



Director:

Dr. Alejandro Ruiz Balza

Secretaria de Redacción:

Lic. María Mercedes Galíndez

Comité Editorial:

Dr. José Luis Fernández

Dra. Virginia García Beaudoux

Dra. Marcela Pizarro

Dr. Juan García Ramírez

Dra. Felicitas Casillo

Mg. Guillermo Ruiz

Las notas firmadas representan la opinión de los autores y no necesariamente la de los Cuadernos.

Dirección:

Roosevelt 2443 - Piso 10 Dto.
"C" 1428 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Teléfono: 5411-47840429-
www.comunicologos.com

E-mail:
contacto@comunicologos.com

Índice de Contenidos

Editorial	3
Estética del Exilio, Una Mirada desde el Linde Moderno y Postmoderno <i>Juan García Ramírez</i>	4
Comunicación y Relaciones Públicas Culturales: del Consumo a la Experiencia <i>María Mercedes Galíndez</i>	11
El Riesgo como instrumento de gestión de la Comunicación: Percepción, Decisión, Comunicación <i>Gustavo G. Coppola</i>	21
Los Medios de Comunicación y el Tratamiento de los Temas de Género en Argentina después del "Ni Una Menos" <i>Magalí Romero Piskorz</i>	42
Comunicación y Capacitación Laboral en Propuestas Autogestionadas de Aprendizaje en el Ámbito Público <i>Karina Apha</i>	53
Comunicación Ágile de Riesgo y Crisis <i>Alejandro Ruiz Balza</i>	65
Reseña: Liderazgo Contundente. Libro de Pablo Tigani <i>Antonella Balin</i>	89



Editorial

Revista Cuadernos de Comunicólogos ISSN 2314-3754 es una publicación académica de frecuencia anual, con temario enfocado en temas del campo de la Comunicación Social en particular y de las Ciencias Sociales en general, y de acceso abierto. En dicho marco tiene como horizonte de desarrollo a los principios de la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest (Budapest Open Access Initiative, BOAI) y como desafío evitar el fordismo de investigación: la reproducción en serie y endogámica de "papers sobre papers", encorsetados en agendas de temas y formatos con acceso solo para iniciados.

Sus contenidos se encuentran disponibles de forma gratuita y sin ningún cargo para todo investigador, profesional, docente, alumno, institución y usuarios en general, quienes pueden buscar, descargar, leer, copiar, imprimir, distribuir, vincular / linkear libremente los mismos. Tal y como plantea la Declaración de Budapest de 2001 sobre el acceso abierto, la reproducción y distribución de los artículos publicados solo están limitados por el derecho de los autores a ser debidamente citados y acreditados para garantizar la integridad de su producción académica y facilitar su indexación y distribución en red.

Enmarcado en el Proyecto Comunicólogos, promueve una comunidad de investigación, lectura, intercambio, producción iterativa, abierta y colaborativa, en la que nuestro objetivo estratégico es participar en la ampliación permanente de la conversación profesional en el ámbito de la comunicación.

El presente número cuenta con artículos enviados por profesionales de nuestro campo disciplinar y una reseña sobre la reedición de un libro que vincula liderazgo y comunicación.

Dr. Alejandro Ruiz Balza
Comunicólogos - Director General



Estética del Exilio, Una Mirada desde el Linde Moderno y Postmoderno¹

Juan García Ramírez²

Resumen

El siglo XX trajo consigo un sin fin de cambios que pusieron en duda los paradigmas concebidos hasta entonces, y el arte no escapa a ese entorno cambiante. Este artículo realiza un recorrido a través de la mirada de diferentes autores, donde algunos conciben la muerte del arte y la estética, y otros aseguran la resignificación de los mismos durante el posmodernismo bajo un eje en común: la crítica a la modernidad. Las obras ya no son meros objetos de contemplación, sino que se visibilizan procesos y discursos que abren nuevas oportunidades de análisis, por lo que se invita repensar el sentido del arte y de la estética desde perspectivas más dinámicas y como nuevas formas de producción y lectura del fenómeno artístico, entendiendo los factores socioculturales y políticos de una sociedad agotada.

