter, además de estudios de marca, oferta servicios en comunicación estratégica y relaciones públicas. Esta agencia es un actor muy relevante en el campo de la comunicación estratégica, por medio de su área Ogilvy PR.

Las agencias McCann Erickson y 180 Grados ofertan estudios de evaluación comunicacional, específicamente en el campo de la imagen.

La oferta central de las cuatro agencias estudiadas, en el campo de los estudios de evaluación comunicacional, se concentra en estudios de marca. Otras áreas son el estudio de audiencia y Web.

Productos y servicios ofertados

Las 15 agencias de publicidad evaluadas ofertan en conjunto ocho tipos diferentes de servicios:

1. Consultoría y *branding*: apoya los procesos de desarrollo de la marca.
2. Diseño de campañas de comunicación: establece los lineamientos estratégicos de la campaña publicitaria.
3. Imagen corporativa, desarrolla la idea y el diseño de logos, *book* y productos.
4. Diseño gráfico y de productos, genera la idea y el diseño de revistas, *brochures*, proyectos editoriales y productos.
5. Estudios de marca, evalúa la efectividad, la rentabilidad, el valor y la percepción de marca, en público masivo y/o públicos de interés.
6. *Marketing* directo, desarrolla ideas e implementa el envío de promociones a mercados meta.
7. Asesoría estratégica comunicacional, desarrollo de marca, producto y acciones de venta.
8. Publicidad masiva, desarrollo de la idea e implementación de productos publicitarios para TV, radio, así como propuestas gráficas con aplicaciones en revistas, periódicos y vía pública.

Estudios de evaluación comunicacional

Las 15 agencias de publicidad analizadas, ofertan en conjunto cuatro tipos diferentes de estudios comunicacionales:

1. Marca corporativa y de productos, estudia los atributos de la marca corporativa y/o de productos percibidos en audiencias estratégicas.
2. Posicionamiento de marca, estudia en qué nichos, espacios y categorías es percibida una marca en especial. Qué

espacio ubica en *la mente* de los consumidores.

3. Estudio de audiencias, evalúa las características y atributos de audiencias en particular.
4. Estudio Web, evalúa la efectividad de sitios Web.

C. Empresas de estudio de mercado, opinión y otras

En este segmento se investigó a 40 empresas en total, sometiéndose al análisis a 28 de acuerdo con los siguientes criterios de selección:

- Las empresas de estudio de mercado están agrupadas en la Asociación de Empresas de Estudio de Mercado (AIM Chile). A enero del 2010 muestran un listado de 15 asociados de acuerdo con la Web corporativa de la asociación. Son

consignadas como las de mayor relevancia en el mercado local en el buscador Google al hacer una navegación por artículos, estudios y comentarios en medios de comunicación. Por tal motivo, será analizado 100% de los asociados de este gremio, ya que son representativos del sector.

- A ello se suma la investigación de cuatro empresas de estudios de opinión pública relevantes en el mercado y que no pertenecen a AIM Chile, así como seis centros de investigación universitarios y tres ranking relevantes, presentes en el mercado, que también ofertan servicios de evaluación comunicacional.

Fueron localizados por medio de la sugerencia de expertos entrevistados y directivos de consultoras de comunicación estratégica.

Cuadro 6: Oferta de servicios de evaluación comunicacional de empresas de estudios de mercado, opinión y otros.

Nº	NOMBRE AGENCIA	OFERTA EVALUACIÓN COMUNICACIONAL	TIPO
1	AC NIELSEN	Estudio de marca por industria	Est. mercado
2	ADIMARK GFK	Estudio de imagen, marca y ranking de reputación corporativa	Est. mercado
3	CADEM ADVERTISING	Marca y publicidad	Est. mercado
4	CADEM RESEARCH	Comunicación de marca, imagen, satisfacción de clientes y publicidad	Est. mercado
5	COLLET GFK	Estudios de opinión y reputación corporativa	Est. mercado
6	CORPA	Marca e imagen	Est. mercado
7	GFK R&T CHILE	Estudios de medios, marca, multimedia, publicidad	Est. mercado
8	ICCOM	Marca e imagen	Est. mercado
9	IPSOS	Satisfacción, lealtad, marca	Est. mercado
10	KMR CHILE	Medios gráficos analógicos y digitales	Est. mercado
11	LATIN PANEL	Paneles de consumidores y reputación corporativa	Est. mercado
12	IPSOS PUNTO DE VISTA	Clientes internos, satisfacción, relación con clientes	Est. mercado
13	SYNOVATE	Servicio y fidelización de clientes, marca, publicidad, medios	Est. mercado
14	TIME IBOPE	Medios	Est. mercado
15	TNS TIME	Estudios de marca, publicidad, satisfacción y tendencias por sector	Est. mercado
16	CERC	Estudios de opinión	Est. opinión
17	CEP	Estudios de opinión	Est. opinión
18	Mori Chile	Estudios de opinión, mercado y social	Est. opinión
19	Fundación Futuro	Estudios de la sociedad y opinión pública	Est. opinión
20	CESOP U. Central	Estudios de la sociedad	Est. opinión
21	Mide UC	Educación, sociedad y organizaciones	Est. opinión
22	CEDOP U. Chile	Estudios de la sociedad	Est. opinión
23	INAP U. Chile	Estudios de opinión pública	Est. opinión
24	Mediática UDD	Medios de comunicación	Est. opinión
25	CIDE UDP	Opinión pública y economía	Est. opinión
26	Reputation Institute	Reputación	Reputación
27	Villafañe & Asociados	Reputación, RSE, marca y talento	Reputación
28	Great Place to Work Chile	Clima organizacional	Clima

Creación propia a partir de análisis Web corporativos, AIM Chile (Enero 2010) y Redes sociales

Se chequearon referencias en redes sociales, comentarios en medios de comunicación por medio del buscador Google y se navegó por los *websites*.

En el cuadro 6 se puede observar que la oferta central de las 28 empresas seleccionadas para ser estudiadas se centra en marca, imagen, reputación, satisfacción de clientes, evaluación publicitaria, opinión, medios, multimedia, lealtad, comunicación interna, relación con clientes, tendencias, estudios sociales, educación, sociedad, economía, RSE, talento, clima y etnografía.

De las empresas de estudio de mercado, 100% posee a lo menos un asociado internacional, en contraposición a las de estudios de opinión que en 90% son nacionales, y los centros de investigación universitaria, que tienen el carácter de nacional. Los *ranking* de reputación y clima, son 100%, internacionales.

Del *sampling* estudiado, 100% oferta evaluación comunicacional en alguna de sus áreas. Quince son empresas de estudio de mercado, que representan 53%; diez son empresas de estudio de opinión (cuatro empresas privadas y seis centros de estudios universitarios) que representan 36%; dos de reputación que representan 7%; y una empresa que posee un *ranking* de clima organizacional, que representa 4%.

Productos y servicios ofertados

Las 28 empresas de estudios de mercado, opinión pública y otras que han sido evaluadas, ofertan en conjunto 37 tipos diferentes de servicios:

1. Opinión pública, estudia las percepciones de la opinión pública en temas específicos.
2. Estudios de mercado, investiga las tendencias, las percepciones y/o las preferencias de industrias, productos y servicios, de los consumidores con relación a temas específicos.
3. Investigación social, se centra en instituciones públicas, corporaciones, instituciones educativas, centros de investigación, organizaciones sin fines de lucro y organismos de cooperación internacional.
4. Investigación internacional, estudia tendencias, conductas, percepciones, productos y marcas en el mercado global.
5. Etnografía, estudios de cultura.
6. Clima, estudia el ambiente laboral en organizaciones.
7. Estudios de imagen corporativa, estudia la percepción de imagen de empresas y marcas en opinión pública, consumidores o audiencias seleccionadas.
8. Estudios de medios de comunicación, entrega información cualitativa y cuantitativa de medios masivos y específicos.
9. Marca, estudia la percepción de la marca en opinión pública, consumidores o audiencias seleccionadas.
10. Activos intangibles, estudia la reputación e imagen corporativa, la RSE, la marca y el talento.
11. Dinámica de categorías, permite comprender qué está comprando el consumidor en tiendas.
12. Análisis competitivo, permite la comprensión del desempeño competitivo de las empresas para estar un paso adelante.
13. Lealtad del consumidor, estudia el contexto competitivo y el nivel de lealtad del consumidor para el proceso de la gestión de marcas.
14. Gestión de ventas, evalúa el desempeño apropiado de los productos para que los consumidores puedan encontrarlo. La distribución del mismo entre los detallistas adecuados es crítica para maximizar el alcance y penetración del consumidor.
15. Dinámica de mercado, evalúa el desempeño de la categoría, así como de las marcas que ésta incluye.
16. Lanzamiento de marcas y producto, estudia quién compra, dónde se origina el volumen de ventas y si el producto está atrayendo a nuevos compradores o a compradores ya existentes de la categoría.
17. Estrategia de precios, entrega las herramientas adecuadas para tomar decisiones rápidas y precisas relacionadas con la estrategia de precios.
18. Oportunidades de negocios, se orienta a entender el comportamiento de compra de los consumidores, lo que permite una mejor toma de decisiones. Identifica dónde se han registrado los incrementos de volumen para asegurar que la estrategia de la marca va por el camino correcto.
19. Eficiencia y efectividad promocional, permite la comprensión del valor y el retorno de gasto. La ganancia marginal en eficiencia implicará a un significativo impacto positivo sobre las utilidades.
20. Desempeño del comercio detallista, entendimiento del desempeño y cómo se ubica en relación con los competidores. Es vital para elaborar estrategias exitosas de ventas y *marketing*.
21. Comprensión del consumidor, comprender y satisfacer los distintos requerimientos de los consumidores, segmentándolos en grupos lógicos para su estudio.
22. Psicográficos, estudia el estilo de vida de los individuos con el fin de contar con herramientas de segmentación complementarias a las sociodemográficas.
23. Satisfacción de clientes, evalúa la satisfacción de los clientes con los productos o los servicios de las empresas, así como las principales causas de satisfacción e insatisfacción.
24. Calidad de servicio, evalúa el nivel de satisfacción de los usuarios de un determinado servicio, que puede medirse en forma individual o en relación con el servicio de la competencia.
25. Estudio de cliente interno, mide la satisfacción de los colaboradores organizacionales con el servicio interno.
26. *Customer relationship assessment*, mide el vínculo con los clientes. Es una herramienta de investigación que capacita a una empresa para manejar la lealtad de sus clientes.
27. *Employee relationship assessment*, mide las percepciones, actitudes y sensaciones que tienen los empleados sobre la empresa, entregando caminos para mejorar su relación con ellos y aumentar el éxito de su negocio.
28. *Financial impact modeling*, estima el impacto financiero que el negocio puede tener y las mejoras en aspectos claves de satisfacción de los clientes.
29. Evaluación de campañas publicitarias, evalúa la efectividad y la eficiencia de campañas publicitarias.
30. Evaluación de productos y servicios, testea cualitativa y cuantitativamente productos y servicios en consumidores.
31. Innovación, busca los *insights* y las oportunidades para introducir productos o servicios exitosos al mercado.
32. Percepción de seguridad económica, estudia la percepción y conducta del consumidor frente a la crisis, de manera de orientar a los equipos de *marketing* en la ejecución de sus estrategias.
33. *Geomarketing*, estudia la información en planos digitales para analizar el comportamiento de clientes, mercados, poblaciones y zonas geográficas bajo un enfoque urbano.
34. Estudio de transacciones inmobiliarias, toma el pulso al movimiento inmobiliario.

liario por segmentos de precios y comunas.

35. Estudios de recursos digitales, evalúa la efectividad y calidad de los recursos digitales.
36. Estudio de segmentación, determina agrupaciones de individuos o clientes con similares características y preferencias.
37. Paneles, estudios por industria y categorías. Hogares, usos, individuos, niños, otros.

Estudios de evaluación comunicacional

Las 28 empresas de estudio de mercado, opinión pública y otros que fueron estudiadas, ofertan en conjunto 42 tipos diferentes de estudios comunicacionales:

1. Comportamiento del consumidor, estudia cómo se comporta y los hábitos de compra de los consumidores.
2. Testeos publicitarios, pre y post test de campañas. Recordación y comprensión de mensajes. Evaluación de conceptos publicitarios o comunicacionales.
3. Imagen corporativa, evalúa el impacto y la proyección de la imagen en audiencias externas.
4. Posicionamiento e identidad de marcas, evalúa dónde se aloja la marca en la mente de las audiencias, así como su consistencia con la identidad.
5. Marca corporativa, estudia los atributos de la marca corporativa percibidos en audiencias estratégicas.
6. *Brand audit*, análisis del nivel de protección de la marca e identificación de las áreas geográficas en las que precisa un mayor grado de protección *online*, sugiriendo las extensiones más adecuadas para registrar el dominio.
7. *Brand equity*, determina la situación de la marca en términos de recordación e imagen, con el fin de conocer la cercanía con el público objetivo, lo que ofrece y las razones para adquirirla.
8. *BradDinamic*, visualiza y define objetivos para la marca y la mejor manera de lograrlos.
9. *BradAction*, estudio de carácter estratégico. Diagnostica la imagen de una marca en la mente de los consumidores.
10. *Mystery Shopping*, simula un cliente, para evaluar el nivel de satisfacción y cumplimiento de objetivos de desempeño.
11. Diseño de campañas de comunicación, testeo de temáticas y slogans, análisis de mensajes políticos, evaluación de impacto de los mensajes.
12. Imagen y evaluación de gestión de gobierno, seguimiento de imagen y evaluación de gestión de gobierno /evaluación de políticas públicas/ diagnóstico de principales problemas de política pública.
13. Estudios de imagen de bancos, AFP y entidades financieras, estudia la proyección de la imagen en consumidores de bancos, AFP y entidades financieras.
14. Estudios a líderes de opinión, evalúa la percepción temática y prioridades de líderes con relación a la categoría en la que compete la marca, producto o servicio.
15. Tendencias socioculturales/estudios de cultura política, evalúa las tendencias socioculturales y políticas para anticiparse a posibles conflictos.
16. *Marketing* de organizaciones no lucrativas, evalúa en *stakeholders* y opinión pública, la percepción de las diferentes acciones de *marketing*.
17. *Marketing social*, evalúa en *stakeholders* y opinión pública la efectividad de las diferentes acciones de *marketing*.
18. Estudios de recursos humanos, mide las actitudes hacia el trabajo, satisfacción con el empleo, expectativas laborales, comunicaciones internas.
19. Estudios de consumos culturales, estudia la orientación presente y nichos de mercado futuro, con relación a consumos culturales.
20. Clima organizacional, estudia el nivel y calidad del ambiente laboral en los colaboradores organizacionales.
21. Estudio de competencia en medios, informa de nuevos productos, promociones y campañas de TV y prensa que hayan lanzado sus competidores.
22. Lanzamiento de marcas y producto, estudia quién compra, dónde se origina el volumen de ventas y si el producto está atrayendo a nuevos compradores o a compradores ya existentes de la categoría.
23. Estudio base de marca, diagnostica un mercado en particular con indicadores básicos de penetración e imagen de marcas, hábitos de uso/consumo/compra, atributos relevantes en la categoría y publicidad.
24. *Trakking* de marca, estudia mensualmente el desarrollo de las marcas en diferentes categorías.
25. *Rating*, mide el nivel de sintonía de programas de TV.
26. Imagen y posicionamiento, evalúa la percepción pública de empresas, marcas, productos, personas, ideas e instituciones.
27. Estudios de medios de comunicación, estudios de audiencia y exposición a medios.
28. Reputación corporativa, evalúa la persistencia de la imagen en consumidores, líderes de opinión y *stakeholders* de organizaciones.
29. Reputación de líderes, evalúa la persistencia de la imagen en consumidores, líderes de opinión y *stakeholders* de personas.
30. Reputación personas, evalúa las mejores empresas para trabajar acorde a la reputación del capital humano.
31. Reputación interna corporativa, evalúa la reputación de la organización en la audiencia interna.
32. Reputación de marca, evalúa la persistencia de la imagen en consumidores, líderes de opinión y *stakeholders* de marcas.
33. Reputación ciudades, evalúa la persistencia de la imagen en consumidores, líderes de opinión y *stakeholders* de ciudades.
34. Talento, investiga las competencias necesarias de los colaboradores organizacionales para el proceso de desarrollo organizacional.
35. RSE, evalúa el nivel de cumplimiento de los objetivos de los programas de RSE.
36. Estudio Facebook, dimensiona el fenómeno de Facebook para organizaciones, marcas, productos y líderes.
37. Estudio Web, evalúa la calidad y efectividad de la Web.
38. Estudio de radio y revistas, audita niveles de y consumo de radio.
39. *Target groups index*, estudio multimedia de productos y estilos de vida.
40. Lectoría ejecutiva, audita niveles de lectoría en ejecutivos.
41. Lectoría digital, audita niveles de lectoría de medios digitales
42. *Media insight*, desarrolla conocimiento estratégico para empresas de medios.

D. Resumen de evaluaciones comunicacionales de los tres segmentos

Finalmente, se presenta un resumen del conjunto de evaluaciones comunicacionales ofertadas por los tres actores relevantes de la industria de la comunicación en Chile: empresas de comunicación estra-

tégica, agencias de publicidad y empresas de estudio de mercado, opinión y otras.

Como se observa en el cuadro 7, la industria de la comunicación en Chile oferta en conjunto 66 tipos diferentes de evaluaciones comunicacionales. De ellas, 16,7% va orientado a las audiencias internas y 83,3%, a audiencias externas. Los servicios para la comunicación externa son cinco veces mayores que los de comunicación interna.

Cuadro 7: Resumen orientación según audiencia

Audiencia	Nro	%
Comunicación interna	11	16,7
Comunicación externa	55	83,3
Total	66	100,0

Creación propia a partir de análisis a sitios Web.

Cuadro 8: Oferta por ámbito y segmento

Ámbito de la com.	Emp. comunic. estratégica	Agencias publicidad	Empresas de estudio	Total %
Comunicación Interna	6,1	1,5	9,1	16,7
Comunicación Externa	22,7	7,6	53	83,3
Total %	28,8	9,1	62,1	100

Como se observa en el cuadro 8, las empresas de comunicación estratégica ofertan 28,8% de las evaluaciones comunicacionales. La relación evaluaciones internas v/s externas es de 1 a 3,7 veces.

Las agencias de publicidad ofertan 9,1% de las evaluaciones comunicacionales. La relación evaluaciones internas v/s externas es de 1 a 4,75 veces.

Las empresas de estudio de mercado, opinión y otros ofertan 62,1% de las evaluaciones comunicacionales. La relación evaluaciones internas v/s externas es de 1 a 5,82 veces.

En el cuadro 9 se puede observar que la oferta total de evaluaciones comunicacionales es de 66 productos/servicios, pudiéndose agrupar en 11 tipos: comunicación estratégica, comunicación digital, imagen, medios, reputación, RSE, marca, personas, *marketing*, cultura y clima.

Las más ofertadas son medios con 18,2%, y marca con 16,7%. Las menos ofertadas son cultura y RSE, con 4,5% cada una y finalmente, clima, con 1,5%.

En el cuadro 10 se puede observar que la oferta en evaluación comunicacional de las consultoras en comunicación estratégica se centra justamente en comunicación estratégica con 12,1%. Le sigue medios con 4,6% y comunicación digital con 4,5%. No presentan oferta en reputación, personas, *marketing*, cultura y clima.

Las agencias de publicidad centran su oferta de evaluación comunicacional en marca y *marketing* con 3,1%. No presentan oferta de evaluación comunicacional en comunicación estratégica, medios, reputación, RSE, personas, cultura y clima.

Creación propia a partir de análisis a sitios Web.

Cuadro 9: Tipos de evaluaciones comunicacionales

Nro	Tipo de evaluación	Nro.	%
1	Comunicación estratégica	9	13,6
2	Comunicación digital	5	7,6
3	Imagen	5	7,6
4	Medios	12	18,2
5	Reputación	7	10,6
6	RSE	3	4,5
7	Marca	11	16,7
8	Personas	5	7,6
9	Marketing	5	7,6
10	Cultura	3	4,5
11	Clima	1	1,5
	Total	66	100,0

Creación propia a partir de análisis a sitios Web.

Las empresas de estudio de mercado, opinión y otras centran el peso de su oferta de evaluación comunicacional en medios con 13,6%. Le sigue reputación con 10,6%, y marca con 9,1%. Presentan oferta en todos los tipos de evaluación comunicacional.

En resumen, se puede decir que la oferta de evaluación comunicacional, por cada uno de los 11 tipos de evaluación, es la siguiente:

1. Comunicación estratégica, presenta nueve tipos de estudios diferentes.
2. Comunicación digital, presenta cinco tipos de estudios diferentes.
3. Imagen, presenta cinco tipos de estudios diferentes.
4. Medios, presenta doce tipos de estudios diferentes.
5. Reputación, presenta siete tipos de estudios diferentes.
6. RSE, presenta tres tipos de estudios diferentes.

Cuadro 10: Oferta por tipo y segmento

Tipo de evaluación	Emp. comunic. estratégica	Agencias publicidad	Empresas de estudio	Total %
Comunicación estratégica	12,1	0	1,5	13,6
Comunicación digital	3	1,5	3,1	7,6
Imagen	3,1	1,5	3	7,6
Medios	4,6	0	13,6	18,2
Reputación	0	0	10,6	10,6
RSE	1,5	0	3	4,5
Marca	4,5	3,1	9,1	16,7
Personas	0	0	7,6	7,6
Marketing	0	3	4,6	7,6
Cultura	0	0	4,5	4,5
Clima	0	0	1,5	1,5
Total %	28,8	9,1	62,1	100

Creación propia a partir de análisis a sitios Web.

7. Marca, presenta once tipos de estudios diferentes.
8. Personas, presenta cinco tipos de estudios diferentes.
9. Marketing, presenta cinco tipos de estudios diferentes.
10. Cultura, presenta tres tipos de estudios diferentes.
11. Clima, presenta un tipo de estudio.

Algunos comentarios de la demanda

La demanda de servicios comunicacionales en Chile, que incluye estudios *ad-hoc*, está constituida por tres grandes actores: las empresas, las organizaciones del Estado y las ONG.

Los mayores demandantes de servicios de comunicación y, por lo tanto, de evaluaciones comunicacionales son las empresas conformadas por 744.186 entidades públicas y privadas constituidas legalmente y activas. Se dividen, acorde al nivel de ventas anuales, en micro, pequeñas, medianas o grandes empresas (Corfo y SII al 2009).

Se destaca que sólo 40% de las grandes empresas tiene una persona que dirige la comunicación a nivel estratégico. El restante 60% no tiene área de comunicación en su empresa o la posee a nivel operativo. Además, aproximadamente 90% de los directivos de grandes empresas que dirigen la comunicación, no posee formación en el área de la comunicación (Estudio Herrera 2008).

La comunicación en las grandes empresas ha tomado mucha relevancia debido a que estas organizaciones, por un lado, están constantemente sometidas a la evaluación pública y de los medios de comunicación, y por otro, dada la cantidad de gente que conforma su capital humano, se hace necesario desarrollar la comunicación interna para enriquecer el ambiente laboral, amén de lograr la identificación y el sentido de pertenencia con la organización de tal manera de mejorar la productividad y sumar valor al negocio. En esta línea, una de las tres habilidades blandas del *management* más demandadas por empresas que buscan directivos (de acuerdo con los centros de investigación de Harvard, Princeton y Georgetown), es la habilidad comunicativa y de relación. Tal como lo señala M. Porter en su libro *La estrategia competitiva* (uno de los más leídos por directivos), “más del 75% de las obligaciones de directivos, consiste en tomar decisiones; la comunicación es el espacio de relación que lo permite” (Porter 2000/73).

Para directivos de empresas de estudios de mercado, opinión y otros

La dirección de las empresas requiere métricas para la toma de decisiones, ya que funcionan con el paradigma *lo que no se mide, no se puede administrar*, concepto que sería la máxima de cualquier ingeniero que dirige una organización. En esta línea, la comunicación requiere de sistemas de gestión con indicadores y modelos, esto

es igual a contar con KPI, cosa que hasta hoy la comunicación no ha podido ofertar al mercado.

Para directivos de empresas

La comunicación es igual a vínculos vivos, lazos, conexiones. Debe mantener vinculada a la empresa que, por defecto, es diversa y está en espacios dispersos. Como mecanismo formal de mando, debe integrar.

Sería falsa la concepción de que lo que no se mide no mejora. Se propone que *lo que no se conoce, no se puede gestionar*. La medición es necesaria en ciertos espacios y para cierta toma de decisiones; en cambio, el conocimiento del proceso siempre es necesario para la gestión eficiente. Se señala, además, que la comunicación es una técnica para el cambio. La gestión es un proceso integrado. Por ejemplo, un jefe de proyecto debe ser un técnico en la materia, manejar procesos de cambio, saber evaluar proyectos y comunicar.

Hoy se requiere de profesionales universitarios que entiendan la lógica del negocio para hacerse cargo de la comunicación a nivel estratégico. La comunicación tiene múltiples públicos y eso la hace compleja. En las grandes empresas, la comunicación está muy cerca del ámbito directivo y hoy está en manos de abogados e ingenieros comerciales que son considerados por la alta dirección y el directorio. Por el momento, los periodistas están fuera de este ámbito directivo.

La comunicación es estratégica, en tanto apunta a diferentes ámbitos del quehacer organizacional tales como el posicionamiento, la imagen, las relaciones institucionales, entender el entorno, vocería, exigencias de transparencia y ser cada vez más público, señalan los entrevistados.

Para expertos

Las empresas medianas presentan de media a baja demanda de servicios de comunicación estratégica, ya que la tienen incorporada en su estructura como parte de las áreas o gerencias comerciales o de recursos humanos (sea hacia fuera o dentro de la organización).

Este tipo de empresas está orientada eminentemente a crecer y destina sus recursos al desarrollo de productos y su comercialización. No percibe la comunicación unida al negocio o como generadora de ventajas competitivas.

Lo que sí demandan son servicios de evaluación comunicacional en muchas de sus dimensiones o áreas de *frontera*: satisfacción de clientes, marca, imagen, posicionamiento, comunicación digital, entre otras, ya que le es esencial para la toma de decisiones.

Desde 1990 a la fecha, se ha desarrollado un interesante mercado de lo público, sector que demanda servicios en comunicación desde los poderes Ejecutivo, Legislativo, Judicial, ministerios, intendencias, gobernaciones, municipalidades y servicios públicos. Hoy, en prácticamente todas las reparticiones públicas, existe una persona que dirige la comunicación, por lo que la demanda de servicios ha aumentado (se pudo constatar en esta investigación que en 605 reparticiones del Estado cuentan con una persona encargada de la comunicación).

