

## Carta a nuestros lectores

La revista latinoamericana de comunicación aborda ahora en su artículo de portada el comportamiento de los medios durante las elecciones presidenciales de noviembre de 2004 en los Estados Unidos. La coyuntura permitió a la ecuatoriana María Helena Barrera-Agarwal -desde Nueva York- reflexionar sobre el papel que jugaron prensa, radio, televisión y la web en una elección que, aunque no fue controvertida como la de hace cuatro años, despertó interés universal. Junto con los candidatos en lisa, los medios volvieron a ser protagonistas en un contexto en el que las nuevas tecnologías les asignaron formas inéditas de comunicar y transmitir mensajes.

El argentino José Steinsleger -desde México- contribuyó a la tribuna abierta por Chasqui desde hace algunos números, para recoger diferentes criterios sobre la labor cumplida por el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina en sus primeros 45 años de vida. El autor destaca el papel trascendental jugado por el CIESPAL a lo largo de su vida académica, en la comprensión de la importancia de la comunicación para el desarrollo, y la necesidad urgente de hacer prensa, radio y televisión con calidad suprema.

Tras 14 años de democracia en Chile, la figura del exdictador Augusto Pinochet vuelve a los titulares, pero ahora como consecuencia de su responsabilidad en la violación de los derechos humanos durante el régimen que encabezó, así como por los recién descubiertos entretelones de corrupción durante su mandato. Los medios de comunicación han tenido un papel protagónico en este "baño de verdad", y el periodista ecuatoriano Juan Jacobo Velasco -desde Santiago de Chile- desarrolla el tema con precisión.

Abordamos el accionar de la prensa escrita desde dos vertientes disímiles: el crecimiento de los diarios sensacionalistas de Perú y el fenómeno de EL PAÍS de España, que desde 1978 no abandona su posición de liderazgo en una sociedad exigente en cuanto al material impreso que diariamente lee.

En cuanto a la radio, ponemos a consideración un tema de enorme actualidad: el de su moderno desempeño, en lo que tiene que ver con los instrumentos y rutinas de trabajo, como consecuencia de la aplicación de las nuevas tecnologías.

Por fin y en lo relacionado con la televisión, analizamos el repentino "boom" de los documentales como mecanismo para transmitir a enormes audiencias, no solo información sobre una gran variedad de temas, sino sobre cuestiones políticas, a fin de influir en los electores mediante un crudo realismo y un ataque directo, lejos de la reverenciada imparcialidad y objetividad.

Otros temas de este número se refieren al futuro de las organizaciones como fenómeno comunicacional, las nuevas realidades del cine digital que ha archivado usos y costumbres que estuvieron vigentes durante casi un siglo, y el potencial de la autopista de la información para facilitar la gestión pública y municipal en favor de los usuarios.

**En el pliego central de esta edición de Chasqui aparece un cuestionario dirigido a los lectores de nuestra revista. Anticipamos nuestros agradecimientos a todos quienes nos lo remitan con las respuestas correspondientes.**

CHASQUI

# Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui

N° 88 Diciembre 2004

### Director

Edgar P. Jaramillo S.

### Editor

Luis Eladio Proaño

E-mail: luiselap@ciespal.net

### Consejo Editorial

Violeta Bazante

Lolo Echeverría

Héctor Espín

Juan M. Rodríguez

Francisco Vivanco

### Consejo de Administración del CIESPAL

Presidente, Víctor Hugo Olalla,

Universidad Central del Ecuador

Patricio Zuquilanda D.,

Ministerio de Relaciones Exteriores

Roberto Passailaigue,

Ministerio de Educación y Cultura

Héctor Chávez,

Universidad de Guayaquil

Carlos María Ocampos,

Organización de Estados Americanos

Gustavo López Ospina,

Consejero Regional de la UNESCO

Héctor Espín, UNP

Rodrigo Pineda, AER

### Asistente de edición

Jorge Aguirre

### Corrección y estilo

Manuel Mesa

### Portada y diagramación

Mateo Paredes

Diego Vásquez

### Impresión

Editorial QUIPUS - CIESPAL

Chasqui es una publicación del CIESPAL.