Palabras clave: Estética, Arte, Exilio, Modernidad, Posmodernidad.

Abstract

The twentieth century brought endless changes that called into question the paradigms conceived until then, and art does not escape that changing environment. This article takes a tour through the eyes of different authors, where some conceive the death of art and aesthetics, and others ensure their resignification during postmodernism under a common axis: the criticism of modernity. The works are no longer mere objects of contemplation, but processes and discourses that open up new opportunities for analysis, so we are invited to rethink the sense of art and aesthetics from a more dynamic perspective and as a new form of production and reading of the artistic phenomenon, understanding the sociocultural and political factors of an exhausted society.

Keywords: Aesthetics, Art, Exile, Modernity, Postmodernity.

¹ La ponencia fue presentada en VI JORNADAS INTERNACIONALES DE HERMENÉUTICA: “Figuras y texturas de Nuestramérica”, en julio de 2019. Facultad de Ciencias Sociales de la UBA - Instituto de Estudios de América Latina y el Caribe.

² Mtro. Juan García Ramírez Catedrático e Investigación en Estudios Hermenéuticos en la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) México. Email: jugara14@yahoo.com.mx



Introducción

El siglo XX se inauguró a partir de una actitud crítica de la modernidad, una crítica que ponía en tela de juicio aquellos paradigmas civilizadores heredados del Siglo de las Luces. En efecto, el siglo XX nació en un entorno mundial de aparente calma, bajo los auspicios de un progreso galopante que auguraba la utópica idea de la liberación del hombre de sus ataduras históricas a la fatiga, la enfermedad y la muerte; sin embargo, tras esa aparente calma se gestaban cambios políticos, sociales, económicos, científicos y tecnológicos que se fueron sucediendo rápida y violentamente, con una fuerza inusitada que terminó por arrastrar al mundo entero a transformaciones de amplitud y profundidad jamás contempladas hasta entonces.

La sensibilidad privilegiada de los artistas reaccionó a este entorno cambiante, provocando en ellos la necesidad de encontrar nuevas formas de manifestar su percepción del mundo y del arte mismo. En consecuencia, el siglo XX fue el de las mayores transformaciones artísticas porque apresuró sus propuestas en un periodo extremadamente corto que se puede localizar en las tres primeras décadas; fue un siglo enamorado de la velocidad y de la novedad, en este siglo gradualmente el arte se liberó de trabas y el artista ejerció la libre potestad.

Si después de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) la relación arte-sociedad suscitó una apasionada dialéctica entre las distintas tendencias historiográficas, después de la segunda Guerra Mundial (1935-1945) se llegó a considerar como inevitable la muerte del arte (Danto, 1999). En el origen de esta idea se encuentra una revolución moral; la guerra ha destruido casi todo lo que existía organizado y sistemáticamente, entonces el ser humano, para satisfacer el vacío se declara consumista; ante las nuevas perspectivas encuentra placer consumiendo todo aquello que le permita un goce efímero. La sociedad parece sufrir el desamparo ontológico, carece de referentes fundamentales e intenta encontrar respuestas en el inconsciente y en la apasionada valoración de la materialidad; el arte no está ajeno a este cambio; como lo señala Plazaola (1999) citado por Oliveras (2004) "al desaparecer del mundo el sentido de lo divino, el arte debe consagrarse a un nuevo culto: el de la humanidad" (Pág. 226).



En torno a la Muerte del Arte

En efecto, desaparecido lo divino del mundo, alguien ocupa su lugar: el hombre; desaparecido lo divino del arte, alguien ocupa su lugar: el artista. Esta propuesta es vista con nostalgia por Hegel y celebrada por Nietzsche.

El arte ha modificado su andamiaje para sustentarse en estructuras más sólidas y universales; cantidad de críticos han hablado de la muerte del arte como algo definitivo y cuyas consecuencias apocalípticas estriban desde la deshumanización hasta la pérdida del sentido del "hacer". Sin embargo, para Danto (1997) la muerte del arte significa el fin de cierto relato que se ha desplegado en la historia del arte durante siglos, y que ha alcanzado su fin al liberarse de los conflictos de un tipo inevitable en la era de los manifiestos. Es un renacer a nuevas concepciones de producir y apreciar el arte desde perspectivas que antes eran ignoradas.