Es interesante señalar que muchas empresas de comunicación se han hecho conocidas a partir de campañas de comunicación para el sector público, y luego han derivado a prestar sus servicios al sector privado (de las cinco empresas dominantes de comunicación estratégica, se constató en esta investigación que tres de ellas –Tironi y Asociados, Imaginación y Extend comunicaciones–, se dieron a conocer con campañas para el Estado y/o gobierno).

En total, las entidades del Estado que podrían demandar servicios de comunicación ascienden a 605, que representan 26 tipos de entidades públicas.

La entidad del Estado que más servicios dependientes posee, asumiendo que cada



Es interesante señalar que muchas empresas de comunicación se han hecho conocidas a partir de campañas de comunicación para el sector público, y luego han derivado a prestar sus servicios al sector privado

uno de ellos tiene una persona que dirige y/o coordina la comunicación y por lo tanto, potencialmente podría ser consumidor de servicios en comunicación, son los municipios (345 en Chile), que sumados a corporaciones municipales con área de comunicación (35), suman 62,8% del total.

Le sigue el Ministerio del Interior, entidad que integra a intendencias y gobernaciones, lo que da una demanda potencial de 78 entidades, que representan 12,9%.

Quienes menos servicios poseen son el Ministerio de la Cultura y las Artes, Ministerio Servicio Nacional de la Mujer, Banco Central y Contraloría General de la República con un 0,2%, cada uno.

Otro actor que se ha incorporado a la demanda son las ONG o tercer sector, que en Chile están constituidas legalmente en 446 ONG (de acuerdo con ONG Chile). Existen 15 tipos diferentes de organizaciones, siendo las de carácter general las de mayor número (100), que representan 22,4% del total. Le sigue Pueblos Originarios (63), que representa 14,1%.

Las de menor cantidad son las de ciencias (03), que representan 0,7%, y extranjeros (04), con 0,9%.

Para directivos de empresas de comunicación estratégica

Las ONG cada vez están demandando más los servicios de comunicación y en forma creciente la evaluación comunicacional. Hoy se ha desarrollado un mercado de lo social y, por lo tanto, hay que salir a competir por los recursos asignados para dicho segmento. La comunicación permite dar visibilidad a la organización y eso le

otorga imagen a la institución, lo que se transforma a la postre en prestigio. Las evaluaciones comunicacionales sirven para tomar el pulso de lo que las audiencias perciben de este tipo de organizaciones y para evaluar qué tan bien lo están haciendo. Además, permite evaluar si se está llegando a la o las audiencias a las que se quiere llegar, cosa muy estratégica en toda organización.

Para directivos de empresas

Las ONG ayudan a sumar valor a la marca. Si una marca/empresa se asocia a una ONG con buena reputación e imagen, te puede traspasar lo positivo. Por otro lado, dada la RSE que desarrollan las empresas, se hace muy necesario acercarse a este tipo de organizaciones, para obtener conocimiento y guía en el camino de la responsabilidad y no tan sólo de la asistencialidad.

Finalmente, para el conjunto de entrevistados, a la comunicación se le demanda:

Hablar hacia fuera y hablar hacia dentro, análisis, ángulo, lectura, capacidad de gestión, cobertura y anticipación, cómo le impacta al negocio, cómo le impacta a la credibilidad.

En resumen, un gran desafío para la comunicación.

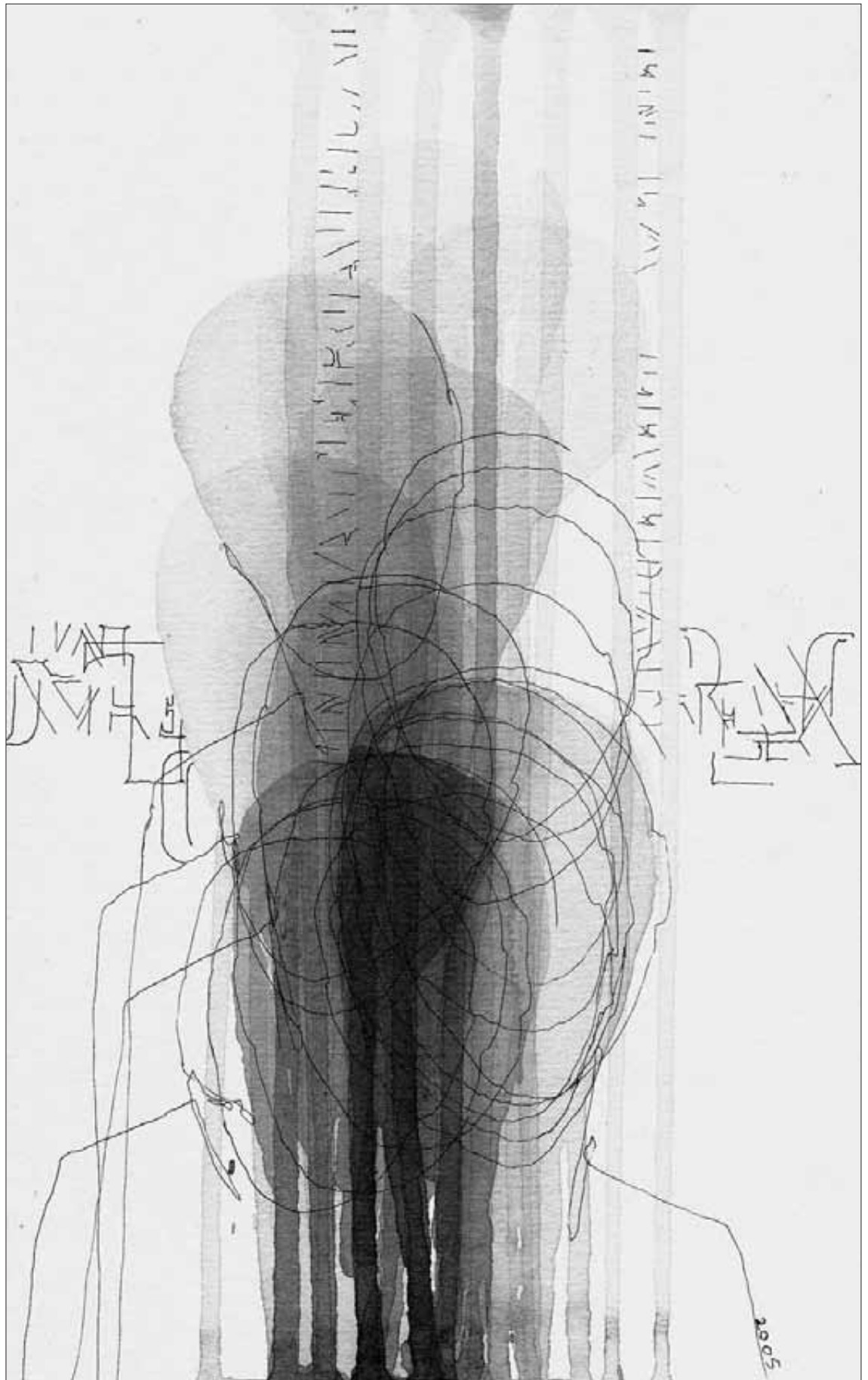
RAÚL HERRERA ECHENIQUE

PhD© en Comunicación Organizacional de la UMA, España y Socio/Gerente de la consultora Proconsul Asesoría & Comunicación.

Referencias

- ALLES, M. (2005): *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- BARTOLI, A. (1992): *Comunicación y organización*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- BASAGNO, A., PISELLI, F., PIZZORNO, A., TRIGLIA, C. (2003): *El capital social: instrucciones de uso*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A.
- CABALLERO, G., GARCÍA, J.M., y QUINTÁS M.A. (2007): Paper: *La importancia de los stakeholders en la organización*. España: Universidad de Vigo.
- CAPRIOTTI, Paul (1999): Paper: *La comunicación corporativa*. Tarragona. España: Universidad Rovira i Virgili.

- COSTA, Joan (2009): Paper: *La especificidad del DIRCOM*. Barcelona, España. Publicado en www.reddircom.org/articulos.
- DEL POZO, L. M (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna*. Madrid, España: Editorial Fragua.
- ECHEVERRÍA, E. (2005): *"Ontología del lenguaje"*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- ELDIN, F. (1998): *El management de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Edicial S.A.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. (1999): *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- GRIMBLANTT, André. (2008): *Semiología*. Santiago, Chile: Uniacc.
- HALL, E. (1959): *The silent language*. Nueva York, EE.UU.: Editorial Doubleday.
- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, A. (2002): "Planificar la comunicación". En: *Revista Latina de Comunicación Social*. Nro. 54.
- HERRERA ECHENIQUE, R. (2008): Paper: "Estado de la comunicación corporativa en Chile". En: *Revista DIRCOM*, Nro. 79. Buenos Aires. Argentina.
- KAPFERER, J., y THOENING, J. (1991): *La marca*. Madrid, España: Editorial McGraw Hill.
- MANUCCI, M. (2005): *Atrapados en el presente*. Quito, Ecuador: Editorial Ciespal.
- _____ (2008): *Impacto corporativo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones La Crujía.
- MATILLA, K. (2008): *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona, España. Editorial UOC.
- MEGATIME-ACHAP (2008): *Estudio de inversión publicitaria 2008*. Santiago, Chile.
- PÉREZ, R. A. (2006): *Estrategias de comunicación*. Barcelona, España: Ediciones Ariel S.A. 3ra. Edición.
- PORTER, M. (2000): *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Norma.
- SANZ DE LA TAJADA, L. (1998): *Auditoria de la imagen de empresa*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- SILVA, G. (2005): Paper: *El estado e la comunicación en Chile*. Madrid, España: Anuario de la Comunicación 2005. Dircom.
- TIRONI, E., y CAVALLO, A. (2004): *Comunicación estratégica*. Santiago, Chile: Editorial Taurus.
- TRELLES RODRÍGUEZ, I. (2001): *Comunicación organizacional*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- VAN RIEL, Cees B.M. (1997): *Comunicación corporativa*. Madrid, España: Prentice Hall.
- VÉLIZ, F. (2006): "Comunicación en 360°". En: revista *Chasqui*. N°93. Quito, Ecuador: Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina, Ciespal.
- VILLAFANE, Justo (2009): *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid, España: Pearson, Prentice Hall.
- www.amarillas.cl (Web site buscador comercial. 14 al 27 de enero de 2010)
- www.anp.cl (Web site de la Asociación Nacional de la Prensa. 22 de diciembre de 2009).
- www.achap.cl (Web site de Asociación chilena de agencias de publicidad. 10 de diciembre de 2009).
- www.aimchile.cl (Web site de Asociación chilena de empresas de estudio de mercado. 10 de diciembre de 2009).
- www.ampro.cl (Web site de Asociación de marketing promocional. 18 de diciembre de 2009).
- www.corfo.cl (Web site de la Corporación de Fomento de la Producción. 05 de diciembre de 2009).
- www.dircom.cl (Web site de red social de comunicación. 10 de diciembre de 2009).
- www.economia.cl (Web site del Ministerio de Economía de Chile. 22 de diciembre de 2009).
- www.educacionsuperiorchile.cl (Entidad del Ministerio de Educación de Chile. 22 de diciembre de 2009).
- www.eumed.net (Diccionario de economía y finanzas. 14 de enero de 2010).
- www.gestiopolis.cl (Buscador técnico. Visitado el 4 de mayo de 2010).
- www.hiru.com (Web site de aprendizaje permanente. 28 de enero de 2010).
- www.ongchile.cl (Portal de las ONG en Chile. 22 de diciembre de 2009).
- www.prohumana.cl (Portal de RSE en Chile. Visitada el 4 de mayo de 2010).
- www.prolamyr.cl (Portal de Agencia de Publicidad Prolam Young & Rubicam. 22 de diciembre de 2009).
- www.reddircom.org (Web site de la red social de Directores de Comunicación Iberoamericana. 26 de enero de 2010).
- www.sii.cl (Web corporativa del Servicio de Impuestos Internos. Revisado el 2 de diciembre de 2009 al 28 de enero de 2010).
- <http://www.tema2.com/tcom/espinalSilencio.htm> (Web site de Teorías de Comunicación. Revisado el 4 de mayo de 2010).
- http://www.universite.cl/ranking_de_universidades_revista_que_pasa_2009-2010.html (Ranking de Universidades 2009. Analizado el 26 de enero de 2010).
- www.villafane.cl (Web site corporativo. 10 de enero de 2010).



Galería de Papei. Jonidel Mendoza (2005)

2005

La Web como herramienta de comunicación en las organizaciones miembros de la Red de Responsabilidad Social Forum Empresa en Suramérica

Sumario

El liderazgo comunicacional de este tiempo no puede estar ajeno al campo de las nuevas tecnologías de información y comunicación y lo que ellas representan para la sociedad del presente. De ahí que el conocimiento de la página web, como espacio y herramienta de comunicación, sea tan importante como instrumento de promoción y de persuasión para los públicos. Desde ese principio, esta investigación tuvo como objetivo general contrastar las páginas web de los miembros suramericanos que forman la Red de Responsabilidad Social Empresarial, Forum Empresa

Abstract

Communicational leadership at this time can't be far from the land of new technologies of information and communication and what they represent to these days society. Because of it, web page knowledge like a space and tool of communication is so important as an instrument of promotion and persuasion for audiences. From this principle this investigation had as it's general goal to contrast web pages of the South American members that conform Corporate Social Responsibility Network, Forum Empresa

■ SANDRA ORJUELA CÓRDOBA

Introducción

La sociedad actual se encuentra marcada por las transformaciones generadas por las nuevas tecnologías, de ahí que las fronteras vayan desapareciendo, ya que todo funciona de acuerdo con la circulación e intercambio de información en tiempo real; lo que sucede en Venezuela o Ecuador, se informa y en sólo segundos puede llegar a China, Alemania o Argentina. La incorporación de las nuevas tecnologías ha hecho que el emisor y el receptor, tal como se entendían desde la teoría humanística hasta la tendencia mecanicista y orgánica de Tom Burn y Stalker, pasando por los modelos comunicacionales de Shannon y Weber, Newcomb, K. Berlo y Schramm entre otros, hayan sufrido un cambio drástico en el contexto del proceso y los elementos que conforman la comunicación. Los receptores han pasado de ser entes pasivos a usuarios activos capaces de ejercer un rol interactivo en la dinámica de la sociedad actual.

La sociedad de las TIC ha permitido el desarrollo de una nueva forma de consumo de mensajes que convierte al miembro social actual en un ser participativo, democrático y respetuoso de las subculturas emergentes. La dialéctica que se genera a partir de los cambios políticos, económicos, sociales y culturales, motorizan una interactividad de la persona no sólo en su grupo social, sino como miembro de la organización, lo que implica una rede-

finición de la visión de la comunicación y, por ende, conlleva una reflexión en profundidad por parte del Dircom, coordinador, o gestor de este proceso, quien ya no se puede quedar con los paradigmas aprendidos hace 10 ó 20 años sobre la planificación de la comunicación organizacional. Antes bien, debe reflexionar y comprender cómo estos cambios afectan la dinámica organizacional y, por consiguiente, la forma de informar y de comunicarse sin perder la visión de su situación real como escenario de comunicación organizacional.

Esta dinámica actual exige del comunicador un conocimiento amplio y profundo de las características y técnicas de los medios digitales, para poder planificar un *mix* de medios que sea eficiente y exitoso, de acuerdo con el perfil de sus *stakeholders*. De ahí que el conocimiento de la página web como herramienta de comunicación sea tan importante, hoy en día, para el líder de comunicación, pues más allá de ser un técnico, lo que se requiere es que la conciba y entienda como un instrumento con gran poder de promoción y persuasión con sus públicos externos.

El presente trabajo busca contrastar las páginas web de los 10 miembros suramericanos que hacen parte de la Red Forum Empresa, con el fin de conocer cómo emplean estas herramientas virtuales como medios de promoción y educación en el tema de la responsabilidad social empresarial en Suramérica.

Este contraste se realizará a partir de detallar las características que cumplen estas páginas web como medio de comunicación, el registro de los contenidos que comparten, la identificación del tipo de estructura que le dan a las salas de prensa, y el manejo de contenidos informativos en ellas.

Se busca entender la situación actual para aprovechar este espacio virtual con el fin de dar a conocer las actividades y los logros de estas organizaciones cuyo objetivo es el de educar, asesorar y orientar a las empresas de sus respectivos países y en América Latina, en la forma que pueden convertirse en empresas socialmente responsables, para beneficio no sólo de éstas, sino del entorno en el que se desarrollan.

1. La investigación

El objetivo general de este estudio es el de contrastar las páginas web de los 10 miembros suramericanos que hacen parte



Esta dinámica actual exige del comunicador un conocimiento amplio y profundo de las características y técnicas de los medios digitales, para poder planificar un mix de medios que sea eficiente y exitoso, de acuerdo con el perfil de sus stakeholders.

de la Red de Responsabilidad Social Empresarial, Forum Empresa.

Para lograrlo se decidió:

1. Detallar las características que presentan las páginas de los 10 miembros suramericanos de la Red Forum Empresa.
2. Registrar qué contenidos y características comparten estas páginas web.
3. Identificar el tipo de estructura que le dan a las salas de prensa y su manejo de contenidos informativos.

La metodología utilizada es la de análisis de contenido, que se realiza a partir de una plantilla de análisis, elaborada específicamente para este caso, y luego se generalizan los resultados con el fin de contrastar las características que comparten las páginas web del estudio.

Forum Empresa cuenta con 19 miembros en toda América, desde Canadá hasta Argentina. Para efectos del presente trabajo se escogieron las páginas web de los 10 países de Suramérica, dada su cercanía geográfica e identidad similar en el estado en que se encuentra la RSE en esta zona de América, con el fin de analizar y comparar cómo estas organizaciones están utilizando sus páginas web como ventana de promoción y educación en el tema de responsabilidad social empresarial en sus países: Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

La técnica utilizada es la observación directa a través de un instrumento diseñado específicamente para este estudio y que cuenta con 61 variables de análisis, divididas en nueve categorías además de

un espacio para observaciones generales, lo que permite revisar sus características técnicas y poder levantar data sobre sus contenidos específicos desde el punto de vista de ser organizaciones asesoras y orientadoras en el tema de la RSE. Así mismo se analiza la forma de presentar y estructurar las salas de prensa virtual o su equivalente.

Este instrumento fue diseñado a partir de la amplia lectura y comprensión previa de literatura especializada acerca de las características que debe tener un sitio web que garantice que el usuario encuentre con facilidad la información que busca, sea fácil de usar y ofrezca opciones de interactividad, lo que lo lleva a ser un sitio exitoso en su labor de posicionamiento, comunicación y medio para generar lazos con sus públicos de interés, lo que se verá retribuido a través del reforzamiento de su imagen y reputación corporativa.

El instrumento de análisis se divide así: en el primer bloque se registra la información general concerniente a dirección URL, ubicación de la marca visual, si posee video de presentación, segmentación de públicos, espacio para socios, registro como socios, envío de boletines, si la información está actualizada, así como si presenta datos de contacto físico y virtual.

En la segunda categoría, se analiza la usabilidad de la página a partir de la organización de la información por categorías y menús, los títulos identificadores en cada pantalla, herramientas de ubicación dentro del sitio (dónde está, de dónde viene, adelante, atrás, volver, seguir) y aplicaciones que informen al usuario si están realizando algún proceso y debe esperar, como por ejemplo: buscando, guardando, enviando, etcétera.

El tercer apartado registra la autonomía y control del sitio, a través de las variables: mapa de sitio, rutas de navegación, facilidad de volver a menús anteriores y de salir del sistema, así como la existencia de un motor de búsqueda al interior del sitio y conocer si es fácil de navegar por la página.

La cuarta categoría es legibilidad, en la cual se registra si el tipo de letra es legible, utiliza frases y párrafos cortos, los íconos en conjunto son visual y conceptualmente claros y si el contraste entre texto y fondo es equilibrado y permite la lectura.

En el quinto apartado, se levanta información sobre la consistencia del diseño al revisar si la identificación de páginas y secciones es uniforme, al llegar

por azar a una página se distingue claramente en qué lugar se encuentra, los comandos se utilizan de la misma manera en todo el sistema y se finaliza revisando si se respetan las convenciones, como por ejemplo el sombreado de los vínculos ya visitados.

En la sexta categoría, las variables se refieren a la eficiencia del sistema analizando tiempo de carga del *home*, número de *clicks* (pinchar) para llegar a la información que se busca, si la interfaz ofrece varias formas de buscar la información, formas para manejar la información (descargas, envío por mail, sólo texto, imprimir, envío a un amigo), si la estructura del sitio es simple y además si el usuario tiene que recordar permanentemente las reglas de uso propias del sitio.

La séptima variable recoge el registro de los medios interactivos que presenta la página web, como son: foros, *chat*, *blog*, Facebook, Twitter.

El octavo apartado está dedicado a la información especializada sobre responsabilidad social empresarial que se considera debe tener como mínimo un *link* a la página de la Red Forum Empresa para servir como promotora y orientadora del tema en su entorno: el nombre de la organización se identifica con su objetivo organizacional, es una organización cuyo objeto central de trabajo es la RSE, la información que contiene es completa para una empresa o persona interesada en RSE (definición de RSE, enfoque por *stakeholders*, beneficios, indicadores, casos de interés), se distinguen fácilmente los miembros o socios de esa organización, información de charlas, talleres, cursos, programas de RSE, ofrece programas *e-learning*, *link* con instituciones y empresas relacionadas y sección de preguntas frecuentes.

La definición de las variables que se deberían tener en cuenta en este octavo apartado, fueron definidas a partir de entrevistas con consultores y expertos de RSE en Venezuela y Chile (sede de la Secretaría de Forum Empresa). Además se tuvo en cuenta la información obtenida en el curso de Formación de Consultores dictado en el mes de septiembre de 2009, por la experta Celina Paganni del Boston College, en la ciudad de Caracas-Venezuela.

El noveno apartado se dedica exclusivamente a analizar las salas de prensa virtuales y para ello se pregunta si existe una sala de prensa virtual en el sitio; en caso de ser positiva la respuesta, se prosigue registrando si es de fácil acceso, está restringido al público en general, presenta in-



(...) los medios digitales, se pueden definir como los que implican una mediación entre personas, apoyadas o soportadas por máquinas, siendo una experiencia diferente a la de los sistemas de información donde la interacción es entre hombre-máquina.

formación institucional, el tipo de información se organiza de acuerdo con el día a día, últimos días o resumen general. Se prosigue revisando si existe un archivo de notas y comunicados de prensa, archivo de fotos, archivo de videos, agenda de eventos, servicio RSS y si cuenta con datos de contacto directamente con el área de prensa.

Se termina con un espacio para observaciones generales, donde se colocan datos puntuales de interés a tener en cuenta para el estudio en cuestión.

2. La comunicación digital

En cuanto a los medios digitales, se pueden definir como los que implican una mediación entre personas, apoyadas o soportadas por máquinas, siendo una experiencia diferente a la de los sistemas de información donde la interacción es entre hombre-máquina. Éstos demandan un soporte informático y telemático, que debe ser de fácil comprensión y uso para el usuario. Entre los medios digitales más conocidos y utilizados en las organizaciones se encuentran: el correo electrónico, los sitios Web y sitios Intranet, la mensajería instantánea y la nuevas formas de telefonía como las distintas opciones de telefonía móvil y la telefonía IP, así como algunos servicios asociados a estos medios como los sms, redes sociales, etcétera.

Los medios digitales se caracterizan por ser las modalidades informáticas que permiten la dinámica dialogante (doble vía) entre los miembros de una organiza-

ción y se basan en distintos lenguajes (textuales, hipertextuales y multimediales) que permiten al individuo su proyección y representación en el espacio digital a través de la creación de sus avatares.

Los medios digitales buscan agilizar y democratizar el proceso de comunicación en todos los niveles de la organización, coadyuvando en el logro de las metas organizacionales, en el intercambio que garantice el éxito de los procesos y la gestión, gracias a la interacción que permiten, lo cual resalta frente a los medios tradicionales (impresos y audiovisuales).

Núñez (2009), añade que los medios digitales permiten la bidireccionalidad y la horizontalidad, lo que se ve traducido en mensajes que el usuario además de consumirlos, puede responder sobre los mismos y además realizar entradas sobre lo recibido: *inputs*. La respuesta digital puede ser inmediata y sincrónica. Por eso “las TIC pueden imitar (...) intercambios entre un humano y un sistema”, lo que el autor denomina *diálogos futuros*. Así mismo, el receptor tiene la opción de delinarse como audiencia “pasiva o navegadora”, dejando bajo su control qué información recibe, cómo la recibe y cómo la comparte. Esto se traduce en la ecuación: “Transmisión + navegación = mayor poder para el usuario”. (pp. 38 y 39).

2.1. La página web

Las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de la página web como canal de comunicación comercial y relacional, con el fin no sólo de darse a conocer desde su filosofía institucional y acerca de sus productos y servicios, sino que actualmente con la Web 2.0 se presenta la posibilidad de una interactividad mayor, que le permite a la organización estrechar lazos con sus públicos objetivos y aprovechar estos espacios para obtener información para su inteligencia de mercados y del negocio, saber qué piensan, sienten y anhelan sus clientes y relacionados, cómo perciben sus marcas y hacer seguimiento de la opinión pública, ya que a través de herramientas como los foros, *chats* o *blogs*, se puede tener contacto directo y en ocasiones en tiempo real con los públicos de interés, obteniendo data de primera mano sobre sus necesidades, anhelos y expectativas acerca de sus marcas, productos y servicios.

Cada vez más, las empresas convierten su web en una herramienta de comunicación interna y externa. En el caso del

presente trabajo, el interés se centra en la página web como medio para llegar a los públicos externos: clientes actuales y potenciales, proveedores, gobierno, competencia, sociedades civiles, grupos de presión y demás públicos con los que la institución, pública o privada, considere importante tener contacto y darse a conocer, para cumplir sus objetivos comunicacionales, comerciales y de negocio.

Los contenidos de una web de empresa combinan habitualmente la información pública de la empresa/institución: presentación, historia, filosofía, miembros, productos, servicios, ubicación, publicaciones, socios, alianzas, nuevos proyectos, *links* con aliados importantes, entre otros; así como las noticias y acontecimientos importantes de la empresa, a través de sus salas de prensa.

2.2. Planificación de la página web

Una página web¹, es una herramienta que incluye otras páginas donde se presenta múltiple información de acuerdo con las necesidades, requerimientos e intereses de una organización, como por ejemplo, información institucional, miembros y su perfil, foros, espacios de preguntas frecuentes (FAQ), las notificaciones de modificación de la página corporativa, o el envío automático de boletines, noticias y novedades. Se pueden tener espacios exclusivos de información y servicios sólo para socios, así como segmentar públicos a través de los íconos que se presentan en su *home*, con el fin *customizar* la atención a sus clientes.

Estos apartados, se convierten en herramientas dinámicas que permiten a la empresa hacer un seguimiento más concreto de los clientes actuales y potenciales, manteniendo un contacto constante y dinámico con ellos. Así, la empresa podrá estudiar estos espacios de comunicación desde el punto de vista comercial y relacional, extrayendo opiniones de los clientes sobre los productos o servicios, o detectando las necesidades específicas de estos clientes.