Miembro de la

Red Iberoamericana de Revistas de Comunicación

<http://www.felafacs.org/rederevistas>

y de la Red de Revistas Científicas de América Latina y

el Caribe en Ciencias Sociales y Humanidades

<http://redalyc.uaemex.mx>

Tel.: (593-2) 2506149 - 2544624

Fax (593-2) 2502487

e-mail: [chasqui@ciespal.net](mailto:chasqui@ciespal.net)

web: [www.ciespal.net](http://www.ciespal.net)

[www.comunica.org/chasqui](http://www.comunica.org/chasqui)

weblog: [www.revistachasqui.blogspot.com](http://www.revistachasqui.blogspot.com)

Apartado Postal 17-01-584

Quito - Ecuador

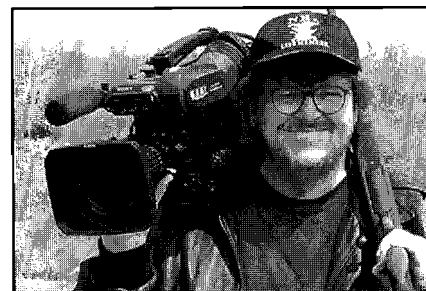
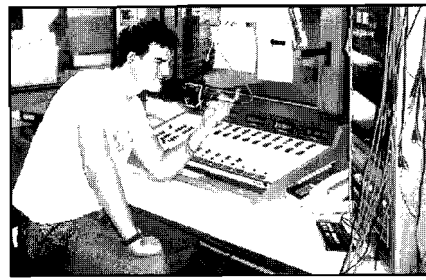
Registro M.I.T., S.P.I.027

ISSN 13901079

Las colaboraciones y artículos firmados son responsabilidad exclusiva de sus autores y no expresan la opinión del CIESPAL.

Todos los derechos reservados.

Prohibida la reproducción total o parcial del contenido, sin autorización previa de Chasqui.



# Contenido

## Portada

- 4**      **Elecciones en Estados Unidos, Telenovela de los medios**  
María Helena Barrera-Agarwal

## Opinión

- 14**      **CIESPAL, 45 años**  
José Steinsleger

## Ensayos

- 18**      **Pinochet frente a los medios**  
Juan Jacobo Velasco
- 26**      **Información, comunicación y globalización, El quinto poder**  
Ignacio Ramonet
- 31**      **Sobre el quinto poder y el Observatorio de Medios**  
Mauro Cerbino

### *PRENSA*

- 32**      **La prensa “chicha” en Perú**  
Mónica Cappellini
- 38**      **Circuló la edición número 10.000, EL PAÍS de Madrid y su liderazgo**  
Juan Varela

### *RADIO*

- 46**      **El trabajo del periodista de radio**  
Jon Murelaga Ibarra

### *TELEVISIÓN*

- 56**      **El boom de los documentales**  
Ángel Rodríguez Kauth

### *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*

- 62**      **Las organizaciones redefinen su futuro**  
Marcelo Manucci

### *INFORMÁTICA*

- 68**      **Descubriendo el cine digital**  
Carlos Cortés
- 74**      **Internet en la gestión pública y municipal**  
Francisco Ficarra

### *LENGUAJE*

- 80**      **Errores comunes en el lenguaje periodístico: De roles, mitos y términos**  
Juan M. Rodríguez

- 82**      **Periscopio Tecnológico**

- 86**      **Bibliografía sobre Comunicación**

- 92**      **Actividades del CIESPAL**

# Las organizaciones redefinen su futuro



Marcelo Manucci ■

**R**eflexionar sobre los vínculos que las organizaciones construyen con sus públicos es una búsqueda acerca de la **razón de ser** de toda organización. Las relaciones dan vida y presencia a una empresa o institución en la comunidad. El mundo se está reconfigurando, basado en la interacción y la emergencia de significados que surgen de un

intercambio cada vez más complejo y dinámico entre las organizaciones y sus públicos. En tal sentido, esta propuesta considera la comunicación estratégica como un espacio de diseño y gestión de significados. Un espacio tan rico como incierto, donde las subjetividades en interacción van trazando una red especial de conceptos. Al pensar en un proceso estratégico de comunicación surge la necesidad de diseñar nuevas herramientas para intervenir en la comunidad. Mode-

Marcelo Manucci, argentino, psicólogo especializado en percepción y comunicación, doctorando en Comunicación. Autor del libro Comunicación Corporativa Estratégica y director de la consultora especializada estrategika.

Correo-e: manucci@estrategika.com.ar

los innovadores que permitan gestionar las relaciones entre la organización y sus públicos en un contexto dinámico y complejo.