Al respecto Hegel (1830) sostiene que se ha dejado atrás una manera de gozar el arte y nace otra forma de vivirlo, provocado por las constantes revoluciones del pensamiento y cuyo genio se ha liberado; se han roto las cadenas de las limitaciones y por ende el ser humano (artista) dispone de cualquier forma y de cualquier materia; es una especie de renacimiento a nuevas concepciones de creación y apreciación estética.

Dino Formaggio (1962) también percibe este cambio al señalar que el arte no se aniquila sino que se libera y a la par busca nuevas formas esenciales de artisticidad. También Danto escribe sobre este aspecto y señala que lo contemporáneo es una especie de entropía estética en donde se liberan energías desordenadamente, pero en criterios actuales éstas se ordenan en los nacientes "ismos artísticos" bajo una nueva perspectiva estética menos demótica, sensible y contemplativa y más confusa y paradójica. Bajo la anterior perspectiva, surgen las Vanguardias cuyo espíritu impulsaba a una completa renovación y una constante invención de nuevas formas de expresión. Por ello, surgen profusamente corrientes y movimientos que unos a otros se oponen, se desplazan y evolucionan: había que ser modernos y, para ello, era necesario romper con las fórmulas del pasado.



El Linde Moderno y Postmoderno

El ser humano es inquieto por naturaleza, es un ser curioso y esta curiosidad lo ha llevado a centrar su mirada más allá de sus límites corporales, sociales y religiosos. Cuando descubre o crea algo novedoso inmediatamente le apropia un calificativo de acuerdo a ciertas características comunes. La curiosidad más grande que ha tenido fue la de cuestionar la onticidad de la realidad a través de diversos medios (pintura, literatura, manifiestos, etc.).

El resultado fue el antropocentrismo y un desencadenamiento de posturas y actitudes que estriban desde la idolatría de la razón hasta la completa negación de ésta. Es así como surge el modernismo y el postmodernismo como posturas polifacéticas incluyentes (arte, sociedad, pensamiento, política, etc.) con parámetros reglamentados según la actitud ante la vida. Por un lado el modernismo es una corriente intelectual y filosófica, radicalmente ecléctica, que no ha logrado crear ningún consenso en lo que se refiere a su significación. Y por otra parte, el postmodernismo resulta útil para nombrar fenómenos liminales, tendencias regresivas o contestatarias, dinamismos sociales innovadores y, en general, para nombrar la continua construcción-deconstrucción simbólica y material del mundo contemporáneo.

El postmodernismo más que un bloque teórico, es una serie de caminos que sólo tienen como punto común la crítica a la modernidad. Así, no es de extrañar que no exista una estética postmoderna, sino diversos enfoques y acercamientos hacia la misma. Habermas (1981), opina que en lugar de renunciar a la modernidad y a su proyecto como causa perdida, se debería aprender de los errores de los programas extravagantes que han intentado negarla. Así, Habermas, considera que es en el ámbito de la recepción y apropiación del arte donde se puede encontrar una alternativa que permita, por un lado, superar la crisis que genera la modernidad y, por el otro, saltar el vacío que genera el postmodernismo.

Lyotard (1979) considera que la entrada, por sí misma, de los aspectos tecnológicos en el arte no es mala ni indeseable, pero el uso que se ha hecho de ellos sí lo es. El hecho de que éstos permitan producir representaciones tan similares al mundo real,



multiplica las ilusiones de realidad. Para Lyotard el elemento principal del arte postmoderno es el eclecticismo, al cual llama el grado cero de la cultura contemporánea. Es fácil encontrar público para las obras eclécticas, ya que aquél halaga el caos que rige a cierto tipo de espectadores.