Cuando la organización piensa en la necesidad de una página web para presentarse en su entorno, debe tener en cuenta varios aspectos para su creación y mantenimiento, como primer paso hacia su presencia virtual.

Para Barrios (s.f.), los aspectos más importantes a tener en cuenta en la primera etapa de planificación de la página web son:



La comunicación es la principal herramienta de las empresas para ofrecer sus productos y servicios a clientes actuales, nuevos y potenciales.

- Primero: compromiso decidido de todos los miembros de la organización en su creación y mantenimiento. Debe entenderse que la web es una potente herramienta de comunicación comercial, que genera beneficios a todos, por lo que se debe tener muy claro el enfoque que se quiere dar a la relación con el cliente, para así mantenerla y actualizarla permanentemente, pues el interesado siempre está buscando información nueva en estos sitios.
- Segundo: nombramiento de un responsable (*webmaster*). Es necesario contar con un responsable con autoridad y directrices claras que gestione y dé mantenimiento a la web. El *webmaster* es el encargado de automatizar el concepto de negocio de la empresa, contando con un conocimiento amplio de la dinámica de la organización, pues debe llevar esa experiencia física al mundo virtual, de ahí la necesidad de contar con información muy amplia sobre la naturaleza de la institución, su filosofía, qué quiere proyectar, qué busca con la web, qué ofrece y cómo el interesado puede acceder a ello. Debe tener información sobre las necesidades de comunicación y relacionamiento que la página web quiere llenar respecto a sus objetivos comunicacionales y comerciales.
- Tercero: pluralidad idiomática. Es importante tener en cuenta, de acuerdo con el entorno y naturaleza del mercado, los idiomas en que los destinatarios más interesados necesitan comunicarse. Esto puede abrirle a la organización caminos hacia mercados que quizá físicamente no les pueda llegar muy fácil.

- Cuarto: dar de alta la web en los buscadores. El consumidor potencial utilizará los buscadores de páginas web para encontrar el producto o servicio que necesita. Por lo tanto es imprescindible incorporar la web de la empresa en buscadores internacionales como Google, Altavista, Yahoo, Wanadoo, entre otros; así como en web de asociaciones, cámaras de comercio, directorios de exportadores, etcétera.
- Quinto: promocionar la existencia de la página web a través de otros canales que hagan parte del *mix* de comunicaciones y *marketing* de la organización, como pueden ser correos electrónicos, boletines electrónicos y físicos, papelería corporativa y material POP donde se incluya la dirección de la página web, entre otros medios de comunicación institucionales y marcarios.
- Sexto: dominio adecuado y descriptivo. El nombre de dominio es clave en la promoción y generación de tráfico para la web. Lo que aconsejan los expertos es colocar nombres que respondan más a las necesidades que suplen que al nombre de la organización, pues en los buscadores, generalmente, se coloca el producto o servicio que se requiere más que el nombre de la empresa (p.2)

Es importante aclarar que aunque anteriormente se ha hablado de características técnicas para el desarrollo de la página web, el comunicador juega un papel de supervisor muy importante en la gestión de ésta, pues es él quien cuenta con los conocimientos necesarios para hacer de esta herramienta un verdadero canal de comunicación.

La comunicación es la principal herramienta de las empresas para ofrecer sus productos y servicios a clientes actuales, nuevos y potenciales. La comunicación empresarial externa, es aquella que engloba todo tipo de publicidad como anuncios de prensa, edición de catálogos, página web, notas de prensa, *mailings* a clientes, campañas en medios masivos de comunicación y BTL. Por lo tanto, la elección de las acciones indicadas para cada tipo de comunicación es básica para los buenos resultados de estas campañas.

2.3. La web como medio de comunicación multimedia ²

En <http://iteso.mx/~carlosc/pagina/cursoUAHI/construir.htm#medio>, se señala

que la web es un medio de comunicación mediada. Es un sistema constituido por dos elementos: un sistema de significaciones (*código*) y un sistema de transmisiones (*canal*).

La web tiene su sistema de significación o código específico: además del lenguaje HTML con el que se desarrollan las páginas, está la forma específica en que se organiza, presenta y da significado a la información. La página web toma las diferentes presentaciones de los medios de comunicación: texto, audio, imagen (fija o en movimiento), gráficos, etcétera; de allí su denominación de comunicación multimedia.

También interviene el hipertexto (sistema que define los enlaces de un punto a otro de información) que da lugar a una comunicación (e información) no lineal, ni en un sólo nivel o tono. Por el hipertexto la información puede orientarse en diferentes direcciones o rutas de exploración y navegación (según la opción e interés del usuario) y en diferentes niveles de la misma, ampliando y profundizando en la información. Estas posibilidades permiten que se construya, en cada caso, una comunicación, un nivel de información y una narrativa diferentes.

Lo descrito anteriormente es justamente lo que da a las páginas web las características más distintivas de la multimedia como son: la presentación de información por diversos canales, la interactividad con el usuario, la no linealidad de la comunicación y la digitalización de la información que permite el manejo de grandes volúmenes, con rapidez y la posibilidad de su transformación.

Es muy importante entender que todo lo que se coloque en la página web se convertirá en un signo de comunicación y por ende en parte de su código, mediante el cual se transmiten los mensajes que se quieren posicionar en los diversos públicos que entrarán a la página web: texto, hipertexto, barras de navegación; imágenes, gráficas, íconos; colores de fondo, colores del texto; la organización y colocación de la información.

2.4. La sala de prensa virtual

El objetivo de la sala de prensa virtual es ser una herramienta de trabajo para los periodistas, con el fin de facilitarles su labor con archivos de notas y comunicados de prensa, sistemas de descarga de archivos, búsquedas por tema y fechas, entre otras funciones. Es un tema que se



Junto con los procesos y el desarrollo iniciado con la era industrial, los empresarios han buscado la manera de retribuir a la sociedad lo aportado por ésta; algunos con un espíritu más de ayuda al prójimo y otros con un interés no tan noble.

está desarrollando y que se encuentra en estudio.

En el *blog* de Cutillas (2006), el editor virtual press room de IBM España, Miguel Ruíz de Valbuena (s.f.) señala que:

la sala de prensa puesta en marcha por su empresa está siendo de gran utilidad tanto para los usuarios como para los periodistas, que acuden a este lugar on-line para satisfacer sus demandas informativas (buscar y contrastar información).

Establecido lo anterior a nivel tecnológico, se procede a efectuar algunas precisiones conceptuales sobre la responsabilidad social empresarial.

3. La responsabilidad social empresarial

El objeto de este trabajo es el análisis de las páginas web de los 10 miembros sudamericanos de la Red Forum Empresa, que se define como:

...una red que articula y fortalece a las organizaciones empresariales nacionales y regionales, comprometidas con la RSE y apoya el establecimiento de nuevas organizaciones afines en los países americanos que aún no cuentan con ellas.³

Para mayor entendimiento del enfoque de este trabajo haremos una breve exposición acerca de cómo se puede definir la responsabilidad social empresarial.

Junto con los procesos y el desarrollo iniciado con la era industrial, los empresarios han buscado la manera de *retribuir* a la sociedad lo aportado por ésta; algunos con un espíritu más de ayuda al prójimo y otros con un interés no tan noble. Pero, desde principios del siglo pasado, el concepto de lo que hoy conocemos como responsabilidad social ha estado presente a través de concepciones que han ido desde su función más empresarial, como es la producción de riqueza y generación de empleo, pasando por el papel de la empresa en el destino de la sociedad y la ética en los negocios, hasta la empresa como generadora de significados culturales que se proyectan en su entorno y, por supuesto, aquí no terminan las disquisiciones, pues cada situación económica, política, social, tecnológica, influirá en nuevas variantes sobre este tema.

Es importante entender lo que en la actualidad los expertos y las tendencias a nivel mundial definen como responsabilidad social empresarial, pues a pesar del paso de los años, es un debate que no ha terminado y, por el contrario, cada día se suman nuevos ingredientes a su conceptualización, aplicación y beneficios para la organización y la sociedad.

También es pertinente resaltar que cuando hablamos de RSE, encontramos términos como responsabilidad social o responsabilidad empresarial, en el primer caso se obvia la variable empresarial y en la segunda se olvida la relación social. La experta y consultora Charo Méndez, aclara este tema acotando que:

Así como los argumentos, también los principios fundamentales que sostienen las concepciones evolucionaron; la evolución va desde responsabilidad (producir es suficiente), justicia social (trabajo social industrial), solidaridad (filantropía), cooperación (inversión social), retribución (gestión de impacto), hasta corresponsabilidad y participación (ciudadanía corporativa). Las concepciones toman en cuenta unos públicos preferentes de responsabilidad social, por ejemplo la responsabilidad fundamental de producir para los clientes y accionistas, el trabajo social industrial para los trabajadores, la filantropía e inversión social a la comunidad, la gestión de impacto para el ambiente y la ciudadanía corporativa para el estado y la sociedad en general⁴ (p.145).

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBSCD) define

la RSE como el compromiso continuo de actuar éticamente y de contribuir al crecimiento económico, al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de la fuerza laboral y de sus familias, como de la comunidad local y de la sociedad general. Para la Comisión Europea es la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

La red Forum Empresa entiende la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y el desarrollo sostenible de las generaciones futuras.

Es decir, en líneas generales la RSE puede describirse como una nueva manera de hacer negocio en la cual la empresa se compromete no sólo con los accionistas, sino también con distintos grupos de interés que afectan y que son afectados por la empresa: sus propios trabajadores y familias; los proveedores y la cadena productiva; los clientes, consumidores o usuarios; la comunidad en la que se ubica la empresa; el medio ambiente interno y externo; el sistema financiero; los gobiernos locales y nacional; la sociedad como un todo y finalmente el planeta.

Por lo tanto, la responsabilidad social empresarial se refiere al comportamiento esencial de la empresa y su responsabilidad ante el impacto total que ejerce sobre las sociedades donde opera. La RSE no es un complemento opcional ni tampoco un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es la que gestiona un negocio rentable y que a su vez considera todos los efectos sociales, medioambientales y económicos, tanto positivos como negativos, que causa sobre la sociedad.

En suma, el concepto de RSE corresponde a un camino estratégico que busca generar mayor valor para las empresas, generando relaciones beneficiosas en el largo plazo, donde no sólo importa cuánto gano sino también cómo lo gano, lo que implica un cambio radical res-

Cuadro 1

Por qué	Causas	<ul style="list-style-type: none"> - Retribuir (lo que se ha recibido) - Compartir (el exceso) - Contribuir (sin esperar nada a cambio) - Corresponsabilidad (asegurar en entorno)
Por qué del porqué	Origen	<ul style="list-style-type: none"> - Ética (estar bien / pro-actividad)
Para qué	Propósito	<ul style="list-style-type: none"> - Identidad (autoestima organizacional) - Imagen (cómo soy percibido) - Reputación (cómo me valoran) - Posicionamiento (cómo me prefieren)
Para qué del para qué	Finalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Capital social (tejido social) - Sustentabilidad (preservación, integración, solidaridad) - Humanización (hacerse más humano)

pecto a la perspectiva empresarial tradicional de simple maximización de beneficios.⁵

Por supuesto, se encuentran otras muchas definiciones⁶, pero en ellas se refleja en común la variable ética corporativa, conciencia empresarial, actividades voluntarias y trabajo no sólo con la comunidad, sino con todos los *stakeholders* de la institución pública y/o privada.

Para complementar estas definiciones y dar una visión general que permita al lector de este trabajo, ubicarse en el tema de la RSE, se ha tomado de Víctor Guédez el siguiente cuadro que resume claramente los fundamentos de la responsabilidad social empresarial⁷ (Ver cuadro 1).

Para conocer casos y buenas prácticas de la RSE en Venezuela, en los últimos años, se sugiere remitirse a la revista *Gerente* No. 260 de 2010 y al *Libro Blanco de la RSE en Venezuela*. Directorio de Empresas y Expertos, Caracas, editado en 2008, entre otros.

4. El caso Forum Empresa⁸

La misión de Forum Empresa, RSE en las Américas, es:

...articular y fortalecer a las organizaciones miembros en su objetivo de fomentar la responsabilidad social empresarial en sus respectivos países, favoreciendo entre ellas la interacción e intercambio.

Su visión es trabajar por “una sociedad más equitativa y sostenible a partir de las acciones responsables de las empresas”.

Forum Empresa, es una plataforma de intercambio entre organizaciones empre-

sariales comprometidas con la RSE, a través de tres ejes principales: intercambio de información, capacitación y asistencia técnica; coordinación de proyectos regionales; y coordinación y presentación ante organizaciones internacionales.

En 1997, un grupo de 150 empresarios y líderes civiles representantes de diferentes regiones de las Américas se reunió en un congreso pionero en Miami, para compartir ideas y debatir sobre la interrogante de cómo lograr que el sector privado asumiera una mayor responsabilidad frente a temas relativos a la RSE en el continente.

En este evento se lanzó la idea de constituir una alianza hemisférica de organizaciones empresariales, con el fin de promover prácticas de responsabilidad social en la región. El objetivo común de las organizaciones que conformarían esta alianza sería apoyar a las empresas de los países suramericanos a compatibilizar el éxito comercial, demostrando respeto por los valores éticos en sus negocios y en su relación con sus empleados, con la comunidad y con el medio ambiente. Al mismo tiempo, se buscaría promover una mayor colaboración intersectorial. A partir del congreso en Miami, esta alianza, conocida como Forum Empresa, ha crecido y se ha consolidado como referente para incrementar el conocimiento y entendimiento de estos temas en las Américas.

Las iniciativas estratégicas para el año 2009 de la red fueron:

1. Plarse: Programa Latinoamericano de RSE.
2. Articulación de agendas público privado.
3. Proyecto de RSE y cadenas de valor en Centroamérica.
4. Grupo de trabajo de empresas extractivas.

5. Novedades para la plataforma virtual de Forum Empresa.
6. Estudio sobre el estado de la RSE en las Américas.
7. Mapeo de buenas prácticas de voluntariado corporativo.
8. Mapeo de buenas prácticas de empresa y educación.
9. Distintivo latinoamericano empresa socialmente responsable.

Como podemos ver en el punto cinco, Forum Empresa ha tenido uno de sus focos estratégicos en su plataforma virtual y se propuso trabajar para ofrecer los contenidos virtuales más útiles y en mayor adecuación con su misión.

En relación con su sitio web, pretende generar páginas auto-administrables que permitan la actualización de contenidos en forma autónoma y veloz. Es esencial para Forum Empresa aprovechar al máximo esta página que goza de condiciones muy favorables: el número de visitas se incrementó en 50% el año pasado llegando en los últimos meses a más de 10 mil visitas mensuales. Todo el trabajo realizado sobre el sitio web se hace con el objetivo de aumentar la accesibilidad de los contenidos y darle mayor protagonismo a sus miembros y empresas *sponsors*.

Los miembros de Forum Empresa son 18 instituciones cuyo fin común es el de conformar una red que articule y fortalezca a las organizaciones empresariales nacionales y regionales, comprometidas con la RSE, además de apoyar el establecimiento de nuevas organizaciones afines en los países americanos que aún no cuentan con ellas.

Para efectos de este estudio se tomaron los 10 miembros de Suramérica que a continuación se enumeran:

1. Argentina: la Fundación del Tucumán, creada en 1985.
2. Brasil: el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social es una organización sin fines de lucro, creada en 1988.
3. Bolivia: la Fundación Corporación Boliviana de Responsabilidad Social Empresarial (Coborse), es una organización sin fines de lucro creada el 25 de noviembre de 2004.
4. Chile: Acción RSE, es una organización sin fines de lucro fundada por el sector empresarial chileno en mayo de 2000.
5. Colombia: el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible Cecodes, fue creado en 1993 por empresarios colombianos preocupados



En cuanto a la segmentación de públicos dentro de los sitios web estudiados, 90% no la presenta, lo que genera una oportunidad de mejoramiento, ya que se podrían direccionar sus contenidos, por ejemplo, hacia empresas, universidades y consultores.

dos por el desarrollo y el futuro del país.

6. Ecuador: Ceres, constituida jurídicamente en el 2005.
7. Paraguay: ADEC, fue creada en 1981 como una organización de empresarios.
8. Perú: Perú 2021, es una asociación civil sin fines de lucro liderada por empresarios, que desde 1994 trabaja para lograr una visión nacional compartida de largo plazo.
9. Uruguay: Deres, es una organización de empresas que promueve el desarrollo conceptual y práctico de la responsabilidad social empresarial (RSE).
10. Venezuela: el Centro de Divulgación del Conocimiento Económico es una Asociación Civil sin fines de lucro.

4.1. Los resultados de la investigación

Mediante la aplicación de una plantilla diseñada específicamente para este estudio, se hizo un análisis de las páginas web de los 10 miembros suramericanos de la Red Forum Empresa y éstos son los resultados.

4.1.1. Generalidades de las Páginas Web

Cien por ciento de los nombres de las organizaciones son iguales a su dirección URL, lo cual optimiza su presencia en los buscadores y su posicionamiento de marca, lo que difiere de la dirección que los agrupa pues la URL de la Red Forum Empresa es www.empresa.org.

Cien por ciento de los logos y/o marca visual de cada organización están ubicados en un lugar preferente dentro del sitio, lo que ayuda a identificarlas con facilidad.

Ninguna de las 10 páginas web utiliza el video de presentación institucional o algún tipo de saludo de la organización, desperdiciando esta opción multimedia que podría darle un espacio de acercamiento a los interesados en conocer sus organizaciones, así como lo que hacen y ofrecen en el área de la asesoría en RSE.

En cuanto a la segmentación de públicos dentro de los sitios web estudiados, 90% no la presenta, lo que genera una oportunidad de mejoramiento, ya que se podrían direccionar sus contenidos, por ejemplo, hacia empresas, universidades y consultores. Sólo 10% hace una segmentación mínima dejando un ícono para empresas y otras como Ethos (Brasil) y Coborse (Bolivia) para formación de periodistas en RSE. 80% no tiene un espacio reservado sólo a socios, con lo cual los contenidos allí presentados son de acceso libre. Sólo 20% restringe algunos contenidos, para sus socios. Relacionándose con el ítem anterior, en 40% de los casos donde hay espacios para socios, es fácil registrarse.

Generalmente se presentan formularios y contenidos para explicar los beneficios de ser miembro de esa organización, así como los costos anuales para la membresía.

30% no presenta facilidad para registrarse como socio y otro 30% no aplica, ya que no hay espacios, ni contenidos exclusivos para socios en la página web.

De las páginas estudiadas, 60% cuenta con boletines electrónicos, lo que representa un uso importante de esta herramienta como medio de promoción y actualización sobre la RSE y las actividades de cada organización con sus públicos de interés. 40% aún no aprovecha este medio digital. Relacionado con el anterior apartado, 40% de los sitios revisados no tiene la posibilidad de cancelar el envío de boletines, lo que los puede hacer incurrir en *spam* y, según las leyes de cada país, podría generarles inconvenientes legales. 20% sí tiene esta aplicación.

En 100% de las páginas la información, en general, se encuentra actualizada, aunque en tres sitios, algunas secciones o contenidos puntuales no lo estaban, como por ejemplo: a) *currículum vitae* de sus miembros, b) se invita a una conferencia sobre RSE y no hay información cargada, c) publicación institucional más reciente (feb.2007) y sobre ética y RSE, lo más re-

ciente es de febrero de 2009. En cuanto a los datos de contacto físico que ubican al usuario a nivel geográfico, 47,62% coloca un número telefónico, 42,86% la dirección de oficina y sólo 9,52% un número de fax. Esto demuestra que aproximadamente 45% deja un vacío de información, para ser contactado. Además se genera incertidumbre porque no es muy claro detectar el país al que pertenece y al carecer de estos datos, complica la ubicación geográfica de los interesados en la página web y la organización que representa.

Contrario al apartado anterior, 100% de las páginas cuenta con una dirección electrónica de contacto, incluso algunas cuentan con un formulario para colocar el asunto y enviarlo directamente al sitio. Ninguna de las 10 páginas permite colocarla como página de inicio lo que afecta una opción de generar recordación entre sus públicos interesados.

4.1.2. Usabilidad

Cien por ciento de las páginas tienen sus contenidos divididos en categorías y menús, demostrando organización en la información que presentan a sus públicos externos, facilitando el primer contacto y búsqueda en el sitio. 90% de las páginas, demuestran especial cuidado en que la marca visual aparezca al abrir todas las categorías lo que ubica fácilmente al usuario. En cambio 10% no lo hace, generando confusión.

Dentro de las aplicaciones para ubicar al usuario, la más usada en estas páginas es “dónde está” con 52,63%, seguido de lejos con un porcentaje igual de 15,79% con las indicaciones “de dónde viene” y “atrás”. Al no indicar de dónde viene u otras aclaraciones, se pueden generar procesos, ya que al navegar se pueden olvidar los sitios por donde se ha pasado. En uno de los casos estudiados, desde la Bolsa de Trabajo, no se puede regresar al *home* a pesar de tener la opción y en otro caso al dar la misma instrucción el sistema se paraliza y no vuelve al inicio o *home*. En 33% de los casos, el usuario no sabe qué proceso interno se está dando, lo cual genera confusión y molestia al navegar en una página. 25% lo único que indica es la carga de su página. 17% muestra “buscando” y en el otro 17% el sistema es muy rápido y no requiere estas indicaciones.

4.1.3. Autonomía y control

Con un porcentaje igual de 50%, cada una de las páginas cuenta con mapa del sitio y el otro 50% no, limitando la posibilidad de entender de forma óptima la na-



De las páginas estudiadas, 60% cuenta con boletines electrónicos, lo que representa un uso importante de esta herramienta como medio de promoción y actualización sobre la RSE y las actividades de cada organización con sus públicos de interés.

vegación por el sitio. 70% de las páginas sí ofrecen varias rutas de navegación lo que facilita su uso e invita a volver a visitarlas y 60% de las páginas permite volver a menús previos con facilidad, mientras 40% no, lo que es un punto a tener en cuenta para mejorar. 60% de las páginas estudiadas cuenta con motor de búsqueda dentro del sitio, aunque en un caso no estaba funcionando. 40% no tiene esta función. En 100% de las páginas estudiadas es fácil navegar por ellas. Aunque se presentan fallas muy puntuales como: a) retardo para cargar cada página del sitio y b) aunque la estructura es sencilla, al empezar a entrar en los diferentes niveles, la lógica de diseño va complicando la navegación en algunas categorías específicas.

4.1.4. Legibilidad

En 90% de las páginas la letra es legible y aún en 10% se presentan inconvenientes con esta variable, lo que abre una oportunidad de mejoramiento para los encargados de estos sitios. 100% de las páginas utiliza frases y párrafos cortos en la mayor parte de sus contenidos. 90% de los íconos, en conjunto, son visual y conceptualmente claros, dejando 10% de las páginas donde no se cumple este requerimiento y en 90% de las páginas, el contraste entre texto y fondo es equilibrado y permite la fácil lectura de los contenidos. 10% presenta inconvenientes en esta variable.

4.1.5. Consistencia

La identificación de páginas y variables es uniforme en 90% de las páginas web estudiadas y sólo 10% no cumple con ello. En 90% de los casos estudiados al llegar

por azar a una página, ya sea que venga de un buscador y por direccionamiento, se distingue claramente a qué lugar se llegó. En 10% no es así, dificultando el uso. En 100% de las páginas los comandos son los mismos para el uso en todo el sitio. Y en la misma proporción no se respetan las convenciones como por ejemplo el sombreado de los vínculos visitados, lo que puede generar reprocesos en la navegación.

4.1.6. Eficiencia

En cuanto al tiempo de carga del *home*, 60% tiene un rango de entre 0 a 5 segundos y 40% entre 6 y 15 segundos, lo cual es buen registro. En 60% de los casos con dos *click* se llega a la información requerida y en 40% se requieren tres *click*, lo que se mantiene dentro de las convenciones de eficiencia.

La interfaz ofrece en 90% de los casos varias formas de buscar información, mientras 10% no lo hace. En cuanto al manejo de la información, 45,45% da sólo la opción de ver textos, 27,27% de enviar por mail y otro 27,27% de generar descargas de contenidos. Dos de los casos da la opción de enviar directamente desde la página un contenido a un amigo. En 100% de los casos se considera que la estructura de los sitios es simple y amigable y en el mismo porcentaje de las páginas revisadas, el usuario aprende rápidamente las reglas de uso y no tiene que recordarlas continuamente.

4.1.7. Interactividad

En cuanto a la interactividad de las páginas, 60% no presenta la posibilidad de participar en foros, mientras 40% sí los utiliza, lo que demuestra un interés incipiente en aprovechar este medio. Sin embargo, 90% no utiliza aún los *chat* como medio interactivo de comunicación y ninguna (100%) posee un *blog* relacionado con la página. 90% de los casos no tiene presencia en Facebook, mientras 10% sí. Sin embargo, a partir de búsquedas por Google, se pudo establecer que 30% de las organizaciones tienen un espacio en Facebook. Ejemplo: Perú 2001, pero no está relacionado a su página web.

4.1.8. Información especializada-RSE

En 50% de los casos, los nombres con los que se identifican las organizaciones se relacionan con su objetivo organizacional (RSE), mientras que otro 50% no lo hace, generando confusión entre los posibles interesados en RSE que estén buscando información al respecto, pues por sus si-

glas no dan ninguna pista acerca de su actividad o área de negocio.

Para 90% de las organizaciones que pertenece a Red Forum Empresa, su objetivo central es la RSE, mientras que para 10% es sólo uno de sus focos o *unidades de negocio*, como es el caso de Cedice de Venezuela. En 80% de los casos estudiados la información que posee es completa para una persona que esté interesada inicialmente en el tema de la RSE. Cuenta con definiciones, beneficios, miembros, indicadores, casos. En una proporción de 50% se distinguen, y no lo hacen los miembros o socios de la organización del 50% restante, lo que deja vacíos en cuanto a las empresas interesadas y multiplicadoras del tema de RSE en sus países. En 80% de las páginas se presenta información sobre charlas, talleres, programas sobre RSE y 20% no lo hace, dejando un espacio de interés sin atender, que puede generar tráfico importante hacia ese sitio, además de apoyar la educación y promoción de la RSE en la sociedad. Sólo 20% de los miembros de Red Forum Empresa ofrecen programas *e-learning*, desperdiciando esta herramienta de formación para llegar a sitios al interior de cada país o darse a conocer internacionalmente, donde quizá no se les facilita obtener información y formación al respecto. 90% sí tiene *links* con las instituciones y empresas relacionadas, generando además tráfico hacia sus sitios, además de darle respaldo institucional a la organización de RSE. 60% no cuenta con sección de preguntas frecuentes, lo que es una herramienta de información rápida y sencilla para las personas que apenas se están introduciendo en el tema, que además puede generar tráfico.