La dinámica de los significados emergentes genera un nuevo punto de vista respecto de la dinámica corporativa; donde los límites de la certeza se pierden en una trama de azar e incertidumbre. Este punto de vista cambia la concepción de la estrategia de comunicación. Las organizaciones no operan sobre un territorio seguro de transmisión e interpretación de mensajes, donde la fuerza de medios controlados por el emisor desarrolla un significado unívoco y certero en los públicos; sino que sus mensajes se desarrollan en un territorio inestable, conformado por una trama de significados que se va tejiendo a partir de la interacción de los públicos con la organización.

Si consideramos el final de las certezas en comunicación, ¿cómo se puede gestionar la incertidumbre? En muchos casos, esta incertidumbre de significados emergentes se ahoga en sistemas de gestión basados en simplicidad, linealidad y atemporalidad. La estructura de los modelos clásicos de comunicación no puede dar cuenta de la complejidad de las relaciones porque, en general, no han dejado de ser lineales en la medida que siempre están suponiendo interpretación y no construcción. Están basados en la presunción de una variable independiente (emisor) que genera efectos en una variable dependiente (receptor). El problema comienza cuando la variable supuestamente dependiente comienza a comportarse de manera autónoma. Esto es, el público que construye significados y desarrolla su propia versión de la realidad. La interpretación unívoca de los

*En nuestros días  
la realidad aparece  
como un entorno  
inestable e impredecible*



Ver, oír y hablar

significados se desarma en múltiples posibilidades de contenido. El final de las certezas en comunicación es el principio de la estrategia.

En este trabajo se explora una metodología para el desarrollo de intervenciones en comunicación. El modelo está basado en una plataforma de tecnología que permite, a través de un software, analizar alternativas y trazar nuevos cursos de acción para las acciones de la organización.

### Sutilezas en la percepción de la realidad

En nuestros días, la realidad aparece como un entorno inestable e impredecible. La sociedad se mueve vertiginosamente, generando a cada momento situaciones difíciles de prever. Darle un sentido y una lógica a estos movimientos es un desafío que enfrentan todas las organizaciones para mantener una instancia de comunicación fluida con los diferentes públicos.

Desde un punto de vista subjetivo, integrar el mundo que nos rodea, darle un significado y otorgarle un orden a la complejidad es un proceso que comienza con el estímulo de los sentidos, involucra las emociones y se cristaliza en un concepto o idea final que marca los límites de las acciones y los movimientos personales. Así es como cada uno de nosotros le otorga una forma subjetiva a la realidad.

Todo proceso de comunicación (sea personal o institucional) implica una interacción de **versiones subjetivas** de la realidad compartida. Por eso, la comunicación siempre implica incertidumbre. Siempre se está intercambiando figuras incompletas que **se completan** en la subjetividad de cada uno de los actores del proceso.

## *Una organización construye sus vínculos a partir de un concepto básico que es la propuesta que ofrece a sus públicos*



Esta concepción subjetiva de la realidad está presente en cada decisión que la organización diseña: ¿qué forma le da a su propuesta?, ¿cuál es el sentido ideológico de su ofrecimiento a la comunidad?, ¿cómo recorta y significa a los grupos sociales?, ¿de qué manera se percibe a sí misma? y ¿de qué forma percibe el mundo que la rodea? Las respuestas surgen de relaciones que van tejiendo realidades complejas a partir de la interacción.

De la misma manera, el público genera sus propios conceptos a partir del contacto con las organizaciones. ¿Qué dice la organización? ¿Cómo interpreta lo que dice la organización? ¿Cómo es percibida la institución? ¿Qué nivel de confianza genera? Las respuestas son una trama subjetiva de significados que cada una de las personas construye a partir de su interacción con las empresas o instituciones.

### **Los vínculos corporativos**

Una organización construye sus vínculos a partir de un concepto básico que es **la propuesta que ofrece a sus públicos**. El ofrecimiento puede ser un producto o servicio (en el caso de una empresa) o bien actividades civiles, plataforma de gobierno, acciones gremiales (en el caso de organizaciones sin fines de lucro). Sea cual fuere ese ofrecimiento, el proceso de interacción se sintetiza en un concepto. La organización y sus públicos siempre están intercambiando símbolos, es decir, figuras incompletas que se cierran en la subjetividad de cada uno de los actores del proceso. Un desarrollo estratégico de comunicación implica gestionar esos símbolos; poner en sincronía percepciones subjetivas de la realidad. Interacción por sobre la manipulación.