Jencks (1987), citado por Arthur Efland, (2003) argumenta una serie de características relevantes de los artistas postmodernos: tienden a usar una belleza disonante o una armonía inarmónica; emplean un pluralismo y eclecticismo cultural y estilístico radical; los contenidos pictóricos tienen varios significados gracias a relatos sugerentes y hacen recurrentes usos de las intertextualidades y recurren a la doble codificación gracias a la ironía, la ambigüedad y la paradoja.

El postmodernismo, por lo general, se refiere a determinada constelación de estilos y tonos en el trabajo cultural: lo vacío; un sentido del agotamiento; una mezcla de niveles, formas, estilos; un gusto por la copia y la repetición; el ingenio que sabe disolver el compromiso en la ironía; una profunda autoconciencia sobre la naturaleza formal fabricada de la obra; un placer en el manejo de superficies; un rechazo de la historia.

En la sensibilidad postmodernista, la búsqueda de unidad aparentemente se ha olvidado por completo. En su actualidad tenemos la textualidad, el cultivo de superficies que se refieren sin cesar a otras superficies, que rebotan contra ellas, que se reflejan en ellas. La obra hace hincapié en su arbitrariedad, en su edificación; se interrumpe a sí misma. En lugar de un sólo centro, hay un pastiche, una recombinación cultural. Cualquier cosa puede yuxtaponerse a otra. Todo tiene lugar en el presente, "*aquí*", es decir, en ningún sitio en particular. No sólo se ha desvanecido la voz dominante, sino que todo sentido de pérdida se vuelve imperturbable. El sujeto en cuestión se halla fragmentado, es inestable, incluso aparece descompuesto; al final, no hay más que una urdimbre de discursos. Donde hubo pasión, o ambigüedad, hay ahora un colapso del sentimiento, un vacío. La belleza, privada de su poder crítico en la era del envase, se ha reducido a un elemento decorativo de la realidad y de esta manera se ha borrado de la agenda postmodernista.



Los fenómenos socioculturales y políticos reflejan el vacío de una sociedad agotada por desencantos y falta de referentes estructurales que permitan sentido y rumbo en la velocidad del momento. Ya no es la obra en sí un objeto de contemplación y goce estético; se visibiliza el proceso y el discurso de la obra permitiendo nuevos horizontes de sentido y análisis.

El análisis hermenéutico y/o semiótico se complejiza porque, en ciertos momentos, se pierde la articulación en las fronteras, allí donde convergen semánticamente las diversas propuestas artísticas. Entonces encontramos un arte subordinado a fenómenos sociales cuya estética pierde importancia ontológica y visual obligándola al exilio o diáspora.

Conclusión

Con base en las anteriores consideraciones diversos autores señalan, desde la muerte del arte hasta la re significación del mismo. En este proceso dinámico es necesario asideros ontológicos, epistémicos y semiológicos que coadyuven a repensar el sentido del arte y de la estética desde las fronteras articuladas sin perder sus categorías esenciales.

Las nuevas re significaciones del arte deberían entenderse como nuevas formas de producir y leer el fenómeno artístico desde horizontes dinámicos. Desde esta perspectiva, los presupuestos del postmodernismo, provocarán cambios accidentales pero no estructurales en la producción/recepción del arte.

Ortega y Gasset escribió un libro intitulado *“La deshumanización del arte”*, ahora necesitamos otro que se llame *“la rehumanización del arte”*. Y en esta propuesta de rehumanización sería devolver el carácter estructural que soporta lo humano del arte y de la estética. El exilio ya no sería un “salir para morir en el vacío”, sería repensar/revestir a la imagen artística con nuevos horizontes de lectura según el momento y espacio donde se produce y es recreado el arte.



Referencias Bibliográficas

Bonito, A. y Giulio, C. (1992). El arte moderno. El arte hacia el 2000, en G.C. Argan. España: Akal

Danto, T. A. (1997). (2° Ed.). Después del fin del arte. España: Paidós.

Eco, U. (2005). La estructura ausente. Introducción a la semiótica. Barcelona: Lumen.

Efland, A, D. (2002). (3° Ed.). Arte. Una historia de la educación del arte. Barcelona, España: Paidós Arte y Educación.