4.1.9. Sala de prensa virtual

Cien por ciento de las páginas cuenta con una sala virtual o espacios con que ofrecen sus mismos servicios y todas son fáciles de identificar

Su presentación y estructuración es diversa. En ocasiones está dividida en varios íconos como por ejemplo: noticias, archivo de prensa, publicaciones, etcétera.

En un caso, lo más similar a la sala de prensa es la sección de noticias que es un compendio del tiempo que llevan existiendo como organización o, en otro, se muestra el histórico de comunicados y apariciones en medios. En otra sala de prensa, se colocó un glosario y en otro sitio se presenta así: noticias: publicaciones-capacitación-eventos-noticias. Uno de los sitios registrados posee una sección



Al realizar el contraste de las páginas web de los 10 miembros suramericanos que hacen parte de la Red Forum Empresa, éstas presentan características muy similares en cuanto a la usabilidad, autonomía y control, legibilidad (...)

de “noticias” y otra que denomina “comunicaciones” donde se subdivide en: noticias, boletines, publicaciones. Allí las noticias y boletines son textos que no están en Word, ni pdf. Para bajar algunos comunicados se tarda más de 40 segundos, en tres ocasiones llegó a 50 segundos y en otros comunicados, al dar *click*, no abren.

En otros casos, el área de prensa se encuentra bien categorizada como es el caso de la página ADEC de Paraguay, donde se encuentra de la siguiente manera: comunicaciones: noticias-galería de fotos-comunicados ADEC-boletines- memoria-agenda de actividades-biblioteca-enlaces. Así mismo, está el caso de Acción RSE de Chile donde la comunicación se divide en: acción en las noticias y prensa: comunicados de prensa, acción en las noticias, glosario, reciba nuestras noticias. Tienen la opción de suscripción a las noticias generadas por Acción RSE y así recibir los comunicados en el *mail* del periodista o persona interesada. Además, los comunicados están en Word y son fácilmente descargables. Las noticias respecto a Acción RSE (acción en las noticias) se encuentran en pdf, escaneadas del medio donde fueron publicadas y se tiene un archivo de esto. La parte de noticias y comunicados está en íconos separados.

En la página de Uruguay las noticias se dividen en nacionales e internacionales. Están mezcladas las noticias de Deres, con las de otros organismos y aunque hay un archivo histórico de noticias, es confuso para conseguir lo que se busca. 100% de las áreas de noticias y prensa es de acceso al público en general, sin ningún tipo

de restricciones. La oficina o sala de prensa presenta 40% de información institucional de interés para sus públicos y 50% presenta un resumen general de notas de prensa organizado por fechas, 44% como listado de los últimos días y 6% lo hace como noticias de hoy. 90% de las salas de prensa virtual cuentan con archivos de notas y comunicados de prensa. En algunos casos tienen funciones para buscarlos por fechas y en otros sólo está organizado en un gran listado dificultando la búsqueda, mientras que en otros la agenda y noticias están organizadas por meses. 70% de las salas de prensa tiene un archivo de fotos, pero son de baja resolución y no presentan mucha variedad.

En un caso la *galería fotográfica* está dentro del quiénes somos y no en prensa o comunicaciones. Se pueden ver por fechas. Ninguna página de las analizadas presenta un archivo de video, generando un vacío en el aprovechamiento de esta herramienta de información para registrar sus actividades.

70% de las páginas presenta agenda de eventos, mientras 30% no lo hace. Las agendas son generalmente un listado de las últimas actividades sin mayores comentarios, son reseñas. 90% de las páginas aún no cuenta con la herramienta de RSS, sólo la página de Cedice de Venezuela cuenta con ella. 80% de las salas de prensa no cuenta con una dirección o *mail* propio de contacto, sólo 20% sí lo tiene. Es de resaltar la variedad de manifestaciones en cuanto a la presentación de la sala de prensa virtual.

Reflexiones finales

Al realizar el contraste de las páginas web de los 10 miembros suramericanos que hacen parte de la Red Forum Empresa, éstas presentan características muy similares en cuanto a la usabilidad, autonomía y control, legibilidad, consistencia, eficiencia, interactividad e información especializada en el área de la responsabilidad social empresarial.

Ninguna de las páginas web estudiadas aprovecha las virtudes comunicacionales del video, para presentarse o registrar sus actividades.

No se utiliza segmentación de públicos dentro de los sitios web estudiados; no obstante, ello genera una oportunidad de mejoramiento para la organización de los contenidos.

Los boletines electrónicos aún no son muy desarrollados ni aprovechados como

herramienta de promoción, actualización y relacionamiento con los interesados en el tema de la responsabilidad social empresarial. Sería de provecho analizar, en posterior trabajo, las características y contenidos de estos boletines, pues al revisar informalmente algunos que se encuentran en archivos de los mismos sitios, se puede detectar que no hay un trabajo de diseño atractivo y el manejo de contenidos presenta oportunidades de mejoramiento.

Aunque la información, en general, de cada institución se encuentra actualizada, algunas secciones puntuales como los perfiles de sus miembros no están actualizados en sus *currículum vitae* y el “quiénes somos” es una sección muy importante para generar confianza y respeto.

Además no se detecta información cruzada entre los miembros de la Red, desperdiciando una oportunidad importante de intercambio conjunto.

Ninguna de las 10 páginas permite colocarla como página de inicio, lo que afecta una opción de generar recordación entre sus públicos interesados.

Se debe trabajar en mejorar las funciones que indican los procesos internos para evitar incertidumbre y riesgo de abandono de la página, así como en incluir un mapa de sitio como apoyo para la navegación.

Es una oportunidad de mejorar el uso de las páginas incluyendo motores de búsqueda, aunque la generalidad de las páginas son fáciles de navegar, al proyectar ampliar la Web, esta herramienta ayudará en la función de búsqueda para los usuarios.

En cuanto a legibilidad y consistencia, las páginas tienen un alto nivel de cumplimiento de las variables de éxito.

Las formas de manejar la información son limitadas, ya que un alto porcentaje no presentan más de dos opciones como, por ejemplo, ver el texto y descargarlo.

La variable interactividad está por desarrollarse plenamente, pues sólo se han dado algunos pasos aislados en esa dirección con cuatro casos de foros, uno de RSS, uno con presencia en Facebook y Twitter y dos en Youtube.

50% de los nombres de las organizaciones no dan pistas sobre su objeto de trabajo lo que, al llevarlo a la URL, dificulta su posicionamiento en el área generando posible confusión en la búsqueda.

Se presenta una limitante en la presencia e identificación de los miembros de la organización y sus alianzas estratégicas, desaprovechando la oportunidad de reforzar el relacionamiento con éstas.



Este diagnóstico de las salas de prensa virtuales de los miembros suramericanos de la Red Forum Empresa, genera un espacio para que ésta produzca programas de apoyo y guía para sus socios

Los programas *e-learning* son una opción importante, para llegar a públicos interesados en la RSE, que no pueden acceder con facilidad a estos programas de formación y actualización, permitiéndoles llegar a espacios fuera de sus fronteras geográficas, generando una ventaja competitiva.

La sección de preguntas frecuentes es una oportunidad que se debe reforzar dentro de las páginas, con el fin de dar información clara, puntual y rápida para los interesados incipientes.

En cuanto a las salas de prensa virtual, es de resaltar la variedad de manifestaciones en cuanto a su presentación donde, en ocasiones, se dividen sus servicios en diferentes íconos o en diferentes categorías no propias de prensa. Además es de resaltar el precario interés –sólo dos– por generar espacios de apoyo a los periodistas en el cubrimiento de la información que generan, así como en su formación para cubrir la fuente de RSE, lo que va en contraposición a los intereses que Red Forum Empresa, en sociedad con el Instituto Ethos, han desarrollado en los últimos cinco años, generando programas y publicaciones que se constituyen en soporte de formación e información para los periodistas de América Latina.

Este diagnóstico de las salas de prensa virtuales de los miembros suramericanos de la Red Forum Empresa, genera un espacio para que ésta produzca programas de apoyo y guía para sus socios, ya que este espacio es vital en el éxito de la comunicación y relacionamiento que le puede interesar a cada organización con sus diferentes públicos.

Como conclusión final, se puede vislumbrar claramente que las páginas web

de las organizaciones suramericanas, miembros de la Red Forum Empresa, comparten muchas de las virtudes y, así mismo, muchas de las limitaciones que puede presentar un sitio web, generando oportunidades de mejoramiento en cuanto a su diseño y administración.

Así mismo, para la Red Forum Empresa es una oportunidad de generar trabajo conjunto entre sus miembros, en el marco de su proyecto de novedades para la plataforma virtual de Forum Empresa, que aunque ha programado para sí mismo, podría ser un aporte a sus miembros para unificar criterios y compartir experiencias, en aras de hacer de sus páginas web herramientas óptimas, para su propio posicionamiento como asesoras – consultoras en el tema de la RSE-, así como promotoras, informadoras y educadoras en este tema.

Aprovechando las oportunidades que brindan la Web 2.0 y todo el desarrollo de las TIC, se podrían generar comunidades de conocimiento en el área de la RSE que agreguen valor al ser miembro de la Red Forum Empresa, más allá de una membresía o compartir ciertos contenidos y alianzas para actividades esporádicas.

SANDRA ORJUELA CÓRDOBA

Comunicadora Social y Periodista de la Universidad de La Sabana (Colombia), especialista en Sociología del Consumo e Investigación de Mercados -Universidad Complutense de Madrid-, Máster en Comercio Exterior y Marketing Internacional -Universidad Politécnica de Madrid-. Candidata a Doctora en Comunicación Organizacional en la Universidad de Málaga.

Bibliografía.

- ALMANSA, Ana. (2009, julio): *Comunicación y organización: la visión estratégica de la comunicación en las organizaciones*. Módulo dictado en el Doctorado en Comunicación Organizacional. Universidad de Málaga- Universidad Mayor de Chile. Apuntes propios.
- BERGANZA CONDE, Ma. Rosa y SAN ROMÁN, José A. (Coord.) (2005): *Investigar en comunicación*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional CICCO (2007): *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Sergio Llano y otros.
- DAY, George y HUBBARD, Katrina J. (2004): *Beneficios y verdades del contacto digital*. re-

- vista *Gestión*. V 7. No. 1. (feb-mar). Colombia.
- DE SALAS NESTARES, María Isabel (2002): *La comunicación empresarial a través de Internet*. Valencia: Servicio de Publicaciones Universidad Cardenal Herrera-CEU.
- EYSSAUTIER DE LA MORA, Maurice (2002): *Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia*. Colombia: Ecafsa. Thomson Learning.
- GUÉDEZ, Víctor. (2008): *Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial*. Venezuela: Planeta.
- _____ (2006): *Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial*. Venezuela: Planeta.
- MÉNDEZ RIVAS, Charo (2004): *Responsabilidad social de empresarios y empresas en Venezuela durante el siglo XX*. Venezuela: Strategos Consultores.
- NÚÑEZ NODA, Fernando (2009): *Comunicación digital y web*. Caracas: Editorial CEC, S.A.
- OLCESE, Aldo; RODRÍGUEZ, Miguel Ángel; y ALFARO, Juan (2008): *Manual de la empresa responsable y sostenible*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Asociación de Técnicos de Informática. Características y Accesibilidad de un sitio web. Recuperado el 23 de julio de 2010, de la dirección telemática (URL): <http://www.ati.es/spip.php?article200>
- BARRIOS FERNÁNDEZ, Juliette. *La web como herramienta de comunicación para las empresas exportadoras. Caso Cuba*. Recuperado el 25 de septiembre de 2009, en la dirección telemática (URL): www.monografias.com/trabajos59/web-herramientacomunicacion/web-herramienta-comunicacion2.shtml
- CUTILLAS, Nuria. *La sala de prensa virtual, ¿un gran acierto o no?* Recuperado el 23 de septiembre de 2010, en la dirección telemática: <http://reflejoperiodistico.blogspot.com/2006/05/la-sala-de-prensa-virtual-un-gran.html>
- GARCÍA JIMÉNEZ, Leonarda (2008): “Las ciencias de la comunicación a la luz de las nuevas tecnologías: retos para una disciplina en la incertidumbre”. En: *Global Media Journal – Edición Iberoamericana*. Vol. 5 #10. Monterrey (México). Recuperado el 15 de julio de 2010 desde la dirección telemática (URL): <http://gmje.mty.itesm.mx/lascienciasdelacomunicacion.pdf>
- HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Ana J. (2002): “Planificar la comunicación”. En: *Revista Latina de Comunicación Social*, número 48, de marzo de 2002 V.5, Canarias (España). Recuperado el 12 de julio de 2010 en la siguiente dirección telemática (URL): www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm
- <<http://www.seoconsultor.com/servicioscas/paginawebcorporativa/criteriosparaunawebadecuada>>. Fecha desconocida. La página web corporativa [web en línea] [Recuperado el 26 de septiembre de 2010]
- <<http://iteso.mx/~carlosc/pagina/cursoUAHI/construir.htm#medio>>. Fecha desconocida. El Web como herramienta de comunicación. [Recuperado el 27 de mayo de 2010]
- MURELAGA IBARRA, Jon (2005): “Breve reflexión de la sociedad tecnolozada actual. Tecnología digital, individuo, globalización e Internet”. En: *Revista Latina de Comunicación Social*, número 59, de enero-junio de 2005, La Laguna (Tenerife). Recuperado el 11 de julio de 2010 desde la dirección telemática (URL): <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200502murelaga.pdf>

Referencias

- 1 La página web corporativa. Recuperado el 26 de septiembre de 2010 en la siguiente dirección: <<http://www.seoconsultor.com/servicioscas/paginawebcorporativa/criteriosparaunawebadecuada>>
- 2 El Web como herramienta de comunicación. Recuperado el 27 de mayo de 2010 en la siguiente dirección <http://iteso.mx/~carlosc/pagina/cursoUAHI/construir.htm#medio>
- 3 Recuperado el 9 de septiembre de 2010 en la dirección www.empresa.org
- 4 Méndez, Charo. (2004). *Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela durante el siglo XX*. Venezuela, Ed. Strategos Consultores, 2004. pp. 145
- 5 Recuperado el 26 de septiembre de 2010 de la dirección <http://www.empresa.org/>
- 6 Se recomienda la consulta de los aportes efectuados a este tema por parte de Pizzolante Negrón, Italo. (2008). *De la Responsabilidad Social Empresarial a la Empresa Socialmente Responsable*. Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid. Navarro García, Fernando. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Esic Editorial, Madrid. Olcese, Aldo. (et al). (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Mc Graw-Hill, Madrid. Hupperts, Pierre. (2008). *El tango de la sostenibilidad: El desafío de la Responsabilidad Social Empresarial*. Temas Grupo Editorial, Buenos Aires. Almagro, Juan José. (et al). (Coord). (2010). *Responsabilidad Social, una reflexión global sobre la RSE*. Prentice Hall, Madrid.
- 7 Guédez, Víctor (2006). *Ética y Práctica de la responsabilidad social empresarial*. Ed. Planeta, Caracas, p. 81.
- 8 La información que aquí se presenta de Forum Empresa fue recuperada entre el 28 de agosto y el 20 de septiembre de 2010 en la dirección www.empresa.org

El tema de la comunicación organizacional, así como de áreas relacionadas con ella, ha sido poco considerado en los estudios de comunicación social. Sin embargo, desde hace unos pocos años esta profesionalización comunicacional ha ido adquiriendo identidad propia, no tanto por su desarrollo teórico sino más bien por el ejercicio práctico.

Es decir, la práctica profesional y el desarrollo de las organizaciones ha obligado a la academia a considerarla como una disciplina, dentro del campo de la comunicación social, con capacidad para pensarse a sí misma y para conformar un cuerpo teórico importante de estudiar. Para este Hablemos hemos querido invitar a tres especialistas en el tema –Silvia Bernardini, Sandra Orjuela e Italo Pizzolante– para tener una conversación sobre la materia y así aportar algunos elementos que nos sirvan para entender cómo esta nueva disciplina ha ido adquiriendo estatus universitario. Las relaciones entre la academia, la empresa, los egresados y el ejercicio de la comunicación organizacional fueron algunos ejes sobre los cuales giró este nuevo Hablemos.



Marcelino Bisbal, Honegger Molina, Francisco Pellegrino y Silvia Bernardini.

La necesidad impuso en Venezuela la comunicación organizacional

■ FRANCISCO A. PELLEGRINO

El Hablemos, una tertulia similar a los conversatorios de una sala de redacción periodística durante la pausa del café, en esta oportunidad se centró en el tema de la comunicación organizacional en Venezuela: trayectoria, alcances y retos desde la visión emprendedora, en sintonía con el eje temático del presente número de la revista *Comunicación*. Se celebró el miércoles 21 de julio de 2010, en los cómodos y bien dotados espacios del CIAP de la Universidad Católica Andrés Bello en La Castellana. La moderación estuvo a cargo de Agrivalca Canelón, quien junto a otros miembros del equipo de la revista presentes, Narsa Silva, Marcelino Bisbal, Honnegger Molina, Luis Carlos Díaz, Carlos Correa y Francisco Pellegrino, a quien se le asignó la tarea de la presente reseña, interactuaron e intercambiaron conceptos y opiniones con los invitados especiales:

Silvia Bernardini

Nacida en Roma, Italia, pero venezolana de corazón, Silvia, ha sido directora simultánea de cinco revistas semanales relacionadas con fuentes tan diferentes como: femenina, artística, educativa, política y económica; compartiendo ese rol con su papel de entrevistadora en programas de TV. En la actualidad y desde hace más de veinte años, es directora ejecutiva de Comstat Rowland, una de las más emblemáticas empresas de comunicaciones estratégicas, con una muy larga y exitosa trayectoria.

Sandra Orjuela

Especialista en Sociología del Consumo, Investigación de Mercados, Comercio Exterior y Marketing Internacional, con experiencia de más de quince años en el campo de la comunicación organizacional y el mercadeo para empresas en varios países de Iberoamérica, en el sector de telecomunicaciones, educativo, editorial, manufactura, seguros, bancario, servicios, entre otros. Sandra es profesora de las universidades Central de Venezuela, Católica Andrés Bello y Católica Santa Rosa. Es miembro del Consejo Directivo del Ciede y de la Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica. Consultora en el área de la comunicación corporativa y la responsabilidad social empresarial.

Italo Pizzolante

Si bien es Ingeniero Civil, Italo posee más de 30 años de experiencia en el área de la comunicación estratégica y es fundador (1976) y actualmente presidente del Consejo Directivo de la empresa Pizzolante Comunicación Estratégica, dedicada a la consultoría gerencial en procesos de comunicación empresarial, que cuenta con un prestigioso portafolio regional de clientes multinacionales y globales. Italo posee un máster en Comunicación Política y un Doctorado en Comunicación Organizacional, ambos obtenidos en España.



Italo Pizzolante:
En los últimos 20 años la crisis ha formado un comunicador organizacional forzado a vivir de la teoría a la práctica y de la práctica a la metodología para generar productos que hoy se venden con éxito dentro y fuera de Venezuela.



Italo Pizzolante junto a Carlos Correa.

La moderadora Agrivalca Canelón, sin pretender convertir su introducción en una camisa de fuerza para el debate, abrió la conversación con varias problemáticas inherentes a la comunicación organizacional. ¿Cuál es el estado de la cuestión de la disciplina en Venezuela? ¿Dónde estamos en la actualidad? ¿Qué caminos hemos recorrido para llegar hasta aquí? ¿Qué hemos construido y logrado hasta ahora en Venezuela? ¿Cuál es el balance de las fortalezas y debilidades del mercado de la comunicación organizacional en Venezuela? Y, si ciertamente tenemos más y mejores comunicaciones en nuestras organizaciones ¿Cuál es el comunicador organizacional que estamos formando? ¿Cuál es el que queremos? Finalmente ¿Cuáles son las tendencias futuras? Con estas interrogantes en mente, se dio inicio al Hablemos con algunas referencias históricas venezolanas sobre la CO.

Breve historia empírica de la CO en Venezuela

Silvia Bernardini

30 años atrás nunca se pensó que se iba a crear una especialización corporativa para la comunicación. En realidad la CO nació para ser una comunicación externa y nadie pensaba que de igual modo el negocio de una empresa podía ser reforzado con un correcto manejo de sus comunicaciones internas. Pero pasó algo. Los empleados de las organizaciones empezaban a tener opiniones propias y a ser críticos frente a la gerencia. Unos cuantos aseso-

res externos, interactuando de forma fluida con las empresas, comprendieron que había un nicho profesional para ser explotado. La necesidad hizo que naciera la especialidad y las empresas tienen hoy en día aún más necesidades que antes. En Venezuela no somos suficientemente disciplinados para enfrentar las exigencias de las empresas modernas y la alta gerencia no está preparada para aceptar la incorporación a la estrategia corporativa de la comunicación interna. Ha sido entre los últimos cinco a diez años que en los más elevados niveles gerenciales se toma en cuenta a la CO. El empleado de hoy es extremadamente exigente con su gerente y no tiene miedo de hablar. A nosotros los especialistas nos llaman cuando hay un problema de comunicación vertical en la empresa, pero todavía falta crear estructuras internas.

Sandra Orjuela

Llegué al país (Venezuela) hace casi 12 años buscando trabajo en CO y me conseguí con las siguientes inquietudes ¿Qué es eso? ¿Qué se puede hacer con la comunicación interna en una empresa? Hoy puedo afirmar que en los últimos cinco años las empresas, si bien tímidamente, ya entienden qué es la CO y porqué es más que unas relaciones públicas. Sin embargo, falta un camino muy largo por recorrer. En otros países latinoamericanos han avanzado muchísimo más en este mismo período. Perú o República Dominicana, por ejemplo, han pasado con rapidez de la comprensión somera de lo que es la CO a la estructuración de doctorados en las universidades en combinación con

las más prestigiosas empresas de estos países.

Italo Pizzolante

En los últimos 20 años la crisis ha formado un comunicador organizacional forzado a vivir de la teoría a la práctica y de la práctica a la metodología para generar productos que hoy se venden con éxito dentro y fuera de Venezuela. No es nada infrecuente encontrar comunicadores venezolanos en posiciones gerenciales de alto nivel en empresas en el exterior. Hay una evolución significativa desde la visión gerencial táctica hacia el desarrollo de un pensamiento más estratégico, más sistémico, que a partir de un plan de negocio permita identificar cuáles son los aspectos estratégicos necesarios que hagan que ese plan sea factible. Creo que hay una evolución también dramática de lo intuitivo a la profesionalización, de lo específico a lo global, de lo individual a lo integrado y complementario. En síntesis hemos pasado de lo disciplinario a lo multidisciplinario.

La academia, la empresa, los egresados y la CO

Partiendo de la afirmación de Sandra Orjuela en cuanto a la sana simbiosis existente, en otros países latinoamericanos, entre la academia y la empresa por lo que a CO se refiere, el conversatorio se enrumbo en esa dirección.

Silvia Bernardini

Tengo algunas críticas para las universidades. Les falta todavía muchísimo. La



Silvia Bernardini:
Tengo algunas críticas para las universidades. Les falta todavía muchísimo. La academia, que por supuesto no se puede ocupar de lo que es responsabilidad del profesional, sin embargo, debería inculcar mayor pasión en los estudiantes de comunicación.



academia, que por supuesto no se puede ocupar de lo que es responsabilidad del profesional, sin embargo, debería inculcar mayor pasión en los estudiantes de comunicación. Los trabajos de grado deben ser más originales, creativos y exigentes. A los 25 años puedes ser un asesor brillante si tienes pasión, sólo el grado de comunicación social no es suficiente. Además, la masificación de los egresados y la reducción de puestos de trabajo, hace insuficiente el mero conocimiento universitario. El periodista corporativo debe interesar a un público selectivo, ampliado y masivo, y ello se logra con disciplina, pasión, alegría y conocimiento. No podemos olvidar que hace 40 años eran unas escuelas de periodismo. Nosotros nacimos como periodistas no como comunicadores. Sólo el tiempo y las circunstancias de la vida, te pueden llevar a ser un comunicador corporativo. También jugó en contra un estereotipo terrible sobre las relaciones públicas entendidas como “hacer negocios en la barra de un bar”. En la medida que pasan los años te das cuenta que hay muchas cosas que hacer más allá que la de un simple periodista que va en busca de noticias. El comunicador es un estilo de vida al que le interesa todo de lo que sabe y lo que no sabe, de lo que no sabe el comunicador quiere saber, no existen límites para el comunicador.

Sandra Orjuela

Siento que las empresas van por un lado y las academias por otro, hay un distanciamiento muy grande. El perfil de las personas que manejan la CO es tal vez el de un periodista que trabajó en algún

medio. Sin embargo, CO no es sólo redactar bien.

Marcelino Bisbal

Este no es, de ninguna manera, mi ámbito de especialización. Me he movido en otros completamente distintos, más relacionados con la Sociopolítica de la Comunicación. Sin embargo, como decía Silvia (Bernardini), en su primera intervención, la necesidad ha hecho que esta especialización irrumpa al interior de las grandes corporaciones e inclusive de las pequeñas y medianas empresas. A pesar de ello, cuando uno revisa textos muy recientes del campo de la Sociología de la Comunicación se puede comprobar que esta área está totalmente marginada. ¿Por qué creen que esto ha sido así? Y en relación con este interrogante, me gustaría también saber si este tipo de formación tiene que estar circunscrita al campo del pregrado o tiene que pasar al postgrado, o si tiene que estar en ambas. Durante un ejercicio de casi 26 años en la UCV, la CO no estaba presente en los planes curriculares de esa Escuela y todavía no sé si hay algún profesor que dé alguna orientación en este sentido. Si vamos al Zulia, creo que está pasando lo mismo así como en las restantes 16 escuelas de comunicación social del país. En la UCAB se aborda, pero todavía de manera muy superficial. Hasta alguien como Eleazar Díaz Rangel afirmaba que asignaturas como el *marketing* debían pasar a las escuelas de administración y contaduría. Resumiendo ¿por qué creen ustedes, si lo piensan así, que este tipo de formación ha sido marginada en el campo de las universidades y, particular-

mente, en el campo de las escuelas de comunicación social? A lo mejor ustedes que son especialistas en esto nos recomienden crear una escuela especializada solamente en esta disciplina y con todo lo que tenga que ver con mercadología, como lo dicen los españoles, todo lo que tenga que ver con comunicación integral o integrada, hacer una escuela dentro de una gran facultad de comunicación como, por ejemplo, lo han hecho los brasileros.

Sandra Orjuela

En efecto, en Brasil se cuenta con escuelas de comunicación organizacional y tienen muy clara la diferencia entre la comunicación organizacional, corporativa y las relaciones públicas. La primera asociación de relaciones públicas tiene como 35 ó 40 años en Brasil, además investigando, escribiendo, sacando publicaciones que es una manera de dar a conocer el tema. Lo que habla el profesor (Bisbal) de que ha sido marginada tiene mucho que ver con la importancia que le han dado en las empresas. Porque, al final, yo quiero estudiar y me gusta mucho algo, pero si luego no encuentro espacios donde trabajar, ¿cómo puedo vivir de eso? Es como una responsabilidad de parte y parte.