La propuesta corporativa es la base de la relación, lo que le da sentido al vínculo entre la organización y sus públicos. Si aquello que une a la organización con sus públicos pierde significado, el vínculo entra en crisis. La pregunta sobre **¿qué nos une?** tiene un valor estratégico importante, porque implica reflexionar sobre la razón de ser de la organización.



### Buscando nuevos rumbos

La organización realiza intervenciones en la comunidad basada en hipótesis de comportamientos y expectativas de resultados a partir de situaciones futuras imaginadas. En este laberinto de experiencia, vivencia y expectativa, algunos resultados imaginados pueden cumplirse. Pero en el desarrollo de los acontecimientos, muchos aspectos se pierden en el azar y la incertidumbre. Cada paso en el futuro está marcado por el riesgo y la probabilidad. Una decisión define una acción, pero más que una elección es una eliminación de posibles alternativas. Por cada acción elegida se descartan otras variantes.

Cuando la propuesta de la organización se sumerge en la comunidad, pierde la concepción determinista y las probabilidades de desarrollo se multiplican más allá de lo unívoco. En este sentido, la estrategia implica **decisión y dinámica**. Una decisión inicial y una sucesión de situaciones futuras sobre las cuales es necesario gestionar información y recursos. Encontrar nuevos rumbos implica romper la lógica de los caminos unívocos. Hoy más que nunca, las condiciones sociales y económicas de la población hacen de esta visión unívoca un camino suicida para los destinos de cada organización.

### Diseñar alternativas

El destino de las organizaciones se construye en la interacción de la experiencia (pasado), las vivencias (presente) y las expectativas de resultados (futuro). En cada decisión y cada acción, las empresas o las instituciones están creando las condiciones que determinan su futuro. Por ese motivo, diseñar alternativas implica generar posibilidades de acción en el presente, pensando en el impacto y las consecuencias futuras de cada paso. Usualmente, en las decisiones se buscan caminos recorridos, espacios de seguridad y eficacia probada. De todas maneras, esta elección se basa en el paradigma de un mundo estático donde nada cambia. Pero esto no es más que una ilusión. La cotidianeidad nos desafía con sus condiciones de alta inestabilidad y desorden. En este sentido, el modelo de diseño estratégico en comunicación debiera integrar **planificación** (razón), **intuición** (emoción) y **dinámica** (acción).

La estrategia es un proceso, no alcanza con un plan. Un plan se convierte en una trampa cuando no considera las condiciones de inestabilidad y las pequeñas sutilezas que marcan diferencias.

Desde un punto de vista personal, **diseñar estrategias es diseñar significados y ponerlos en acción. Crear realidades y gestionar sus efectos.** Cuando se piensa en **vínculos estratégicos** se refiere a una relación sustentada en el concepto de valor. Aquello que le da sentido a la relación transformando una interacción pasajera en un vínculo sólido y continuo.



## Interacción simultánea de variables sobre la interfaz gráfica

ocultar	<b>Matriz Propuesta diferencial</b> >>		<b>Matriz Funcional de Públicos</b> >>	
	<b>Propuesta</b> Empresa de computación, venta de equipos, insumos, conectividad.	<b>Promesa</b> Generar herramientas tecnológicas para usuarios en diferentes niveles de especialización y utilización.	<b>Perfil de uso y función</b> Heófitos Inicidos Avanzados Sistemas	<b>Grado satisfacción</b> Compra automática Experiencia / Marca Precio / Información Valorización / Respuesta
Público	<b>Propuesta diferencial</b> informática es una empresa que ofrece herramientas para el desarrollo de información con diferentes usos.	<b>Atributos diferenciales</b> Capacidad tecnológica Capacidad de respuesta Capacidad de presencia actualización.	<b>Indicadores percepción</b> Calidad Respaldo tecnológico Capacidad respuesta Ofertas moduladas Extensión presencia	<b>Categorizaciones</b> Desarrollos profesionales Diseños personalizados Garantía de asistencia
	<b>Acciones</b>	<b>Matriz de Evaluación y control</b> >>	<b>Matriz de Acciones estratégicas</b> >>	
Evalúa	<b>Dinámica Propuesta</b> Rentabilidad Críticos: pA / sA / cProf. Estables: pC / sC / cPlus Positivos: pB D / sB D cBásico	<b>Dinámica Cliente</b> Percepción Precio -2 Motivo Compra Variedad -2 / Precio -2	<b>Lineas argumentales</b> No es posible trabajar con "cualquier equipo" No es posible (verbo) con "cualquier equipo"	<b>Criterios publicitarios</b> Sensitivo / Emotivo en desarrollo mensaje visual Racional en información
	<b>Plan estratégico</b>	<b>Dinámica de procesos</b> Analizar funcionalidad de variedad y marcas disponibles. Crear campaña de promoción específica para movilizar stock	<b>Dinámica Comunicación</b> Argumento: crear Concepto: redefinir Presupuesto: reasignar Acciones: redefinir	<b>Estructura Difusión</b> Anuncios / Volantes Eventos Información salón Información electrónica Acciones complementarias
Menú	<b>Ayuda</b>			<b>Presupuesto</b> Anuncios: 40% Electrónica: 30% Eventos: 20% (asociado con marcas) Salón: 10%
	<b>Demo</b>			
<b>Audio</b>				
<b>www</b>				
<b>Salir</b>				