Italo Pizzolante

Egresados, con determinadas características, han sabido ejercer esta disciplina y son competitivos a pesar de la Universidad. Es decir, en mi opinión, la Universidad no ayudó lo suficiente en el proceso complejo de hacerte un buen comunicador organizacional. Coincido plenamente en que la CO está marginada. Debo, sin em-

bargo, agregar un ángulo en este análisis. La imagen que condenamos de este tipo de profesionales es producto de aquella confusión ideológica que hace percibir, para algunos, a la empresa como el enemigo, y la evolución entre lo que es periodismo y lo que es la necesidad de un mercado profesional que atienda las demandas de CO. Se ha creado un proceso anárquico donde hay que saber en qué Universidad se estudió para saber si vas a ser un potencial adversario o un potencial socio. Empero no toda la responsabilidad debe ser trasladada a la Universidad, es también individual. En una misma Universidad observo asimetrías significativas entre estudiantes que se han ido por la vía de la comodidad y espectaculares líderes que dan clases de liderazgo político en el país. Si la base cultural no es toda la que se desea, ¿qué se va a hacer para mejorarla? Una respuesta es la formación de una manera combinada. Hay materias para el nivel de comprensión de postgrado y otras que deben ser desarrolladas en el trabajo. En una Universidad murciana y otra ecuatoriana el postgrado en CO es *online* y permite trabajar. Se requiere que en las escuelas se impartan los programas mínimos necesarios de pregrado para construir el puente al postgrado y complementarlos con un modelo de orientación que ayude a la identificación de cuál es la especialidad que más va a convenir. Una inmensa mayoría de los egresados universitarios no sabe cuál es el postgrado que debe tomar. La Universidad debe responder el dónde, cuál es el portafolio de oportunidades y el por qué. Además, antes de decidir tomar unos cursos cortos o una maestría, no sólo tenemos que verlo desde la perspectiva del plano de pregrado y postgrado universitario, sino también del plano de la empresa que debe ver al egresado como un socio de negocios. Eso, en la práctica, se traduce en una relación más estrecha entre empresa y Universidad y en esto debo ser severamente crítico con la situación en Venezuela, la cual sigue siendo muy incipiente comparada con la de otros países en los cuales las empresas son mucho más activas en el desarrollo de más y mejores conocimientos en las universidades. Probablemente esto se debe a las complejidades del entorno que las empresas venezolanas han tenido que manejar en estos últimos años. No quiero decir con esto que las empresas sean inocentes, sino que todos somos un poco responsables. Soy profesor en un país andino y en uno europeo, y las deficiencias son muy similares. En la práctica, vivimos en una so-



Agrivalca Canelón, Narsa Silva, Sandra Orjuela e Italo Pizzolante.

ciudad donde los procesos van más rápido que la capacidad para comprenderlos. Y aquí las universidades tienen una responsabilidad. Coincido con ustedes en que hay debilidades en la formación, y de que hay una descapitalización de recursos humanos en Venezuela por la coyuntura que existe, y por la alta complejidad para encontrar profesores en las universidades, pero no es menos cierto que nuestras capacidades como emprendedores e innovadores han paliado estas deficiencias. Tenemos que hacernos una autocrítica de cómo las universidades se vinculan con el sector empresarial y cómo ser mejor innovadores.

La CO en la empresa: ¿un vaso medio lleno o medio vacío?

La nueva dirección que toma el intercambio de ideas es planteada por la siguiente intervención.

Narsa Silva

(Retoma la idea de Silvia Bernardini de que la necesidad hizo que naciera la especialidad). Creo que nos seguimos quedando en la necesidad. Desde el punto de vista del empleador la necesidad de contratar un apaga fuegos, desde el punto de vista del gerente/empresario que busca un comunicador para una nota de prensa o para manejar un evento urgente. Falta en el empleador la conciencia de una gerencia y de un departamento de comunicaciones para la empresa. El empleador es sólo reactivo. Y si bien algunos espacios se están abriendo, otros se están cerrando. Por culpa de la crisis económica, el primer empleado que salta es el comunicador.

Silvia Bernardini

Consíguelo un comunicador, te lo pones al lado y resuelves. Cuando hay una necesidad y llaman a los especialistas comienza el proceso de diagnóstico, luego el plan y la implantación con costos de tiempo. Hay que dedicarle tiempo a la comunicación y nadie quiere dedicarle tiempo en las organizaciones. Las empresas, aún sabiendo que la necesitan, no están dispuestas a invertir en ella. Sin embargo, en estudio realizado, el obrero se queja de la empresa que no cumple a tiempo con sus obligaciones y la CO puede ayudar. Me preocupa enormemente el empleado, pero más el empleador. Con un mal empleador tenemos un mal empleado. Hay que tener en cuenta también al empleado. En Venezuela hay una situación verdaderamente dramática. Los que tenían la capacidad desaparecieron, y los que quedan no están preparados. En las empresas me hacen desempeñar la función de periodista, pero no ven que nosotros formulamos una estrategia y unos objetivos. Respecto a la marginalización de esta área, dentro del mismo estudiante no se tiene muy claro que hay una rama corporativa con todas estas bondades, sino más bien suelen pensar “me voy por esta área porque es la más fácil”. Hoy en día no te puedes equivocar, si te equivocas causas un daño a tu cliente. En la vida te vas a encontrar con cosas fáciles en cualquier área y cosas difíciles. Además, como el problema de la CO depende del gerente de la empresa, si éste no está de acuerdo se pierde todo ese esfuerzo. Es recomendable que nos dediquemos a *cultivar* a la gerencia venezolana.



Es esa timidez para mercadearnos, para dar a conocer qué es lo que hacemos, es muy negativa. Esos improvisados, que no saben realmente qué es la CO, sí saben mercadearse muy bien. Le colocan el estratégico a todo.

Italo Pizzolante

Ojo con la timidez profesional. ¿Cómo yo incido externamente para convencer a ese gerente? Hay una espiral depresiva que no nos permite ser valorados como deberíamos ser valorados. Deberíamos *mercadearnos* mejor. Yo creo que debemos llamar las cosas como ellas deben. Somos estrategas de la CO y aconsejamos al cliente que *mercadee*. Tenemos que comenzar por *mercadearnos* a nosotros mismos.

Sandra Orjuela

Es esa timidez para *mercadearnos*, para dar a conocer qué es lo que hacemos, es muy negativa. Esos improvisados, que no saben realmente qué es la CO, sí saben *mercadearse* muy bien. Le colocan el *estratégico* a todo. Comunicación estratégica, *mercadeo* estratégico, planificación estratégica, sólo porque suena *chic*, pero lo que tiene de estratégico es sólo el nombre.

Italo Pizzolante

En esta secuencia de análisis esa imagen también se debe a nuestra incapacidad profesional de *mercadear* lo que somos. Hay una muy mal definida y buena excusa para no hacer nada de lo que es ser modestos. Hay una diferencia entre ser modesto y hacer un *mercadeo* estratégico que defina qué eres y qué no eres. Creo que hay una debilidad fundamental en la disciplina y es cómo se *mercadea* la disciplina. Mi trabajo cuesta y hay que pagarlo. Y si eso supone asumir el riesgo de posicionarme como el más costoso, lo hago sin ningún temor, porque al hacerlo aumenta el tamaño del mercado y se elevan las tarifas para que las empresas consultoras de

otros profesionales amigos también cobren lo justo. Hay que hacer autocrítica. No tengo duda que los profesionales de planificación saben más que nosotros en lo que es llevar lo numérico, lo financiero y el planificar puramente estratégico desde la perspectiva de la producción, pero estoy absolutamente persuadido de su incapacidad de poder identificar fortalezas desde el punto de vista de los asuntos públicos, debilidades desde el punto de vista de la cultura organizacional, oportunidades desde la óptica de una inserción en el entorno, en la comunidad, y las amenazas de entender al competidor que ya no representa más un enfrentamiento producto contra producto, sino el de empresa contra empresa en términos de reputación. La Universidad debe enseñar también cómo *mercadear* sus propios servicios, cómo armar un portafolio, cuáles son las tarifas del mercado. Haría falta un postgrado para enseñar cómo *mercadearse*. Hay que ponerle ganas para que se valore efectivamente este negocio

Los valores que deben sustentar el ejercicio profesional de la CO

Otro integrante del equipo de la revista pone el énfasis en los valores fundamentales y humanísticos que deben ser los pilares de cualquier profesión y, en ese sentido, afirma lo siguiente.

Carlos Correa

Todos los oficios que tienen que ver con la comunicación en este momento enfrentan niveles importantes de incerti-

dumbre. No sólo en el periodismo, también en la relación empresa y sociedad. Los modelos de gerencia *fordistas* de manejo de empresas que estaban vigentes hace 40 años no sirven. Las dimensiones de las sociedades, del mundo, del ambiente, son mucho más complejas. Los temas de la responsabilidad social y de los derechos humanos que empiezan a ser transversales y vuelven mucho más complejas las dinámicas de las empresas. Todo ello plantea algunas reflexiones sobre los aspectos claves en la comunicación contemporánea. Con anterioridad, los valores anclas de las escuelas de comunicación, como arte y oficio, tenían un metadiscurso muy fuerte de transformación y cambio social. La pregunta es, ¿cuál es el anclaje de valores hoy? ¿Quiénes se han dedicado a investigar, con estudio de casos, esta relación oficio-creatividad-cambio, y si posee una profunda vitalidad en la vigencia de los valores? Esta es otra dimensión que la Universidad no trabaja. Una cosa es cómo armar un portafolio o tu itinerario de *mercadeo* personal, pero también cuál es el sentido de la innovación que va a permitir que tú sobrevivas en un entorno de incertidumbre. Cuando tú te relaciones con la empresa debes poseer unos valores propios para poder transformarla. En mi opinión, una dimensión de excelencia asociada a los valores más humanos está en orfandad. La ventaja de los años de las décadas de los 60, de los 70 y de los 80 es que, equivocados o no, te ofrecían unos valores que te jalaban para confrontarte. ¿Cuál es el referente hoy? Hay que aprender a mirar la vida con otros ojos. Allí hay un desafío como sujeto que asume un determinado compromiso, porque no es sólo un problema técnico de planificación por objetivos o de una gráfica de Pert, es también entusiasmo.

Italo Pizzolante

En los tiempos difíciles los portafolios de estrategias de comunicación son más creativos. Es un tema de cuál es el ángulo y cuál es el marco de valores.

Silvia Bernardini

Se han perdido también los valores familiares que se reflejaban en el colegio, la universidad y, posteriormente, en el trabajo. Además no hay quien encarne un valor que sirva como modelo. Por ejemplo, la honestidad, ¿quién la encarna? Existe también miedo en defender valores de la ética. Venezuela está acéfala de ejemplos.

Italo Pizzolante

Eso no llega del cielo. Hay que salir a buscarlo, en el contexto familiar, empresarial. Como, por ejemplo, divulgar programas como el de Naciones Unidas para representantes estudiantiles. Además, hay que abordar también el tema de la diferencia de géneros en el campo de la comunicación. Hay un desbalance de género a favor de las mujeres mucho más proactivas en el ámbito empresarial.

Nuevas tecnologías y prospectivas futuras de la CO

Llegó el momento de confrontar las CO con las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), y éste llega de la mano de otro miembro de *Comunicación*.

Luis Carlos Díaz

Existen también unos nuevos retos en los sectores de las redes sociales y de la Internet. Con la Web se gana una nueva velocidad y talentos que no son alentados por las universidades, pero ¿también las empresas lo impiden?

Silvia Bernardini

Localmente, no se ve la incorporación de estas nuevas tecnologías, tal vez en las empresas transnacionales.

Italo Pizzolante

En mi opinión, por el contrario, las redes sociales han generado un nivel mayor de sensibilidad que ha obligado a las empresas a que *corran o se encaramen*. Y eso es buenísimo, porque ya no hay que desgastarse para convencer que son importantes, sino que son las mismas empresas las que han aprendido pagando un alto precio en reputación, por no estar preparados en el manejo de la dinámica de las redes sociales.

Silvia Bernardini

Es correcto, pero éstas deben ser una herramienta de las empresas, no una herramienta de trabajo para los especialistas.

Italo Pizzolante

Ciertamente. Las redes sociales son unos grandes aliados del fortalecimiento de los profesionales de la comunicación que sepan comprender cómo en ellas está la posibilidad de ganar más respeto. Hoy en día hay masas importantes que no leen el periódico sino que se informan con el *Twitter*. Fuentes que, sin embargo, en ocasiones no son fiables. Nadie le está dando

**Italo Pizzolante:**

En una respuesta breve, partiendo de la disciplina, yo creo que la comunicación hoy es equilibrio, respeto por las diferencias e inclusión. Equilibrio porque ninguna decisión puede sacrificar el corto plazo por el largo plazo.

importancia a las redes sociales en tiempos de crisis, ni a las consecuencias de los abusos que se cometen con ellas. Sin embargo, no puedes desconocer ese desarrollo. La velocidad del cambio es aún más rápida para entenderla.

Silvia Bernardini

Cuidado con esa tecnología descarriada. Las consecuencias pueden ser gravísimas y no es un problema del periodismo, sino de la sociedad en general porque repetir mentiras en las redes es desinformación.

Italo Pizzolante

¿Quién es hoy un periodista: el que se graduó en la Universidad o el que envía a *CNN* la foto del día que nadie tiene? Ese es otro reto adicional para las universidades. ¿Ya es periodista todo el mundo? ¿Es eso malo o bueno?

A manera de conclusión del Hablemos**Marcelino Bisbal**

De alguna forma, en las reflexiones que han hecho ha salido a flote el término situación país. Venezuela vive una coyuntura muy dramática que me lleva a preguntarles a ustedes, como especialistas en esto, qué significa hacer CO en esta Venezuela, en este contexto político, social, cultural, económico de hoy.

Italo Pizzolante

La gran amenaza de la disciplina en los años por venir será la complejidad social de una demanda más disminuida que la oferta de servicios, y eso va a incidir en que baje la calidad, baje la valoración, y tengamos que reconstruir reputación y confianza para la disciplina. El volumen de profesionales muy bien preparados de las empresas que han sido nacionalizadas que ha regresado al mercado ha obligado a una sobreoferta de servicios que puede traer una distorsión en las tarifas. Ha habido también un éxodo de profesionales. Por ejemplo, un cliente de República Republicana afirmaba que no podía seguir importando más venezolanos: en producción hay dos, en distribución cuatro y en contraloría hay uno. Por no hablar de Panamá en varios sectores, y en Colombia y México en la industria petrolera. En una respuesta breve, partiendo de la disciplina, yo creo que la comunicación hoy es equilibrio, respeto por las diferencias e inclusión. Equilibrio porque ninguna decisión puede sacrificar el corto plazo por el largo plazo.

Silvia Bernardini

hay que ser honestos con nuestros clientes y hay que aceptar que la lógica, el buen sentido, no funciona en este entorno y, por lo tanto, hay que tener mucha prudencia al recomendar. Hay que suministrar múltiples alternativas y hay que tomar decisiones colegiadas y no individuales. Los panoramas cambian fácilmente. Una palabra puede cambiar dramáticamente el rumbo y el destino de una empresa. Hay que ser muy prudentes y analizar todos los escenarios posibles así sean poco probables.

FRANCISCO A. PELLEGRINO

Miembro del Consejo de Redacción de la revista Comunicación.

PERMISO PARA COMUNICAR

El Decreto 7.454 del Presidente de la República, promulgado el 1 de junio en Consejo de Ministros, parece encaminado a procurar coherencia en materia de información. Sin embargo, termina con la imposición de prohibiciones que sólo se pueden establecer en el seno de los regímenes totalitarios. Llama la atención la pasividad con la cual se ha recibido la regulación, cuando se trata de una de las más severas coyundas que se puedan imponer a la posibilidad de informar con autonomía.

Se trata del decreto de creación del Centro de Estudio Situacional de la Nación (Cesna), cuyos propósitos no parecen en principio preocupantes. En efecto, los altos poderes del Estado, para justificar la medida, parten de la necesidad de obtener en forma concertada

cualquier pormenor en materia de seguridad con el objeto de cumplir los cometidos de orden y tranquilidad que le son inherentes. Tales cometidos sólo se logran mediante una puntillosa centralización a través de la cual se procuren acciones que pueden favorecer a la sociedad, continúa el documento, con un lenguaje que transmite sensaciones de cordura sobre las cuales no cabe ningún reproche, que no sea el de llamar la atención sobre cómo se demoró el régimen en encontrar mecanismos para administrar en términos razonables una materia tan sensible. Gracias al Decreto 7.454 contará ahora el Gobierno, pues, gracias a la creación del Cesna, con los insumos requeridos para la toma de decisiones estratégicas que tanto requiere una administración apegada a sus obligaciones de servicio público. Hasta aquí vamos bien.

Pero sólo hasta aquí. Copiemos el Artículo 9 del referido Decreto, para descubrir la parte tenebrosa:

El Presidente o Presidenta del Centro de Estudio Situacional de la Nación



podrá declarar el carácter de reservada, clasificada o de divulgación limitada a cualesquiera información, hecho o circunstancia, que en cumplimiento de sus funciones tenga conocimiento o sea tramitada en el Centro de Estudio Situacional de la Nación, de conformidad con lo establecido en el artículo 59 de la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos y el artículo 171 del Decreto con Rango Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública.

Aquí la redacción no se distingue por la claridad, y tal vez se haya confeccionado así intencionalmente, pues parece confundir la materia informativa que incumbe al Cesna con lo que denomina "hecho o circunstancia". De las letras así escritas se desprende la posibilidad de que un acontecimiento o episodio pueda ser declarado como reservado o clasificado. Así las cosas, no se atacaría el problema de las noticias capaces de producir desasosiego o de crear desórdenes o inconvenientes, como busca en principio el Decreto, sino también, y quién sabe cómo,

el desarrollo de eventos cuya evolución compete a organismos como las fuerzas policiales sin necesidad de tanta retórica amparada en la oscuridad. Sepa el lector que en adelante existen hechos o circunstancias reservadas o clasificadas, sobre las cuales ejercerá su autoridad el Cesna. De cómo puedan existir esos episodios dependientes del juicio de la flamante sala situacional y de cómo se manejarán en adelante cabe cualquier especulación, ninguna de ellas auspiciosa para un entendimiento democrático de la convivencia.

Pero las especulaciones no caben sobre las noticias que ahora dependerán del juicio del organismo. El decreto declara la existencia

de informaciones cuya comunicación puede limitarse o prohibirse del todo, y de otras que sólo se pueden conocer a medias. La posibilidad de hacerlas públicas, del todo o en parte, estará sujeta a lo que el Cesna entienda por seguridad y del peligro que les atribuya desde la perspectiva unilateral de una autoridad creada de manera intempestiva y sigilosa. El mandón habla mucho todos los días, pero no se ha referido a la creación del Cesna ni en un rincón de sus proliferas intervenciones. Ha preferido el silencio en torno a una materia fundamental para la democracia y para saber dónde estamos exactamente parados frente a sus desatinos. No le ha salido mal la jugada, debido a que la sociedad apenas se ha pronunciado en torno a un secuestro cuyas consecuencias no sólo atañen a los periodistas sino también al pueblo en general, quien en adelante sólo recibirá las migajas de realidad que conceda la censura disfrazada con la máscara de la seguridad. Cualquier parecido con la Inquisición cubana no es casual.

ELÍAS PINO ITURRIETA

PÉRDIDAS

A pocos días de diferencia, la muerte se ha llevado a tres distinguidas figuras de la literatura y el pensamiento. Primeramente al poeta venezolano José Ramón Medina (1921-2010), de seguidas al gran narrador y novelista portugués José Saramago (1922-2010), y por último al ensayista y cronista mexicano Carlos Monsiváis (1938-2010).

A Medina se le conoció sobre todo por sus funciones públicas, las de contralor y fiscal de la República, pero fue un poeta cabal, con obra sostenida en el tiempo. No puede decirse que su verso respondió a las vanguardias, pero sí que su poesía fue neoclásica, nostálgica de las corrientes hispanizantes que quedaron como cabos sueltos en el desarrollo de la poesía venezolana del siglo XX. Ejerció, sin embargo, una tutoría sobre los procesos culturales que nadie valora pero que siempre será insustituible: fue un gran organizador de la cultura venezolana. Ejerció de antólogo, de crítico, de editor. Después del gran proyecto ideado por Ángel Rama, quien a su vez se inspiró en la Biblioteca Americana de Blanco Fombona, puso a buen resguardo la Biblioteca Ayacucho, le dio carácter de fundación y la protegió por varios lustros de caprichos políticos. Ese impulso inicial por el cual todavía se nos distingue en el continente se debió exclusivamente a Medina. Pero la pulsión editorial la llevó siempre consigo, creando colecciones diversas mientras fue contralor, fiscal o presidente del Pen Club.

Saramago vino por primera vez a Venezuela en 1987, invitado por la embajada de su país. No era el monstruo narrativo que conocimos después, sino un autor en ciernes, tardío, que provenía de una familia de labriegos y conservaba una sólida cultura política. Con Joaquín Marta Sosa tuve la oportunidad de entrevistarle para la revista *Imagen* y al salir de la sesión tuve la sensación de que se contaría entre los grandes de la novela: no me equivocaba. Después se sucedieron muchas visitas al país, más figura que escritor, con una que otra declaración desafortunada, más de visitante que de testigo fiel, que las autoridades locales aprovechaban para justificar

sus desmanes. Cualquier observador que haya conocido su concepción agnóstica y pesimista de sus muy personales concepciones comunistas, que para él eran claramente irrealizables, sabrá que esto que nos ocurre no pasa de militarismo revestido. Su obra narrativa, sin embargo, fue creciendo de manera admirable, hasta ser distinguida por el Premio Nobel en 1998.

Monsiváis también visitó Venezuela en los últimos tiempos, respondiendo a invitaciones de universidades y ferias del libro. Dejó acá amigos, intervenciones inolvidables y, sobre todo, un genuino interés por entender el “caso venezolano”, que lo fascinaba como un rompecabezas que nadie termina por resolver. Los temas que también le interesaban en México —las culturas populares, el urbanismo—, también los veía muy vivos en nuestro país, más laboratorio social que certezas conceptuales.

Saramago fue perfecto contemporáneo de Juan Sánchez Peláez, y a su vez Monsiváis de Adriano González León y Eugenio Montejo. La única diferencia es que al portugués y al mexicano los velan en capillas ardientes en sus respectivos países mientras los nuestros no reciben ni un obituario de parte de las autoridades. Un consejo que el primer ministro portugués José Sócrates ha podido traer en su reciente visita al país es que, cuando se trata de figuras literarias de renombre, un Estado no puede ni debe establecer diferencias entre creencias y posiciones. Dichosas las naciones que saben honrar a los suyos, pues en el caso de la nuestra hace ya tiempo que para las autoridades en ejercicio los ciudadanos pertenecemos a dos categorías irreconciliables.

ANTONIO LÓPEZ ORTEGA
El Nacional

México es el país americano más peligroso para los periodistas, según Reporteros sin Fronteras

Al periodista Norberto Miranda “El Gallito” lo mataron en su redacción del periódico digital www.radiovisioncasasgrandes.com, en Nuevo Casas Grandes (Chihuahua, al norte de México), frente a sus compañeros de trabajo. Miranda escribía la columna *Cotorreando con el Gallito*, en la que daba cuenta del aumento de la violencia vinculada con el narcotráfico en la ciudad, de unos 50.000 habitantes. “Había recibido varias amenazas de funcionarios”, declaró a la agencia EFE su compañero Emilio Gutiérrez Soto, que pidió asilo en EE UU en junio pasado a raíz de varias intimidaciones.

Con Miranda ascienden a 55 los periodistas asesinados en México en los últimos nueve años, donde otros ocho han desaparecido, según la organización Reporteros Sin Fronteras (RSF), que el 6 de julio presentó en París un informe que califica al país latinoamericano como el más peligroso de América para ejercer periodismo.

El informe *Los entresijos de la impunidad: escalada de la seguridad pública y pesadez burocrática* señala que las autoridades mexicanas no resuelven la mayoría de estos crímenes por una incapacidad sistémica causada por la corrupción, la negligencia, la pasividad y la desorganización. “Ningún otro país del mundo tiene tal cantidad de instituciones y funcionarios dedicados a proteger a los periodistas”, asegura. RSF añade que la tensión entre los gobiernos estatales y federales en México y un oscuro y complejo aparato burocrático obstaculizan y neutralizan la persecución de quienes atentan contra la libertad de expresión y que, además, las instituciones funcionan extremadamente mal. “Las autoridades se han convertido en cómplices e incluso responsables de graves violaciones a los derechos humanos”, afirma.

La organización juzgó necesaria la cooperación de Estados Unidos en la guerra contra el narcotráfico. “[En EE UU] se consume 80% de la droga que se produce en México y se vende 80% de las armas ilegales del país”, concluye el informe.

CONATEL, LA JOYA DE LA CORONA

La decisión gubernamental de colocar a la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (Conatel) bajo la tutela de la vicepresidencia de la República es un asunto que no debe perderse de vista, por varias razones.

La primera y que rápidamente salta a la vista es que, sin duda, el ente ahora tendrá un rol claramente político. Durante largos años, a la hora de tomar decisiones restrictivas para la libertad de expresión, como la sanción de medios, Conatel se escudó en su carácter de organismo técnico.

Aquello no siempre fue cierto, o tal vez lo fue solamente en su primera etapa al inicio del siglo XXI. A partir de la discusión y posterior aprobación de la Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión, en el período 2003-2004, esta comisión pasó a tener un rol claramente punitivo, pues no debe olvidarse que este instrumento legal fue concebido como un mecanismo para castigar y amedrentar a los medios críticos, y esta aseveración no es aventurada.

Una revisión detallada de las declaraciones oficiales de aquellos años, inmediatamente después del golpe de Estado y el paro nacional, evidencia un discurso claramente cuestionador del rol político de los medios, a los cuales había que meter en cintura, dicho coloquialmente.

El gobierno de Hugo Chávez, estratégicamente, utilizó aquel momento para impulsar una ley que en sus orígenes se le vendió al país como instrumento para proteger a la infancia, pero que en realidad devino en un abultado cuerpo de posibles sanciones a los medios, con disposiciones vagas, bajo la tutela de Conatel, un organismo para nada independiente.

Para que no queden dudas del carácter punitivo de la decisión, Elías Jaua anunció que Conatel entrará en un proceso de aplicación severa de la Ley de Telecomunicaciones y la de Responsabilidad Social en Radio y Televisión. Según el vicepresidente, no se permitirá “la desestabilización del gobierno” haciendo uso de los medios de comunicación. Frases de ese tipo esconden en realidad la intención oficial de cercar y restringir los diversos espacios para la crítica pública.

En materia de medios ha sido notable la



Pedro Maldonado

reducción, en radio y televisión, de espacios dedicados al debate político, con perspectiva crítica. Además de que hubo una transformación notable del ecosistema de medios de Venezuela, en aras de consolidar la hegemonía mediática oficial que delineó Andrés Izarra.

Tampoco puede dejarse de lado el asunto de la lucha del poder dentro del Gobierno. El vicepresidente Elías Jaua, a quien analistas adjudican una estrecha relación con Cuba y una formación marxista, parece ir ganando la pulseada ante Diosdado Cabello. La adscripción de Conatel a Jaua parece simbolizar el poder creciente de éste, junto al declinar del otrora superministro.

Nada está escrito sobre los ascensos y descensos, dentro de un Gobierno donde las acciones de Estado están vinculadas a la decisión estratégica de permanecer en el poder, y todo ello ocurre bajo el designio de un hombre.

Lo que sí está escrito es el poder que ha devenido en manos de Conatel, debido al carácter prioritario que tiene el control sobre los medios. Cuando en mayo del año pasado, el presidente Chávez colocaba a Conatel bajo



la tutela de Cabello, le dijo crípticamente, “Diosdado, ya sabes lo que hay que hacer”.

Y Cabello supo qué hacer, cuando se hace un rápido balance de su gestión debe recordarse que es el responsable del mayor *blackout* simultáneo de medios del que se tenga memoria en América Latina. El cierre de las 34 estaciones al comenzar agosto de 2009 tuvo un impacto de autocensura en el sector, pues se anunciaba sanciones para otras 200.

También es responsabilidad de Cabello el cese definitivo de la señal de *RCTV*, que se había transformado en *RCTV Internacional* para el sistema de televisión por suscripción. En enero de este año dejó de verse en el país.

Mirando hacia adelante, sin embargo, el panorama no luce prometedor. La decisión de designar a Pedro Maldonado al frente de Conatel ha estado acompañada de una clara declaración: el ente aplicará “los principios de la nueva ética socialista”. Maldonado, por otra parte, carece de formación en materia de medios y telecomunicaciones.

En el lapso 2007-2008 estuvo como director general de Derechos Humanos del Ministerio del Interior y Justicia. Según se ha recordado en estos días, en tal posición Maldonado jugó un papel importante en la expulsión del país del director de Human Rights Watch, José Miguel Vivanco, en septiembre de 2008.

En el 2009, Maldonado fue nombrado como director general encargado del Servicio Autónomo de Registros y Notarías (Saren). Y como colofón, no puede dejarse de lado el hecho de que el sistema de digitalización de dicho servicio está en manos de Cuba.

ANDRÉS CAÑIZÁLEZ

In Memoriam (1929-2010)

José Vidal-Beneyto, lúcido, indómito

En estos últimos años, la mirada levantina de José Vidal era más inquietante que de costumbre, porque sabía que el tiempo apremiaba. Y tenía muchas cosas que decir todavía, que cavilar. Tenía muchos disentimientos y algún asentimiento que transmitir.

Plurilingüe, comunicador nato, José Vidal ha vivido 81 intensamente, consciente del misterio y fugacidad de la existencia, utilizando con plenitud la fantástica desmesura creadora distintiva de la especie humana. Trabajador incansable, pensaba y escribía urgido siempre para lograr que la humanidad se anticipara, que no hubiera fatalismos. Porque aborrecía lo inexorable. A su manera. Cada cual debe vivir a su manera, nunca copiada, dictada. Cada uno observando la Tierra desde su “ventana global”. Ser ciudadanos del mundo, con sus propias preguntas -incluidas las preguntas esenciales- en ningún caso impuestas ni prestadas, para vivir en un contexto genuinamente democrático, de participación, de representación auténtica, continuamente atenta a la voz del pueblo.

En el mismo barco hemos ido, querido amigo, conscientes, críticos, discrepantes a veces, siempre resistentes a la gregarización y a las maniobras del “gran dominio”. En el mismo barco, hacia un destino común, todos intentando colaborar en que se fije el rumbo apropiado, sabiendo -como en el cuento de Leonardo Da Vinci- que cuando se desata la tormenta no hay ya a bordo ricos o pobres, blancos o negros, viejos o jóvenes, mujeres u hombres sino pasajeros que pueden salvarse, si todos arriman el hombro, o naufragar. Todos imprescindibles. Nadie sobra. Todos, a veces de forma imperceptible, dejando su huella.

“Hay que anticiparse”, repetía una y otra vez. Para ello es necesario prever. Promovía la “resistencia crítica” para estimular el debate y adoptar las decisiones oportunas, tanto a escala personal como colectiva, intentando a pesar de los pesares, la puesta en práctica de los valores fundamentales, y denunciando la postergación y disfraces que hacen a la democracia “vulnerable”. Creía tenazmente en la emancipación individual como requisito para evitar que la sociedad civil fuera, en



SU PRODUCCIÓN MÁS SIGNIFICATIVA

- Las Ciencias de la comunicación en las universidades españolas, (1973)
- Alternativas populares a la comunicación de masas, (1981).
- El País o la referencia dominante (junto a G. Imbert), 1986.
- Las industrias de la lengua, (1991).
- Diario de una ocasión perdida, (1991).
- La Méditerranée: modernité plurielle, (2000).
- Ventana global: ciberespacio, esfera pública mundial y universo mediático, (2002).
- Hacia una sociedad civil global, (2003).
- Poder global y ciudadanía mundial, (2004).
- Derechos humanos y diversidad cultural, (2006).
- Memoria democrática, (2007).

lugar de líder y portavoz, coartada de los poderes oligárquicos. La diversidad, hasta el límite de la unicidad, es nuestra riqueza; la unión alrededor de unos cuantos principios universales, la fuerza.

Encuentro, reunión, unión. Unión Europea... pero también Unión Latinoamericana, Unión Africana. La integración regional era uno de sus puntos de referencia predilectos. Disfruté de su consejo y cercanía en la UNESCO. Pocas personas han sido capaces de realizar análisis tan agudos, diagnósticos tan precisos y “tratamientos” tan adecuados para el contexto de “inmensa complejidad” -como diría nuestro amigo Edgar Morin- que caracteriza a los desafíos de los tiempos que vivimos. Tiempos fascinantes, porque, por primera vez en la historia, tenemos el conocimiento y la voluntad para hacer frente a los retos planteados, si somos capaces de vencer la inercia y, liberadas las alas de adherencias, inventar, juntas las manos y las voces, el mañana. Este mañana que tanto imaginó y soñó José Vidal-Beneyto. Trabajemos para honrar su memoria evitando que haya una nueva “ocasión perdida”. Comprometidos, como él, con el derecho de todos los seres humanos a una calidad de vida propia de su igual dignidad; movilizados en favor de la justicia social, sembrando, valientemente, resueltamente, tanto en tiempo apacible como hosco, en terrenos abonados como en pedregales.

Cuando la salud ya minaba sus fuerzas seguía aferrado a la defensa de sus principios, seguía observando el mundo con ojos solidarios, inquietos, viendo lo que hay más allá de las apariencias.

Nos ha dejado un legado de lucidez, de espíritu de lucha, de insumisión, de tesón y tozudez para procurar que no recorramos dócilmente los senderos que nos trazan, para hacer posible que el futuro sea el de nuestro anhelo de conciliación, de solidaridad, de paz y no el que diseñan, desde turbias instancias, quienes han hecho de la Tierra un mercado.

Se ha hecho invisible, pero seguiremos -a quien tanto quería, con quien tanto quería, como Miguel Hernández en su poema a Ramón Sijé- hablando y discutiendo “de muchas cosas, compañero del alma, compañero”.

FEDERICO MAYOR ZARAGOZA
7 de marzo de 2010

CNP fija agenda

En estos tiempos difíciles para el ejercicio del periodismo, la celebración de la institucionalidad no sólo es un acto de reafirmación de la democracia como *ethos* de la ciudadanía moderna, sino también de la razón de ser de la práctica periodística en todo el orbe, del cual no somos excepción. Algo de eso estaba en el espíritu de los delegados de la XIV Convención Nacional del Colegio Nacional de Periodistas realizada en Caracas, en el campus Montalbán de la Universidad Católica Andrés Bello, los días 7 y 8 de agosto, después de la mudanza de la sede originalmente prevista para Margarita, y para Valencia, después. De allí que hubiera asistencia nutrida, nucleada fundamentalmente en tres mesas en trabajo: amenazas al CNP y al ejercicio del periodismo, aspectos laborales y normativa gremial.

Se sabe que la división temática ocurre para optimizar el flujo de trabajo de la convención, pero que las materias están íntimamente relacionadas. En dos días de trabajo se aprobaron 67 resoluciones, de las cuales será muy difícil dar cumplimiento en su totalidad, por parte de las directivas del CNP, en el ejercicio de dos años de gestión. Las resoluciones aprobadas, no obstante, constituyen la *Agenda político institucional del CNP 2010-2012*.

¿Qué hay en agenda?

La convención consideró, a partir de la ponencia presentada por el ex presidente del mismo, Eduardo Orozco, en la mesa 1, que es necesario tener una agenda enfocada en el fortalecimiento institucional del gremio tanto por la vía de la alianza con la academia, como por la vía de la solidaridad con otros gremios profesionales que hacen vida dentro y fuera de la comunicación social, asimismo con organizaciones de la sociedad civil y con instancias internacionales. Se parte del principio de que el Colegio debe divulgar la Ley del Ejercicio del Periodismo vigente, en todos los ámbitos posibles de la vida nacional, y dar a conocer sus alcances, en defensa de la profesionalización del ejercicio del periodismo y de la colegiación. Se aprobó formalizar y consolidar una relación respe-



tuosa y sincera con los medios de comunicación, las ONG, sector público y empresa privada con bases mínimas de respeto, reconocimiento y colaboración mutua; asesorar a las organizaciones de ciudadanos en el uso de las nuevas herramientas comunicacionales y desarrollo de sus derechos civiles: libertad de expresión, derecho a la información y acceso a la información principalmente.

Mención aparte tiene la formalización de un acuerdo estructural entre el Colegio y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Prensa, para incorporar en los convenios profesionales el requisito del título universitario de Comunicador Social y otros temas en beneficio de la calidad de la relación laboral. Exhortar a los organismos competentes y a la sociedad civil para garantizar el libre acceso a la información.

Continuar por la senda institucional

A la solidaridad se le suma la continuidad de las acciones institucionales. La convención acordó que el Colegio debe respaldar y hacer seguimiento del recurso introducido por Espacio Público, el Colegio Nacional de Periodistas y SNTP para solicitar la nulidad al decreto presidencial Nro. 39.436 el cual crea

el Centro de Estudio Situacional de la Nación (Cesna). De ser admitido, solicitar a todas las seccionales adherirse a este recurso, de no ser admitido intentar un nuevo recurso de nulidad ante la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia; asimismo acordó que cada seccional del CNP podrá presentar e impulsar ordenanzas y leyes estatales de acceso a la información pública en asambleas y, adicionalmente, en el nivel nacional, la aprobación de una ley de acceso a la información pública; también se exhortó a cada seccional a designar un representante responsable (y darle todo el apoyo necesario) para que sirva de enlace con la Comisión Nacional de Protección a los Derechos Humanos (Conapro) y dar apoyo a Espacio Público y al Instituto Prensa y Sociedad (IPYS) ante la campaña de descrédito y criminalización que en su contra realiza el Gobierno nacional.

La senda institucional también contempla la condena pública, en este caso, de cualquier pretensión o intervención oficial y de control de la información por parte de los factores de poder en todas las instancias del estado Aragua (como caso emblemático) y del resto del país; rechazar cualquier intento oficial de criminalizar el ejercicio periodístico; acompañar y apoyar la iniciativa de presentar ante instancias internacionales (CIDH, OEA,

ONU, Comisión Europea de Derechos Humanos) las restricciones al acceso de la información que se derivan de la sentencia 745 de la Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia, la cual establece requisitos para conocer el salario de los funcionarios así como cualquier información pública; expresar y manifestar la solidaridad de los periodistas con otros colegios profesionales y gremios que afrontan situaciones de intervención y usurpación de autoridad e impulsar los mecanismos de denuncia internacional acudiendo a entes multilaterales, embajadas y organismos legislativos.

Igualmente, se propuso la creación de una red de emisoras por Internet, para informar, promover, divulgar y difundir las actividades gremiales del CNP a nivel nacional e internacional, tanto en lo económico, social, político, entretenimiento y demás áreas del acontecer informativo.

Vale decir que la ponencia presentada por el profesor Orozco obtuvo un amplio consenso al contener buena parte de las propuestas formuladas por el grupo de expresión *Un solo Gremio*, durante las elecciones del CNP realizadas en junio del presente año.

Constituyente votada en contra

La delegación de Guárico propuso en la mesa 1, la convocatoria a una constituyente gremial, partiendo de las acciones que en esa materia se vienen adelantando en la seccional Guárico. La propuesta fue formulada en estos términos: "Realizar una Jornada con el objetivo de reformar la ley del ejercicio de la profesión del periodista, no darle atribuciones a los dueños de los medios y que cada periodista lleve sus ideas y armar un gran compendio y finalmente presentarla en la AN"; fue sometida a votación en dicha mesa, resultando improbadada por 30 votos en contra, versus dos a favor (los de los proponentes). Algunos medios televisivos valoraron el espíritu disidente de la delegación, brindándole ingente cobertura.



En materia laboral

Dentro de las resoluciones aprobadas por la convención en esta materia, se acordó la elaboración de un tabulador salarial unificado del CNP a nivel nacional; autorizar a cada seccional para representar a los afiliados y asumir la representación laboral para lograr condiciones mínimas de calidad en el ejercicio profesional; activar los planes del Instituto de Mejoramiento Profesional e integrar a todas las seccionales priorizando las áreas donde inciden las nuevas tecnologías.

En materia reglamentaria, se acordó la convocatoria de un secretariado para tratar ampliamente esta materia y, en cuanto a los informes directivos, se formularon críticas a la gestión del Instituto de Previsión Social del Periodista (que no llevó informe, aun cuando no está estatutariamente obligado a ello), se aprobaron los informes de la Junta Directiva Nacional y de la Comisión Electoral Nacional y se acordó que el Tribunal Disciplinario Nacional conozca las actuaciones del

Tribunal Disciplinario saliente, por ausencia de informe formal y por diversos señalamientos de irregularidades cometidas en su ejercicio.

La XIV Convención también fue marco para el homenaje a Maruja Yamawaky, secretaria del CNP nacional, por sus 50 años de dedicación al gremio periodístico, para el nombramiento de la nueva Comisión Electoral Nacional y para la juramentación de la nueva Junta Directiva Nacional.

Pero huelga decir que, escasos quince días después de la convención, el Colegio tuvo que declararse en emergencia a partir de la decisión judicial de prohibir la divulgación de imágenes violentas en los periódicos, derivada de la publicación en primera página de *El Nacional*, del estado lamentable de la morgue de Bello Monte en Caracas. Visto está que los tiempos difíciles lo son cada vez más.

CARLOS DELGADO-FLORES

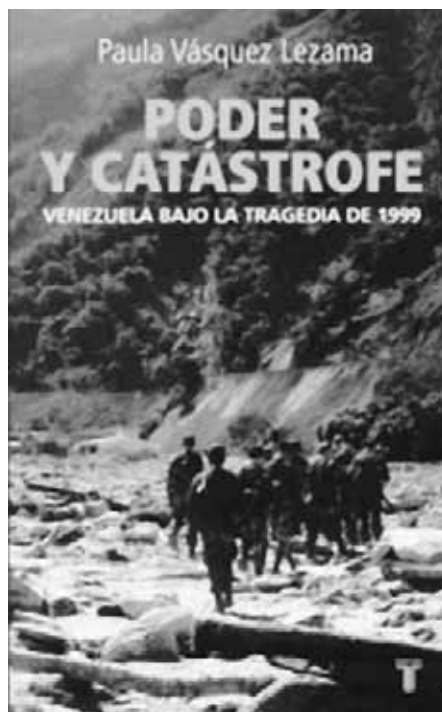
CUANDO EL PODER SE IMPONE SOBRE LAS VIDAS

PODER Y CATÁSTROFE VENEZUELA BAJO LA TRAGEDIA DE 1999

Paula Vásquez
Taurus, Editorial Santillana
Caracas, 2010. 419 páginas

He leído mucho sobre la llamada tragedia de Vargas, tanto en el campo periodístico como en el terreno del ensayo y aun de la denuncia sobre violaciones a los derechos humanos, pues es un tema que me afecta de manera muy personal. Conozco incluso algunos guiones de cine y textos teatrales que abordan directa o colateralmente aquel pavoroso deslave que en diciembre de 1999 cobró miles de vidas venezolanas. Pero cuando comencé a leer *Poder y catástrofe. Venezuela bajo la tragedia de 1999*, mi interés devino en descubrimiento reflexivo. El punto de vista que la antropóloga y socióloga venezolana Paula Vásquez ofrece en su libro comprende no sólo un amplio conocimiento sobre lo que sucedió la noche del 15 al 16 de diciembre —justo cuando el Gobierno celebraba la aprobación de la Constitución que se supone debería regir los destinos del país— sino una aguda comprensión de sus causas y consecuencias. Un trabajo de gran calibre que revela la dimensión humana y política de aquella catástrofe.

Concebido originalmente como tesis de doctorado en Antropología Social de la Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales, en París, el texto que dio origen al libro de Vásquez fue construido a lo largo de varios años y se nutrió del contacto con los distintos protagonistas de la tragedia: los damnificados, las autoridades civiles, los efectivos militares, los miembros de los equipos de rescate, los periodistas que llegaron a los sitios de la catástrofe antes que los funcionarios, los médicos que atendieron a los heridos y los activistas de los derechos humanos. Con afán detallista y evidente esfuerzo de investigación, *Poder y catástrofe* devela las causas naturales y urbanísticas que permitieron que las aguas arrasaran con todo, especialmente las razones de pobreza y desamparo de amplias regiones del litoral central. Poco a poco el libro va sumergiéndose en los fangos



del dolor, la muerte y la represión, que a su vez abren paso a la indignación y la tristeza. Y también al olvido. Por ello es tan importante que el sello Tauros de Editorial Santillana haya publicado un libro estructurado con el rigor de una tesis doctoral y con la autenticidad de una búsqueda que va más allá de los académicos.

Los testimonios de los damnificados revelan un dramático nivel de desesperación ante la pérdida de familiares pero también ante la incertidumbre de sus vidas. Hombres y mujeres que no sólo padecieron los mortales rigores de las aguas que bajaron desde el Ávila sino la ineficiencia e incluso la desidia de los funcionarios civiles y militares encargados de sus rescates y sus reubicaciones. Esos seres humanos se convirtieron en sujetos políticos de un Gobierno que buscaba la hegemonía en todos los órdenes de la vida nacional. Con un rigor implacable, *Poder y catástrofe* desnuda los hilos del oportunismo, por una parte, y define la incapacidad estructural del Estado venezolano para enfrentar un drama de consecuencias terribles, por la otra.

Esa incapacidad estructural se pone de relieve a través de las contradicciones que surgen entre la actitud del sector militar y las posiciones del sector civil. Las deficiencias de las operaciones de rescate fueron sólo el iceberg de las desmesuradas tropelías cometidas en el nombre del orden y el control de los ciudadanos. Los dignificados se convirtieron en una molestia, un problema, una situación fuera de control. No se ajustaron a un guión surgido en Miraflores que los manejó como piezas de un ajedrez macabro.

Entiendo que Vásquez no pretendió ofrecer una denuncia contra las políticas de rescate y reubicación de los afectados que puso en marcha el Gobierno de Hugo Chávez, pero es inevitable concluir que el manejo de la situación durante esos días y a través de etapas posteriores fue realmente una catástrofe en sí misma. Una verdadera tragedia que sobrepasó la de la naturaleza. Las miserias humanas expresadas en saqueos, violaciones, ajustes de cuenta, corrupción y asesinatos adquieren vigor en las páginas de un ensayo que se lee con avidez.

Pero un poco más allá surge la dramática revelación de una tartufesca moralidad desplegada desde el poder político y militar que lejos de alcanzar objetivos humanitarios se lavó las manos de los destinos de esos venezolanos sumergidos en un drama que se extiende en el tiempo y en la incertidumbre. El epílogo de *Poder y catástrofe* parte de una acción de protesta de un hombre y una mujer que el 29 de noviembre de 2006 —casi siete años después del deslave— se clavaron las manos en el tronco de un árbol a las puertas del Ministerio del Hábitat para exigir un lugar digno para vivir, mientras otras personas del mismo grupo se habían cortado los brazos con hojillas para llamar la atención de la opinión pública. No fueron recibidos por algún representante del Ministerio. Fue una noticia que conmovió a muchos, dentro y fuera del país, pero que fue sepultada por las inminentes elecciones en las que se reeligió a Chávez como Presidente de la República Bolivariana de Venezuela. El poder se impone sobre las vidas.

ALFONSO MOLINA
Ideas de Babel

HONESTIDAD EN LA INCESANTE BÚSQUEDA DE LA VERDAD

PERIODISMO RECURSOS PARA LA VERDAD (TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ENTREVISTA, LA RESEÑA Y EL REPORTAJE INTERPRETATIVO)

Enrique Castejón Lara

Editorial Panapo

Caracas, Venezuela, 2009

Culminada la lectura *Periodismo. Recursos para la verdad (Teoría y práctica de la entrevista, la reseña y el reportaje interpretativo)*, que figura bajo la autoría del Dr. Enrique Castejón Lara, no cabe la menor duda de que nos encontramos ante un texto muy valioso para los estudiantes de las escuelas de comunicación social del país y para aquellos profesionales que pretenden comprender, entre otros aspectos, los rasgos significativos del periodismo interpretativo.

Cabe destacar que este texto se produjo en 1991, hace dieciocho años, en condiciones muy especiales y con otro título: *La verdad condicionada*. ¡Y vaya que sí estuvo condicionada la verdad de este autor!, por normas académicas universitarias, que aún vigentes, prohíben taxativamente que un profesor para ascender en el escalafón universitario pueda sistematizar y exponer otras modalidades de enseñanza y aprendizaje, siguiendo el diseño de un manual o texto de estudio.

El profesor Castejón fue osado para aquel entonces. Ascendió a Titular, máximo escalafón universitario, apelando a un subterfugio o a un pretexto inteligente, haciendo parecer el tema de su ascenso como una suerte de asunto espinoso, no sólo para cumplir con el rigor administrativo de la academia sino para satisfacer su anhelo personal, muy válido por demás: legar, mediante un manual de *periodismo interpretativo*, su experiencia profesional y académica a estudiantes de Comunicación Social de la Universidad Central de Venezuela, práctica muy común que se ejercita sin inconvenientes en universidades internacionales. Digo esto porque particularmente suelo leer los agradecimientos que aparecen en los libros y que arrancan más o menos así: “Este libro es producto de mi experiencia con los estu-



diantes tales (...), “Dedico este libro a los estudiantes que me han proporcionado ideas para mejorar la asignatura tal (...)”. Este ejemplo que me viene a la mente es ilustrativo: *Curso de lingüística General* de Ferdinand de Saussure es una recopilación sistemática de apuntes de clase acopiado y organizado por iniciativa de los mismos estudiantes de Saussure, como homenaje póstumo a este intelectual ginebrino.

Hoy estamos en presencia, sin ningún subterfugio, con *Periodismo. Recursos para la verdad*, manual universitario, (lo decimos con orgullo y en voz alta), que ha sido remozado y actualizado conceptualmente. Su escritura es diáfana, sencilla a los fines de divulgar, entre otros aspectos, las técnicas interpretativas en el periodismo. La anécdota de Castejón sobre el origen de su manual si bien culmina con su ascenso académico, requiere algunos comentarios. Hoy más que nunca los centros universitarios deben estimular la elaboración de textos educativos porque es una forma de reconocer la incommensurable labor que realiza el docente en las aulas de clase, porque es una manera de encarar con creatividad la grave crisis de

producción y distribución de manuales académicos y libros especializados y porque nuestras bibliotecas universitarias, sólo por citar un ejemplo, se encuentran sedientas de libros en todos los ámbitos disciplinarios, donde el rol del docente es fundamental en la elaboración de propuestas de textos educativos. Algo más. Si hacemos un recorrido por las librerías de Caracas, constataremos de inmediato que existen muy pocos textos académicos, pero sí abundante literatura ligera de autoayuda y de socialismos trasnochados que, sin ánimo de valoración alguna, sobrepasa con creces los títulos especializados en información, comunicación y cultura, sólo por citar un ejemplo, que supuestamente deberían estudiarse en las universidades.

Periodismo: Recursos para la verdad, es un manual muy singular porque además de cumplir a cabalidad con su objetivo de analizar los componentes teóricos y metodológicos que derivan de modalidades informativas tales como la entrevista, la reseña y el reportaje interpretativo, también nos permite reflexionar y, a su vez, establecer apreciaciones sobre aspectos colaterales pero no menos significativos que atañen a la industria de la información. Estos aspectos son: deontología del periodismo; doctrina de la objetividad; noticia con segundo día; interpretación y prejuicio; diferencia entre objetividad, veracidad e imparcialidad; influencia de los paradigmas de las ciencias sociales en la teoría de la comunicación y de la información, sólo por citar algunos.

Agradezco, en este sentido, la presencia de este trabajo para la academia venezolana y en especial para las escuelas de comunicación social del país, y por qué no, de América Latina. No olvidemos que el compromiso deontológico del reportaje interpretativo radica en la honestidad y la incesante búsqueda de la verdad, respondiendo a los por qué de las circunstancias, aspectos que ponen a prueba la responsabilidad del periodista ante la sociedad, razón por la cual el manual de Castejón orienta e insiste cabalmente, en este sentido.

GUSTAVO HERNÁNDEZ

REPENSARNOS COMO SERES COMUNICACIONALES

COMUNICA REVISTA LATINOAMERICANA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Editada por la UNICA, Estado Zulia.
Venezuela

Actualmente las prácticas sociales demandan análisis multi, inter y transdisciplinarios que faciliten la comprensión de lo inmediato, lo real, la ficción y de los procesos y sistemas de divulgación de mensajes en todas sus formas, principalmente a través de los *mass media*, generadores de matrices de opinión, forjadores de estereotipos asumidos como norma, como realidad del mundo. Aún vigente la necesaria mirada del concepto del *Big Brother* hay que asumir sus consecuencias, ya no sólo en la figura de un hombre mítico determinado, sino en conceptos como la moda, lo cual abarca desde prendas de vestir hasta celulares, conductas aprendidas y nuevos lenguajes. Las redes sociales forman parte de este nuevo escenario. Hay más preguntas que respuestas.