La interfase gráfica es una estructura de análisis que presenta simultáneamente a todas las variables que integran el proceso. De esta manera, se pueden analizar los elementos definidos cruzando el contenido de los espacios para evaluar la coherencia interna de la estructura.

### Matrices para gestión de vínculos estratégicos

Técnicamente, el modelo que se presenta aborda diferentes procesos corporativos que permiten visualizar y diseñar el futuro a partir de cuatro ejes de análisis: propuesta - públicos - acciones - evaluación.

El modelo consta de cuatro estructuras (matrices). Tres son de aplicación en procesos internos (definición de propuesta - público - estructura de difusión) y la cuarta es una estructura de control de los resultados de las acciones. En reuniones con diferentes sectores de la organización se trabaja la dinámica de la organización, la estructura de los procesos productivos, las creencias, los valores, la ideología y las percepciones internas y externas. A partir de este proceso se van diseñando las decisiones y gestionando el impacto en los vínculos corporativos.

El software integra un proceso de diálogo estratégico sobre una interfaz gráfica que permite una interacción no-lineal (análisis simultáneo de variables) y una gestión dinámica de contenidos (auto-administración de información).

El método de trabajo con el software procura un proceso de pensamiento y acción que le permita a una organización construir acciones a partir de determinados objetivos, y gestionar resultados para mantener la dinámica del vínculo y la variedad de alternativas. Para ello es necesario diseñar un sistema de registro que maneje información cualitativa y cuantitativa; que pueda integrar indicadores empíricos e indicadores virtuales que puedan medir, lo que se construye en cada instancia de diálogo interno en la organización. Los parámetros cualitativos tienen que ver con la información que se construye y que no necesariamente responde a indicadores empíricos, sino más bien a conceptos, creencias,

## Gestión dinámica de indicadores cualitativos y cuantitativos

*La interfaz permite la actualización simultánea de diferentes campos, los que a su vez pueden ser detallados y complementados con información cualitativa y cuantitativa. Esta administración de contenidos mantiene un nivel de interconexión permanente entre los conceptos, posibilitando análisis en varias dimensiones. Cada una de estas dimensiones se manifiesta en los diferentes niveles de visualización.*

actitudes, hipótesis. Es una forma de explicitar y medir la subjetividad; de darle existencia al laberinto que determina la mirada sobre la realidad y ordena la complejidad. Desde esta subjetividad surge la innovación en la medida que se pueda desafiar y cuestionar ese territorio de realidad ausente (algo que no es visible pero está operando en las acciones corporativas). Para cuestionarlo hay que hacerlo explícito. Y para hacerlo explícito hay que trabajar con otros indicadores diferentes a los cuantitativos. Estos complementan la información y enriquecen las decisiones.

### Conclusión

A modo de síntesis y conclusión, consideramos que el encuentro entre la cultura y la tecnología en las organizaciones permite una plataforma para trazar caminos alternativos y construir el futuro a

partir de las subjetividades compartidas. Este planteo no se refiere a la simulación de lo cotidiano o al desarrollo de entornos digitales para entrenamiento, sino que se refiere a un espacio para la acción, para la construcción y la gestión de lo cotidiano. En este sentido, emerge un gran desafío para las organizaciones respecto del diseño de intervenciones conjuntamente con una estructura de máquinas o red de máquinas. Tomando a la comunicación como un espacio para desarrollar y gestionar significados, consideramos que el encuentro entre la cultura corporativa y la tecnología permite sistematizar y sintetizar un proceso de diálogo para llegar al diseño de alternativas de acción en las organizaciones. De esta manera, la comunicación deja de ser un sinónimo de transmisión para convertirse en la herramienta a través de la cual la organización construye su futuro en cada paso del presente. ●