Con este primer número de *Comunica*, *Revista Latinoamericana de Comunicación Social* pretendemos colaborar en la discusión de la cotidianidad, pasando por la complejidad del discurso mediático y los imaginarios colectivos hasta la proyección del mundo; abordar la oralidad y la escritura; la tradición y la innovación. Repensar al hombre como ser comunicacionalmente existente y siempre cambiante.

Se presenta, en esta edición, el aporte de investigadores en diversas áreas de la comunicación social. En la sección Artículos hay cinco trabajos entre los que destacan el estudio de los imaginarios urbanos a cargo de Armando Silva, quien pasea su mirada analítica por varias ciudades del mundo. Alicia Pineda y Mariluz Domínguez realizan un análisis crítico a las representaciones de la tecnología bélica durante la guerra de Irak. El exilio y la identidad presentes en la canción rioplatense es el tema de estudio que Fernando Andacht presenta. Marcial Murciano analiza la incidencia de la brecha digital en las comunidades españolas para presentar una propuesta de índice. Por su parte, el



Se presenta, en esta edición, el aporte de investigadores en diversas áreas de la comunicación social. En la sección Artículos hay cinco trabajos entre los que destacan el estudio de los imaginarios urbanos a cargo de Armando Silva, quien pasea su mirada analítica por varias ciudades del mundo.

investigador Radamés Larrazábal nos ofrece un análisis desde la perspectiva semioprágmatICA acerca del tratamiento que los medios venezolanos hicieron sobre un tema de salud pública.

La sección de Ensayos da la bienvenida al lector con el escrito "La ciudad", de Antonio Pasquali, quien hace un recorrido histórico y filosófico por estos establecimientos humanos, hasta presentar sus reflexiones

sobre la actual Caracas. Con su verbo epistémicamente crítico Marcelino Bisbal comparte sus inquietudes sobre su visión del escenario político venezolano. Ángel Lombardi reflexiona sobre la relación entre comunicación y poder, el uso y abuso mediático que se hace de ello y cómo la historia es cíclica en la medida en la que no se revisa la historia. La transmisión oral que de la historia hacen los Barí de la Sierra de Perijá es el relato que José Quintero Weir expone. J. L. Monzantg reflexiona sobre la necesidad de una América del Sur que sea gestora de su propio destino y las nuevas estrategias de poder en esta parte del continente.

La sección de Reseñas se dedica al libro *La Conversión de K*, de J.L. Monzantg. Conversaciones y reflexiones sobre su visión del mundo en las esferas política, social, cultural e inevitablemente económica.

A través de esta revista, la Facultad de Ciencias de la Comunicación Social de la Universidad Católica Cecilio Acosta aspira a colaborar en la dinámica comunicacional, crítica siempre necesaria, enriquecedora y base del progreso humano en sociedad.

DAYNÚ ACOSTA

DOSSIER Para leer a Venezuela

Esta vez el Dossier, que significa informe, expediente o conjunto de papeles o documentos, esta dedicado al país. En primer lugar ofrecemos la conferencia que dictara el venezolano Rodolfo Izaguirre en la apertura del Festival Atempo, el cual está orientado hacia la música académica contemporánea (16 de julio de 2010). Vivencia y revelación es el título de una especie de reseña de la vida política del autor, sin abandonar la trayectoria que ha seguido el propio país en el que Izaguirre se ha desenvuelto. Se trata de un documento invaluable para entender la Venezuela que dejamos atrás y la Venezuela que tenemos. Un documento donde Rodolfo Izaguirre saca lecciones de aquella Venezuela imperfecta, siempre susceptible a mejorar y a ser criticada, hasta llegar a una Venezuela en donde el conferencista desconfía, como él mismo nos dice, “de la palabra fácil y la promesa de los políticos que luego, en el poder, se transforman en seres autoritarios y perversos”. Por eso, nos sigue expresando, “Me aterran los mesías, enviados, salvadores y revolucionarios que tratan de emular las pasadas hazañas de algún héroe local porque se ocultan en ellos rencores sociales que, cuando asaltan al poder, destruyen los alcances, logros e instituciones existentes”.

Son las confesiones de un hombre de 80 años que ha visto ya mucho, pero no creyó que vería de nuevo la barbarie instalada en nuestro país. Aun así está convencido y confía en que la armonía y la pluralidad nuevamente se instalarán entre nosotros. De allí que en algún momento nos afirma tajantemente que: “Esta lucha, entre nosotros, no es nueva”.

Igualmente, hace una mención especial a la censura: “Desprecio a los censores; abomino de los que delatan; rechazo a los que pontifican agitando el dedo índice; a los que se empeñan en afirmar que no son moralistas; a los que se comprometen a investigar las atrocidades derivadas de la propia perversión del poder y, al decirlo, mienten con descaro.”

Y este es el tema del segundo papel que integra el Dossier: la censura que sufrieran los diarios El Nacional y luego Tal Cual. Eso ocurrió el 17 de agosto de 2010. ¡Prohibido estar informados! ¡Prohibido estar enterados!... esos podrían ser los lemas de la medida ordenada por la Defensoría del Pueblo. Las reacciones no se hicieron esperar. Pero quedó una acción, un precedente de hasta dónde el régimen puede llegar. ¿Cuál es la política gubernamental frente a los medios y sus periodistas? Acallar las voces críticas, independientes, criminalizar la disidencia y al disidente. ¿Por qué? Porque los medios, los periodistas y la información son incómodos para un Gobierno que no cree en la diferencia. ¡Ni más ni menos! Desde esa óptica, ofrecemos a los lectores una breve reseña de la medida tomada contra El Nacional y Tal Cual y la complementamos con un excelente artículo de opinión del semiólogo y escritor italiano Umberto Eco sobre la censura que, aunque referido al contexto italiano del presente, nos da señales acerca del tema y de las responsabilidades que en el asunto tiene el poder, pero también las sociedades que la soportan haciendo silencio. Se trata de una invitación de Eco a reflexionar sobre un asunto que tiene que ver con el presente y el futuro de la libertad y la democracia.

VIVENCIA Y REVELACIÓN

■ RODOLFO IZAGUIRRE

¡Vivencias y revelaciones!

En los años cincuenta del pasado siglo se inició en Caracas una avasalladora búsqueda de la modernidad. Bajo el terror político que impuso la dictadura perezjimenista, con sus persecuciones y torturas, Caracas conoció, sin embargo, un acelerado fervor renovador y se expandió hacia el Este. El Nuevo Ideal, como se autodefinió *la ideología* de aquel régimen militar, impulsó un proceso de modernidad que se resquebrajó bruscamente a partir del 23 de enero, con la caída de la dictadura. Tanto los socialdemócratas como los socialcristianos, pretendiendo sancionar al dictador, detuvieron el proceso renovador por considerar que se trataba de una *pesada herencia de la dictadura* y en cierto modo castigaron aquella renovación urbana y arquitectónica que hizo posible la célebre afirmación del arquitecto milanés Gio Ponti cuando vaticinó que Caracas estaba destinada a ser no sólo la capital mundial de la arquitectura moderna sino la más bella ciudad moderna del mundo. El sistema vial y, duele decirlo, las grandes obras se hicieron durante el perezjimenato.

La República reiteraba así la violenta contradicción que la ha marcado, la ha afligido y la ha abrumado desde su nacimiento: ella quiere ser moderna pero permanece anclada en una indignidad tercermundista que nos avergüenza; se sabe rica y petrolera pero nunca ha logrado superar los lamentables índices de pobreza y marginalidad que socavan sus aspiraciones de país floreciente. Anhela ser libre, ejercitarse y activarse en democracia pero se ve azotada periódicamente por ramalazos autoritarios de aventureros en armas, caudillos civiles y dictaduras militares que la han empobrecido y maltratado en un empeño de siglos.



Galería de Papel. Jonidiel Mendoza (Foto Jacinto Salcedo)

Mi vida venezolana es una muestra palpable de esa terrible contradicción. En lo personal soy un hombre moderno, hombre de cultura, de ideas avanzadas y progresistas pero vivo en la confusión y en la incertidumbre de un país que tarda en encontrarse a sí mismo. Es más: ¡Nací bajo la perversión! Era apenas un niño de cinco años cuando Juan Vicente Gómez cometió, como dice Manuel Caballero, el único error que no se le está permitido a ningún dictador: el de morir. Como ha ocurrido con todos los caudillos y dictadores civiles o militares que han sido y continúan siendo en la historia venezolana y gustan apadrinar el autoritarismo invocando el nombre de El Libertador, también *El Bagre* había convertido a Bolívar en cómplice suyo al punto que se le antojó morir el día y mes en que murió Simón Bolívar. Los enfermos y desilusionados

huesos de Bolívar sólo sirven de amuleto a los gobiernos que utilizan su nombre para amparar o justificar sus desmanes y despropósitos. No padecí a Gómez pero mis hermanos mayores sufrieron sus vejámenes. De alguna manera supieron vengarse porque al conocerse la muerte del tirano, los tumultos que se produjeron en Caracas y los saqueos a las mansiones de los más connotados gomecistas hicieron que mis hermanos trajeran a casa muebles y toneles de vino español. Aquel fue un momento único e insospechado porque a los cinco años, y a través de las celosías de las ventanas, vi gente muy alborotada que si bien estuvo callada y aterrorizada durante 27 años, estallaba ahora convertida en protagonista de su propia historia.

Rafael María Velasco era objeto de un profundo resentimiento popular y su casa,



al igual que otras casas de gomecistas notorios, fue saqueada y Velasco tuvo que abandonar el país en febrero del 36 para morir 12 años más tarde en el exilio de Costa Rica. No lo sabía entonces, pero era evidente que al beber el vino de aquellos toneles, mis hermanos y sus amigos celebraban el hecho de que los saqueos, considerados como una estridente y violenta política de calle, señalaron, frente a mi casa, el camino hacia la democracia; y durante años, sentado en una bella silla giratoria que perteneció a Rafael María Velasco hice mis tareas escolares en el sólido y lujoso escritorio de caoba pulida sobre el que tantas veces Velasco, llamado *El Sapo*, gobernador del Distrito Federal, firmaba las órdenes sangrientas de las represiones contra los estudiantes del 28 y las de los últimos años del régimen. Posteriormente, con la disolución de mi casa natal, nunca supe qué destino tuvieron la silla y el espectacular escritorio de *El Sapo* Velasco.

La ingenuidad, en todo caso, me hizo creer que con aquellos toneles de vino y los muebles de Rafael María que en cierto modo tuvieron que ver con la historia de la República al final de la oprobiosa dictadura militar —perdonen la doble redundancia—, el país caminaría airoso por inexplorados senderos, revelando a placer nuevas vivencias en libertad. ¡Pero no fue así! Tuve que esperar por la edad juvenil para tropezar nuevamente con el desaliento. El militarismo es como una maldición que gravita sobre Venezuela.

Siendo yo un adolescente, el país perdió nuevamente el equilibrio y se desplomó sobre la República el fascismo ordinario de otro militar, Marcos Pérez Jiménez: una circunstancia que pesó sobre mí y sobre toda una generación. Quienes estuvieron conmigo en el grupo literario Sardio (Adriano González León, Salvador Garmendía, Guillermo Sucre, Elisa Lerner, Luis García Morales, Gonzalo Castellanos) y los que se agruparon en Tabla Redonda, el otro movimiento literario de los años sesenta: (Rafael Cadenas, Manuel Caballero, Jesús Sanoja Hernández, Jesús Enrique Guédez, Ligia Olivieri, Doris Fernández, Darío Lancini, que murió recientemente), detuvieron y postergaron durante diez años sus procesos creativos. Tuvimos que esperar una década, y en algunos de nosotros un tiempo mayor, para que unos y otros comenzáramos a producir y revelar los frutos de nuestra actividad creadora. Las ricas, aunque difíciles, vivencias acumuladas antes y durante el perezjimenismo tardarán años en revelarse a través de la literatura o las artes plásticas.

Aquel militar que fue Pérez Jiménez, apenas un teniente coronel cuando conspira contra Isaías Medina en octubre de 1945,

La ofensa mayor que recibo es la de ser acusado de fascista justamente por quienes creen no serlo desde un absurdo contubernio cristiano-marxista. Porque nada es más cercano al fascismo que la ultraizquierda o la llamada izquierda autoritaria

detuvo nuestro proceso intelectual y paralizó la revelación de nuestras vivencias. Apoyándose en la tenebrosa Seguridad Nacional aterrorizó al país y cometió un crimen nefasto porque impidió que fluyera el pensamiento: cerró nuestras puertas y cegó las ventanas; obstaculizó las esclusas de la aventura intelectual. Nos convirtió en víctimas. La mía fue una generación tardía.

Jesús Sanoja Hernández, al referirse a los integrantes de Sardio y de Tabla Redonda, dice en *El día y la huella*, libro publicado gracias a Manuel Caballero por la editorial Bidandco, que el mejor título para designar a estos grupos que consumen la edad del sueño en compromisos y destierros es el de *la otra generación* porque no se salvó ninguno de ellos en el momento de cruzar ese Cabo de las Tormentas que se dobla cuando se llega a los treinta años. Esa *otra generación*, dice Sanoja, ha tenido la desventaja (o la ventaja) de cuajar tardíamente, en plena adultez, en el período en que ya el autor empieza a ser material biográfico.

En 10 años, escribió Sanoja, apenas si Adriano González León y Juan Calzadilla y a última hora Guillermo Sucre, tuvieron la oportunidad de publicar notas en el “Papel Literario” del diario *El Nacional*; modo de *aver* *mantenencia* más que la expresión de lo que llevaban por dentro. Los otros eran unos desterrados en el sentido radical de la palabra, o unos sepultados por el cataclismo. Rafael Cadenas, en la poesía, necesitó rebasar los treinta años y su primer libro importante se titula precisamente *Cuadernos del destierro*. Salvador Garmendía, en la narrativa, llegó a esa edad sin haber escrito más que libretos radiofónicos. A Zapata, nadie lo conocía. Aníbal Nazon, a quien estaba reservado

escribir la novela fantástica de Venezuela, el esperpento o el grottesco de la violencia, reventó, en su estilo de humor trascendente, ya traspuesta la treintena... Allí están. Pertenecen a la *otra generación*.

Hoy, a los ochenta años, instalado como estoy en el término y final de mi propio futuro, constato con furiosa tristeza que aquel país pleno, hermoso y satisfecho que avizoré y creí estar construyendo cuando joven; un país al que aspiraba moderno y vigoroso; libre, rico, sensible y culto se asfixia, en la hora actual, en la mediocridad de una cultura cuartelaria; se hunde en la pobreza y en la confusión; se dilapida; se desgarras civil y moralmente; erosiona el lenguaje; se degrada desde el poder asaltado por un autoritarismo militar que se alimenta de sus propios abusos, corrupción y procacidad. No otro es el país que padecemos en los inicios del siglo XXI, testigos como somos de la aniquilación de la democracia. De tal suerte que, en el ocaso de mi vida, en la siempre difícil, oscilante e incierta vida venezolana, debo enfrentar como nunca antes la dura experiencia de sentirme exiliado nuevamente en mi propio país, apartado, excluido, postergado y ofendido sólo por defender mi derecho a disentir; a no estar de acuerdo con muchas de las decisiones tomadas desde el poder político y, aún menos, desde el organismo que se ocupa de los bienes culturales.

La ofensa mayor que recibo es la de ser acusado de fascista justamente por quienes creen no serlo desde un absurdo contubernio cristiano-marxista. Porque nada es más cercano al fascismo que la ultraizquierda o la llamada izquierda autoritaria; nadie más parecido al héroe mesiánico o revolucionario que el tirano que aprieta y sojuzga.

Después de haber visto en el curso de mi vida los comportamientos autoritarios de Hitler, Stalin, Mao Tse Tung, Pol Pot, Castro o Sadam Hussein para no mencionar al Papa Doc haitiano, al Fujimori peruano o a algún déspota africano que masacra tribus y etnias que no le son afectas como si apagara una vela con un soplo, he aprendido a desconfiar del Héroe mucho antes de que se convierta en símbolo o en estatua y me haya expulsado de mi libertad.

En este preciso instante puedo, y me es lícito, reiterar y enumerar mis recelos: desconfío de la palabra fácil y las promesas de los políticos que luego, en el poder, se transforman en seres autoritarios y perversos. Me aterran por eso los mesías, enviados, salvadores y revolucionarios que tratan de emular las pasadas hazañas de algún héroe local porque se ocultan en ellos rencores sociales que, cuando asaltan al poder, destruyen los alcances, logros e instituciones



existentes. Recelo de los nacionalismos porque cierran las puertas y ventanas y asfixian a los países. Desprecio a los censores; abomino de los que delatan; rechazo a los que pontifican agitando el dedo índice; a los que se empeñan en afirmar que no son moralistas; a los que se comprometen a investigar las atrocidades derivadas de la propia perversión del poder y, al decirlo, mienten con descaro.

De igual manera, desconfío de los que pronuncian la palabra “Patria”, porque generalmente son quienes más crímenes cometen invocándola. ¡Apoyo a quién dijo que el mayor acto de patriotismo consiste en decirle a tu patria que está comportándose de forma deshonesto, estúpida y malévolos! Me alejo también de los dogmáticos, de los fundamentalistas y obsesivos; de los que pregonan la pureza de sus actos administrativos y abomino de la justicia cuando la veo sonreída y entregada al poder político o temblando ante el uniforme militar.

Siempre recordaré a Salvador Garmendia. Sostenía que era sano, urgente e imprescindible eliminar al ejército y tenía pavor a la revolución: “Si aquí llegan a triunfar los revolucionarios, me decía, los primeros fusilados seremos nosotros, por el sólo hecho de no pensar como ellos”. Pero el ofrecimiento más patético sigue siendo el glorificado *hombre nuevo* que no es otro sino el hombre triste y desorientado de siempre. Lo afirma Rafael Cadenas: cuando el hombre nuevo no tiene ya la obligación de desempeñar ese papel tan incómodo, vuelve a ser el de antes, el de hace miles de años. Y Darío Lancini, que acaba de fallecer, me confesó que él creería en ese hombre nuevo el día que le mostraran a la mujer nueva.

No nos merecemos tanto oprobio como tampoco se lo merece la República. No lo mereció mi infancia sojuzgada por el tenebroso laconismo del tirano Gómez tan en contraste con la insufrible e inagotable verborrea del actual Presidente venezolano; tampoco lo mereció mi juventud bajo el autoritarismo militar de Pérez Jiménez y mucho menos esta hora mía, senil, brutalizada por un lenguaje presidencial tosco y de cuartel tercermundista.

No ha logrado el país venezolano revelar total y cabalmente sus propias y más recientes vivencias porque para hacerlo necesitaría un tiempo de quietud y reflexión que jamás han conocido los pasillos y salones del Palacio de Miraflores, siempre alterados por las contingencias políticas a veces turbulentas y siempre azarosas. Creyó hacerlo Isaías Medina Angarita y no le alcanzó el tiempo. Lo intentó Rómulo Gallegos y le fue peor. Después de Pérez Jiménez el país vivió casi cuarenta años

No nos merecemos tanto oprobio como tampoco se lo merece la República. No lo mereció mi infancia sojuzgada por el tenebroso laconismo del tirano Gómez tan en contraste con la insufrible e inagotable verborrea del actual Presidente venezolano

de cultura democrática pero en sobresalto, en una angustia permanente. El fantasma del caudillo –civil o militar– no ha dejado de acosarnos. Durante el largo período democrático conocimos a dos de ellos: Rafael Caldera y Carlos Andrés Pérez con el agravante de que sus respectivos partidos o, mejor dicho, *los cogollos* de sus partidos, también aprendieron a serlo. Tan caudillos fueron que nos precipitaron al abismo donde seguimos cayendo. Nos quejamos de la pérdida creciente de nuestra calidad de vida, pero creo que deberíamos pensar también en el empobrecimiento de nuestra condición humana.

Nuestras vidas, la del escritor, la del artista en particular, son muy vulnerables y están expuestas, como se dice, a todos los vientos. Personalmente no tengo fuerza ni me asiste poder político alguno porque la política no es mi oficio. Pero por mi condición de hombre de cultura tiendo a ser un solitario capaz, en todo caso, de construir una burbuja, en la que vivo, una versión personalísima de aquella antigua Torre de Marfil en la que se aislaba el escritor. Un estupendo lugar de trabajo no sólo para el escritor sino para el compositor, el artista plástico; para todos porque nadie lo molesta a uno. Sin embargo, aquella magnífica Torre de Marfil siempre fue vilipendiada por quienes se empeñaban, desde la izquierda marxista, en que toda manifestación artística debía tener, contener o proponer indefectiblemente un mensaje como si se tratara de la oficina de correos o de algún servicio de mensajería. Entonces era frecuente escuchar cosas como: ¿Cuál es el mensaje de esa película? ¿Qué mensaje tiene ese cuadro? ¿Dónde está el mensaje de los Mandala o del Trío número dos llamado

Espejos que en homenaje a Ravel compuso Diógenes Rivas?

¡Dentro de esa burbuja vivo ahora, refugiado o protegido de la intemperie! En ella he practicado una puerta por la que me asomo al mundo exterior para constatar que él sigue allí. Me conecto con los amigos que aún no han desertado de la vida y cultivo en mi memoria la alegría que en vida mantuvieron los que ya no están; me muevo en Internet y trato de encontrar respuestas a lo que me acontece como habitante de este país. No es que abandone mi conciencia ciudadana. Es mi manera de sentirme activo, solidario y dispuesto. Tengo libros que aún no he leído y muchos más que tengo que releer; hay películas que me faltan por ver y músicas por escuchar o seguir escuchando hasta el fin de mis días y espero seguir participando en los futuros festivales de Atempo.

Mi mayor deseo sería, por ejemplo, reiterar la gloria que alcancé ayer en la primera jornada de Atempo, con la presentación del libro de Inés Silva refrescando la memoria del grupo Madi antes de que las sonoridades de las Ondas Martenot invadieran estos espacios y resonaran en ellos el violín de David Núñez y la guitarra de Pablo Gómez y recibiera nuestro espíritu la fresca iluminación que irradian los *Senderos* de Antonio Pileggi. Hay mucho espacio que debo recorrer y no hay autoridad alguna que me lo impida; hay muchos otros senderos por los que debo aventurarme tan cautivadores como los que comienza a trazarse Antonio Pileggi desde el doble sacerdocio y liturgia de su vida espiritual y musical.

Pero he descubierto también que la vida se rebela contra todo lo que trata de explicarla y se niega a que se la confunda con esas explicaciones. La vida es como los países: tampoco ellos tienen por qué explicarse. Era Bergson quien pretendía que la existencia espontánea revela una realidad que no es otra que la del espíritu. Unamuno se refería a los misteriosos deseos del alma por encima de las constricciones del espíritu y, harto de tantas explicaciones de la vida, Chesterton afirmó que la vida es anterior a ellas y rechazó las estrecheces de esas explicaciones. Somos muchos los que nos hemos negado a degradar la complejidad de la vida en una simple organización intelectual. Quiero decir que la vida se rebela contra los sistemas y métodos que buscan constreñirla. La vida supera al músico. Se le escapa al artista. Se burla del escritor. Se encrespa cuando el político de la ultraizquierda pretende negarla hoy para hacerla posible mañana.

Por eso conviene dejarla ir; que fluya libremente al igual que la muerte socavando o encontrando su propio cauce. El nacional

socialismo proclamado por Hitler se creía eterno e invulnerable; quiso acabar con los judíos en nombre de una raza superior y acabó suicida en un búnker berlinés asediado por los tanques rusos, y el socialismo soviético se esforzó por acabar con una clase social tradicionalmente productiva y esclarecida; tardó setenta años en percatarse de que no iba a ninguna parte y cayó sin que se hiciera violencia contra él, como caen los mangos en el solar de mi casa.

El marxismo y su praxis, que raramente atendieron las angustias y palpitations del corazón humano, constreñidos como estaban por el peso y la adhesión ideológicos convertidos en catecismos e instrumentos de fe, ya no resultaron tan esclarecedores y no dio para más y la perestroika le reventó el corazón que nunca tuvo.

Aquel venezolano que pedía a gritos que no se distribuyeran ni se leyeran los libros de Mario Vargas Llosa como castigo por los artículos en los que discrepaba de la *ideología bolivariana* estaba agitando una oscura bandera ideológica pero empapada de una fe no menos tenebrosa. Estaba marcando, entre los venezolanos, el camino que trazaron Adolfo Hitler y José Stalin. Está condenada al fracaso cualquier ideología que pretenda elevarse a las subjetivas alturas de la fe con el propósito no de salvar nuestras almas sino de proteger, vigilar y encauzar lo que abusivamente el ideólogo considera un destino extraviado, es decir, la existencia de quienes se le oponen.

¡Nuestro mayor temor en la actual hora bolivariana es el miedo! No el miedo a la página en blanco que el escritor tiene que poblar de historias y atmósferas; tampoco el temor del músico a la composición; el pánico que suele acompañar al actor antes de levantarse el telón o antes de que el director de la película diga: "¡Acción!". No es el terror de la bailarina convertida en Odile, el perverso Cisne Negro, que en el tercer acto de *El lago de los cisnes* debe ejecutar a la perfección y con el más depurado virtuosismo técnico los famosos 32 *fouetés en tournant* de Marius Petipa, difíciles y consagratorios. Estos son temores que por el contrario ofrecen momentos de superación, caminos de liberación; señales de un combate contra las convenciones y lo establecido; cruces que van marcando en el mapa el tesoro oculto en nuestra propia sensibilidad. No se trata tampoco, ni de lejos, del miedo a la oscuridad, el terror a los espectros y enviados de ultratumba o los terrores con que los curas, con los hierros candentes del pecado y del infierno, marcaron nuestras almas desde la infancia, porque esos son terrores que permanecen anclados en los subterráneos de

nuestra memoria. No son tampoco los miedos que, para gloria de la poesía, dejó anotados Rainer María Rilke en los *Cuadernos de Malte Laurid Brigge*: el miedo de que esta miga de pan sea de vidrio al caer y se rompa; el de una cifra que comience a crecer en mi cerebro y no haya espacio para contenerla.... porque éstos son iluminados temores del alma poética.

Me refiero a estos nuevos, miserables e inevitables terrores que diariamente nos abruman: las intemperancias del caudillo, el miedo de pasar por una determinada esquina de la Plaza Bolívar; el de cruzar la calle y coger la otra acera cuando vemos avanzar hacia nosotros al policía o al sujeto malencarado; el de toparnos con un grupo de muchachos violentos e irrespetuosos. El no saber si regresaremos a casa. La degradación moral y la miseria humana. El miedo a los motociclistas, a las clínicas colapsadas, a los hospitales contaminados; a los alimentos descompuestos de Pdval como trágica metáfora del otrora jactancioso país petrolero convertido hoy en un gigantesco animal podrido bajo el sol.

Y por supuesto, el miedo mayor que se engendra desde el poder político: el miedo a opinar, a expresar libremente nuestras ideas a riesgo de podrirnos también en una cárcel mientras los jueces miran hacia otro lado. Y el más perverso y ominoso de todos: el de autocensurarnos por temor a un castigo del que no atinamos a calcular su peso antes de que nos golpee. Callar, obedecer por temor, mutilarnos el alma.

José Antonio Marina en su libro *Anatomía del miedo* publicado por Anagrama sostiene que el miedo es la gran herramienta para dominar a otras personas y que por eso la acción de los terroristas es tan eficaz. Dice que el miedo es la gran esclavitud y explica que desde un poder político abusivo hay dos formas de aprovecharse del miedo: producirlo o presentándose como el que lo va a solucionar.

Muchas personas y sociedades quieren un salvador que las saque de sus problemas y que se los resuelva; que les ofrezca seguridad aunque para ello estén dispuestas a darle todo tipo de poderes. El hombre mezquino, incapaz de valorarse a sí mismo, tiende a sacrificar su libertad por la seguridad. Le importa más el bienestar económico que el progreso moral. Y sólo la valentía puede frenar semejante tristeza entendiendo por valentía, justamente, el ejercicio de la libertad, la lucha por nuestra liberación. Esta lucha, entre nosotros, no es nueva.

Basta decir que en su momento, hace por lo menos 150 años, Simón Rodríguez dijo que no bastaba la hazaña de Simón

Bolívar de haber conquistado la independencia política porque aún nos faltaba conquistar la libertad: esa libertad que sólo puede lograrse individualmente en el saber y en la perfección pedagógica. ¡Lo que todavía no hemos logrado!

Sin embargo, soy un espacio que aún no ha sido invadido por la arbitrariedad y el autoritarismo militar. Un espacio vulnerable, es verdad; un espacio que puede ser asediado y quebrantado en cualquier momento por las armas del rencor social y de la perversidad de quienes las emplean y manejan; pero es un espacio vulnerable sólo en apariencia porque su muralla, su mayor amparo y protección; lo que lo sostiene y defiende es el honor y el anhelo de justicia y libertad que encuentro con quienes me comparto. Quiero decir: la revelación y el ejercicio constante de las vivencias de una cultura democrática que se enseñoreó en nosotros durante cuarenta años ininterrumpidos y a lo largo de un siglo de vivir en paz sin hacerle la guerra a nadie.

Nuestra mayor defensa en la hora actual venezolana es la convicción de que ella reside en la armonía, pluralidad y diferencias de nuestras respectivas identidades; en encontrarnos unos a otros y, sobre todo (¡y es lo más difícil!) encontrarse uno consigo mismo reconociendo esas diferencias y rechazando la imposición de cualquier clase de criterios únicos, dogmáticos, abusivos, excluyentes y discriminatorios.

A la larga, este rechazo a los fundamentalismos evitará que se prolongue la violencia política, los miedos de que se vale el poder para sojuzgarnos, y auspiciará un mayor conocimiento de otras culturas, de otras conductas sociales y civiles ejercidas en libertad a fin de que podamos reconstruir, finalmente, nuestro destruido tejido social y cultural y revelar gloriosamente las vivencias y anhelos de la nación que somos.

N.R. Texto leído por Rodolfo Izaguirre durante la XVII edición del Festival Atempo de Caracas, el 16 de julio de 2010.

RODOLFO IZAGUIRRE

Novelista, ensayista y crítico cinematográfico. Fundador del grupo Sardo, formó parte también del grupo El Techo de la Ballena. Ha publicado: El Cine en Venezuela (1966); Historia Sentimental del cine Americano (1968); Alacranes (1968), entre otros trabajos.

Censura en los diarios

El Nacional y Tal Cual

El pasado 17 de agosto *El Nacional* y *Tal Cual* fueron demandados por la Defensoría del Pueblo por la supuesta “violación y amenazas de los derechos de los niños, niñas y adolescentes”, tras publicar una imagen de la sala de autopsias de la morgue de Bello Monte.

La acción de protección o demanda prohíbe a los periódicos publicar “imágenes, informaciones y publicidad de cualquier tipo con contenido de sangre, armas, mensajes de terror y agresión física”, por un mes, mientras el tribunal conoce el fondo de la acción tomada por la Defensoría del Pueblo.

La fotografía de la sala de autopsias de la morgue de Bello Monte fue publicada en *El Nacional*, diario crítico al Gobierno, el 13 de agosto del presente año y ocupó más de la mitad de la primera plana. Tres días después el diario vespertino *Tal Cual* hizo una reproducción de la misma imagen en su primera página.

El presidente editor de *El Nacional*, Miguel Enrique Otero, dijo que la imagen deja en evidencia la terrible inseguridad que azota a Venezuela, donde en 2009 se registraron entre 13.000 y 16.000 asesinatos, según datos extraoficiales y de organizaciones no gubernamentales, respectivamente.

La Defensoría del Pueblo basó su acción legal en los artículos n° 170-A, 276, 277 y 278 de la Ley Orgánica de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes, en los que se establece que es responsabilidad del Estado velar por el respeto de los intereses colectivos y difusos de los menores de edad.

El diario *Tal Cual*, en su publicación del 17 de agosto de 2010, aseveró que la demanda de la Defensoría incluye “una medida preventiva solicitando que todos los medios de Comunicación Social Impresos que hacen vida en el país deben abstenerse de publicar imágenes violentas, para evitar que continúen con este tipo de publicaciones”.

El 18 de agosto de 2010, *El Nacional*, en su primera plana, dejó en blanco los espacios destinados a las fotografías y en el centro de

■ JUAN ANDRÉS SOTO

cada área la palabra *censurado* en color rojo, a manera de protesta ante la medida cautelar dictada por el Tribunal 12° de Primera Instancia de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes, a cargo del juez William Páez. Mientras la limitación de publicar imágenes violentas se aplica por un mes a todos los medios, la establecida a *El Nacional* (incluyendo los textos) tendrá que ser acatada hasta que el juez decida sobre las demandas interpuestas por la Defensoría del Pueblo y el Ministerio Público.

Por su parte, Eleazar Díaz Rangel, editor del diario caraqueño *Últimas Noticias*, manifestó: “aunque sea por un mes se está estableciendo un mecanismo de autocensura (...). Por primera vez desde 1999 el Estado venezolano da motivos a que se le señale como restrictivo de la libertad de informar”.

Ante la organización del Bloque de Prensa Venezolano, el Colegio Nacional de Periodistas y organizaciones de derechos humanos, el juez William Páez levantó la orden que le prohibía a todos los diarios, revistas y semanarios del país publicar imágenes de hechos violentos durante 30 días a partir del pasado 18 de agosto de 2010.

Humberto Mendoza De Paola, defensor del periódico *Tal Cual*, asegura que insistirá en que la demanda no tiene procedencia:

Vamos a sostener que el artículo n° 57 de la Constitución es extremadamente claro en cuanto a la improcedencia de censura previa a los medios de comunicación, elemento también recogido en el Pacto Interamericano de Protección a los Derechos Humanos.

Esta es la reseña, breve, de una medida que, una vez más, atentó contra la libertad de expresión en nuestro país. Evidentemente se trata de un precedente, que junto con todo lo que ha pasado en la Venezuela de hoy frente a los medios de comunicación social,

pone en serio peligro la posibilidad de informar libremente y de estar informados acerca de las cosas que pasan en el país. De este hecho se deriva una reflexión. Es decir, estamos en presencia de un régimen, de una forma de gobierno, en donde los intereses del líder se confunden con el partido, el Estado y el país en general. Para ello debe ocupar gradualmente todas aquellas instancias, tanto materiales como simbólicas, que atenten contra sus intereses y contra todo aquello que ponga en evidencia las características del proceso político que se quiere instaurar en Venezuela. Así, los medios de comunicación todavía independientes deben ser acallados con medidas de dudosa solvencia jurídica. Creemos que esto fue lo que sucedió con la censura impuesta a *El Nacional* y *Tal Cual*, que en definitiva es la censura impuesta a la sociedad en general.

Para comprender este hecho, para hacernos reflexionar, reproducimos un artículo de opinión del italiano Umberto Eco sobre el tema. De allí queremos destacar, como lección para el país, lo que se expresa en uno de sus párrafos y que se aplica muy bien a nuestra realidad:

La historia (...) está llena de hombres atrevidos y carismáticos, con escaso sentido del Estado y altísimo sentido de sus propios intereses, que han deseado instaurar un poder personal, desbancando parlamentos, magistraturas y constituciones, distribuyendo favores a los propios cortesanos(...), identificando el placer personal con el interés de la comunidad. No siempre estos hombres han conquistado el poder al que aspiraban porque la sociedad no se lo ha permitido. *Cuando la sociedad se lo ha permitido, ¿por qué tomársela con estos hombres y no con la sociedad que les ha dado carta blanca?* (cursivas nuestras)

JUAN ANDRÉS SOTO
Estudiante de Comunicación Social,
mención periodismo.
Universidad Católica Andrés Bello

El enemigo de la prensa

■ **UMBERTO ECO**

Será el pesimismo de la edad tardía, será la lucidez que la edad conlleva, la cuestión es que siento cierta perplejidad, mezclada con escepticismo, a la hora de intervenir para defender la libertad de prensa acogiendo la invitación del semanal *L'Espresso*. Lo que quiero decir es que cuando alguien tiene que intervenir para defender la libertad de prensa eso entraña que la sociedad, y con ella gran parte de la prensa, están enfermas. En las democracias que definiríamos "vigorosas" no hay necesidad de defender la libertad de prensa porque a nadie se le ocurre limitarla.

Esta es la primera razón de mi escepticismo, de la que desciende un corolario. El problema italiano no es Silvio Berlusconi. La historia (me gustaría decir desde Catilina en adelante) está llena de hombres atrevidos y carismáticos, con escaso sentido del Estado y altísimo sentido de sus propios intereses, que han deseado instaurar un poder personal, desbancando parlamentos, magistraturas y constituciones, distribuyendo favores a los propios cortesanos y (a veces) a las propias cortesanas, identificando el placer personal con el interés de la comunidad. No siempre estos hombres han conquistado el poder al que aspiraban porque la sociedad no se lo ha permitido. Cuando la sociedad se lo ha permitido, ¿por qué tomársela con estos hombres y no con la sociedad que les ha dado carta blanca?

Recordaré siempre una historia que contaba mi madre: cuando tenía veinte años, encontró un buen empleo como secretaria y dactilógrafa de un diputado liberal, y digo liberal. El día siguiente al ascenso de Mussolini al poder, este hombre dijo: "En el fondo, vista la situación en que se encuentra Italia, quizá este Hombre encuentre la manera de poner un poco de orden". Así pues, lo que instauró el fascismo no fue la energía de Mussolini (ocasión y pretexto) sino la indulgencia y relajación de este diputado liberal (representante ejemplar de un país en crisis).

Por lo tanto, es inútil tomársela con



El problema italiano no es Silvio Berlusconi. La historia está llena de hombres atrevidos y carismáticos, con escaso sentido del Estado y altísimo sentido de sus propios intereses, que han deseado instaurar un poder personal, desbancando parlamentos, magistraturas y constituciones

Berlusconi puesto que hace, por decirlo de alguna manera, su propio trabajo. Es la mayoría de los italianos la que ha aceptado el conflicto de intereses, la que acepta las patrullas ciudadanas, la que acepta la Ley Alfano con su garantía de inmunidad para el primer ministro, y la que ahora aceptaría con bastante tranquilidad si el Presidente de la República no hubiera movido una ceja la mordaza colocada (por ahora experimentalmente) a la prensa. La nación misma aceptaría sin dudarlo (y es más, con cierta maliciosa complicidad) que Berlusconi fuera de velinas, si ahora no interviniera para turbar la pública conciencia una cauta censura de la Iglesia (que se superará muy pronto porque desde que el mundo es mundo los italianos, y los cristianos en general, van

de putas aunque el párroco diga que no se debería).

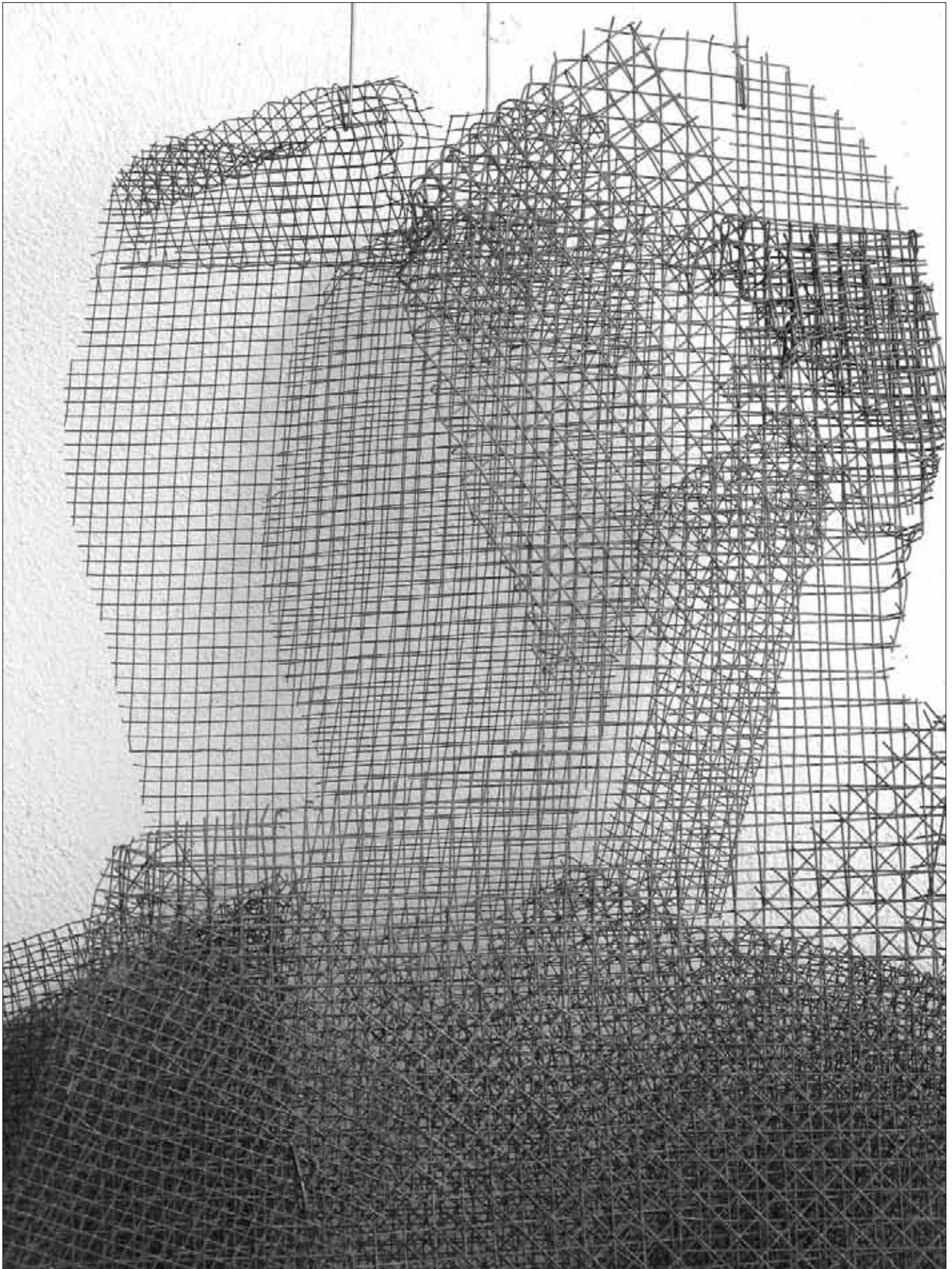
Entonces ¿por qué dedicar a estas alarmas un número de *L'Espresso*, si sabemos que esta revista llegará a quienes ya están convencidos de estos riesgos para la democracia, y no lo leerán los que están dispuestos a aceptarlos con tal de que no les falte su ración de Gran Hermano y que, además, en el fondo saben poquísimos de muchos asuntos político-sexuales porque una información mayoritariamente bajo control ni siquiera los menciona?

Ya, ¿por qué hacerlo? El porqué es muy sencillo. En 1931, el fascismo impuso a los profesores universitarios, que entonces eran 1200, un juramento de fidelidad al régimen. Sólo 12 (un 1 por ciento) se negaron y perdieron su plaza. Algunos dicen que fueron 14, pero esto nos confirma hasta qué punto el fenómeno pasó inobservado en aquel entonces, dejando recuerdos vagos. Muchos, que posteriormente serían personajes eminentes del antifascismo post-bélico, aconsejados incluso por Palmiro Togliatti o Benedetto Croce, juraron fidelidad para poder seguir difundiendo sus enseñanzas. Quizá los 1.118 que se quedaron tenían razón, por motivos diferentes y todos respetables. Ahora bien, aquellos 12 que dijeron que no salvaron el honor de la Universidad y, en definitiva, el honor del país.

Este es el motivo por el que a veces hay que decir que no aunque, con pesimismo, se sepa que no servirá para nada. Que por lo menos, algún día, se pueda decir que lo hemos dicho.

UMBERTO ECO

*Es autor de novelas como **La Misteriosa Llama De La Reina Loana**, junto con **Baudolino**, **El Nombre de la Rosa** y de **El Péndulo de Foucault**. Como filósofo y semiólogo es reconocido su trabajo sobre **Tratado de Semiótica**, así como numerosos textos sobre filosofía. Artículo distribuido por **The New York Times Syndicate**.*



Galería de Papel. Jonidei Mendoza (Foto Jacinto Salcedo)



Galería de Papel... Jamid Mendoza (2010)

Jonidel Mendoza

Claroscuro / Light-dark

Es evidente el efecto psicológico que la obra de Jonidel genera en el receptor-espectador. La íntima relación, a veces contradictoria, entre factores racionales e irracionales (maneras de dibujar, materiales disímiles, dimensiones irregulares de la figura, tiempo y espacio compaginados), no escapan al control del artista para determinar la forma pensada y dibujada, ni tampoco escapa a las funciones básicas de estructurar la obra completa en sus más sutiles transparencias.

Bélgica Rodríguez / Jonidel Mendoza, imagen y el discurso visual

La presencia de la imagen en la propuesta de Jonidel Mendoza se devela a partir del espacio como elemento unificador sobre el cual, la línea y la estructura dejan percibir la existencia de vacíos y llenos. Es la resultante de una acción creativa analógica, hecha realidad a través de una dinámica acumulativa de tramas que provocan imágenes generadas a través de la construcción y deconstrucción de la forma. En su más reciente muestra individual *Claroscuro / Light-dark*, GBGArts, alambres, retículas y mallas industriales se yuxtaponen e integran al espacio real proponiendo una obra abierta en constante proceso de reconfiguración, reinención y recreación al mínimo desplazamiento del espectador.

El espacio. El espacio, más allá de contenedor de la obra de Jonidel se hace contenido de la misma. Obra y espacio definen un ámbito integrado, espiritual y poético. Un concepto físico, emocional e intelectual que se hace sentir y se puede captar gracias a las formas abiertas que lo habitan y a las cuales sutilmente penetra. Jonidel convoca no sólo al espacio sino también al vacío como la manifestación más radical de la ausencia. Allí no existen líneas que permitan alterar la esencia de su naturaleza. El vacío es una especie de abstracción invisible, contenedor de la nada. La sabiduría oriental sostiene que en el vacío está la morada de la realidad profunda. El vacío es una energía que nunca se agota y en su infinito movimiento vibratorio abre las puertas a la imaginación.

La línea. La línea en el planteamiento habla desde su esencia, deja ver su procedencia, se manifiesta desnuda y se hace tridimensional, palpable para los ojos y el tacto. Elemento háptico-visual que permite la construcción de un espacio relacional que en su tejido y acumulación permite la presencia de la forma. Por esta vía entra el espacio real en juego, atrapado por la línea que dibuja un dentro y un afuera enigmático y ambiguo y hace del espacio-tiempo parte esencial del planteamiento. A pesar de su desnudez, la línea no se hace simplemente un elemento intelectual, sino que, al contrario, penetra en la interioridad del ser, busca el alma, la dimensión emocional y el sentido espiritual de la imagen.

La estructura. A partir del espacio y la línea se construye la estructura de una malla reticular, generando un tejido continuo que en su acumular define volúmenes, proyecta sombras dibujando el vacío y el lleno sobre la nada. La estructura como espacio vivo esta-



Foto: Manuel Sardá

blece formas y fracturas; intersticios y articulaciones que se relacionan con nosotros a través de la imagen de una serie de personajes anónimos que se yuxtaponen, se hacen multitud o se sumergen en la más austera soledad del ámbito que los contiene. A partir de ese impulso inicial entra en el pensamiento del espectador expresando una realidad externa o interna que se concreta o disuelve en la propuesta.

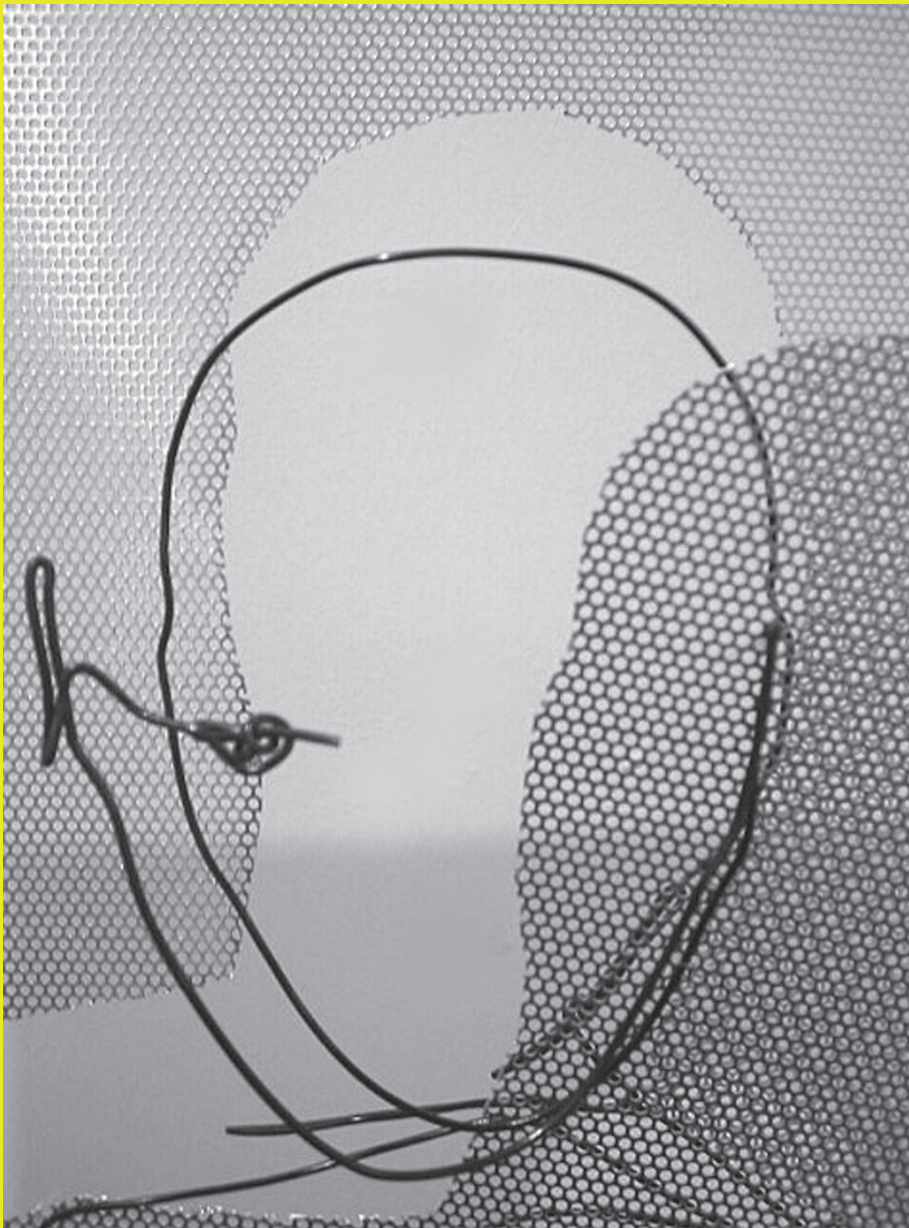
Háptico-visual. La obra de Jonidel invita no sólo a la vista sino también al tacto. No debemos olvidar que el tacto y la vista son dos formas de captación de estímulos y de percepción signados por una fuerte interacción, lo cual se acentúa ante el marcado origen analógico de la propuesta en tiempos en que lo digital lo abraza todo. El uso de la mano como herramienta nos convence de que ese milagro biomecánico continúa abriendo espacios al pensamiento, la imaginación y el lenguaje.

Límite. Jonidel evade lo accesorio y se entrega a navegar en el ámbito extremo que propone el límite, el cual no es otra cosa que una pauta, consciente que una pauta limita si nos dejamos limitar. Ante el límite debemos estar abiertos para poder aprovecharlo, flexibilizarlo o someterlo a nuevos paradigmas. El cambio de pautas es la base del pensar creativo tal como lo propusieron en su tiempo Soto y Gego al desmaterializar la forma o dibujar sin más soporte que el espacio real.

Otredad. Un axioma antropológico sostiene: “El hombre es un animal mimético”. Por su parte, desde el territorio del arte, el reconocido artista español Eduardo Arroyo, quien maneja en su obra un rico vocabulario iconográfico, apropiado del mundo del arte, reconoce que “Los cuadros llaman a los cuadros y las obras se refieren a las obras”. Octavio Paz escribe en su poema *Piedra de Sol* que: “...los actos míos son más míos si son también de todos, para que pueda ser he de ser otro, salir de mí, buscaré entre los otros...”. Jonidel en su propuesta reconoce el peso del otro, sabe que un artista se apropia del mundo a través de la mimesis. A partir de ella establece en su búsqueda individual líneas de investigación que lo conectan con una forma única de ser y hacer arte.

Víctor Hugo Irazábal / irazabalzu@yahoo.com

- *Comunicación organizacional: dimensiones, tensiones e interdependencias*
- *La intervención apreciativa*
- *Modelo de fortalecimiento institucional para la comunicación estratégica en empresas socialmente responsables*
- *Comunicación: vector de emociones en la organización*
- *Los grandes enemigos*
- *Antropología de la marca: la estrategia desde el modus vivendi*
- *Masturbación y saturación, una mala combinación*
- *El género Monsiváis (Carlos Monsiváis, 1938-2010)*
- *Estado de la evaluación comunicacional en Chile*
- *La Web como herramienta de comunicación en las organizaciones miembros de la red de responsabilidad social Forum Empresa en Suramérica*
- *La necesidad impuso en Venezuela la comunicación organizacional*
- *Vivencia y revelación*
- *Censura en los diarios El Nacional y Tal Cual*
- *El enemigo de la prensa*



Galería de Papel. Jonidei Mendoza (2010)