_____ (2003). *La educación en el arte posmoderno*. España. Paidós.

Hegel, W. (1989). Introducción a la Estética. Madrid: Akal.

Kristeva, J. (1978). Semiótica 1 y 2. Madrid: Fundamentos.

Lyotard, J. F. (2006). La condición postmoderna. Barcelona: Gedisa.

Oliveras, E. (2004). (2° Ed.) Estética, la cuestión del arte. Buenos Aires: Ariel, Filosofía.

Ortega y Gasset, J. (1991). La deshumanización del arte y otros ensayos de estética. Madrid: Alianza.

Sosa, V. (2000). El legado artístico del Siglo XX. R Carácter. Revista de Arte. 2 (7).

Rodríguez, I. (1964). El arte contemporáneo: esplendor y agonía. México, D.F: Pormaca, S.A.

Vattimo, G. (1996). El fin de la modernidad. Nihilismo y hermenéutica en la cultura posmoderna. Muerte o crepúsculo del arte. Barcelona: Gedisa.



Comunicación y Relaciones Públicas Culturales: del Consumo a la Experiencia

María Mercedes Galíndez¹

Resumen

Este artículo aborda la relación que vincula a la Comunicación Estratégica y las Relaciones Públicas en referencia a la Gestión Cultural actual y las demandas de un público que, lejos de seleccionar de forma inconsciente y torpemente sus consumos culturales, se ha vuelto cada vez más exigente y puntilloso a la hora de elegir cómo invertir su tiempo ocioso dentro del ámbito cultural. Más que un público activo, más que meros consumidores, estamos frente a los llamados Prosumidores, que requieren, a su vez, de un diálogo constante entre los contenidos y quiénes producen la oferta cultural.

Palabras clave: Comunicación, Relaciones Públicas, Gestión Cultural, Prosumidor.

Abstract

This article addresses the relationship that links Strategic Communication and Public Relations (PR) in reference to current Cultural Management and the demands of an audience that, far from unconsciously and awkwardly selecting their cultural consumptions, has become increasingly demanding and punctual when choosing how to invest their leisure time within the cultural field. More than an active public, more than mere consumers, we are facing the so-called Prosumers, who require a constant dialogue between the contents and the producers of the cultural offer.

Keywords: Communication, Public Relations (PR), Cultural Management, Prosumer.

¹ Lic. en Ciencias de la Comunicación.



Introducción

La propuesta de este artículo reside en reflexionar acerca del papel que ocupan hoy en día la Comunicación y las Relaciones Públicas Culturales, en función del contexto singular que las enmarca, teniendo en cuenta los avances de los medios sociales, las nuevas tecnologías y las nuevas formas en que los públicos eligen, moldean y construyen sus consumos culturales en todos los ámbitos.

En primer lugar, abordaremos algunas acepciones acerca del término cultura y cómo las características culturales de cada comunidad pueden generar distintos marcos interpretativos mediante los cuales los miembros de cada grupo social aportan sentido a las acciones cotidianas que realizan.

Luego, nos enfocaremos en el nuevo espectador, que no se conforma solo con ser receptor de información y consumidor de bienes culturales, sino que, protagonista de sus propias vivencias, decide generar y producir para sí, experiencias culturales a medida de sus preferencias, personalidad y gustos específicos.

Para culminar, analizaremos la idea de la cultura popular como eje central a la hora de diagramar un Programa Estratégico de Relaciones Públicas Culturales, desde un enfoque comunicacional, con el objetivo de conectar con los múltiples públicos de las instituciones culturales.

Acerca del concepto de Cultura

Encontrar una definición de cultura pareciera ser una tarea trabajosa, incómoda y prácticamente imposible, dado que aún hoy no se ha logrado establecer cuál es la que mejor explica y detalla todo lo que abarca este término. ¿Qué es cultura? ¿Qué es *La* cultura?

Para algunos, cultura es sinónimo de conocimiento, de un nivel académico e intelectual elevado y que sólo forman parte un grupo reducido de personas que podrían considerarse una élite. Este intento de definición de cultura se relaciona,



entonces, con el conocimiento y el arte de una minoría bien educada y capaz de comprender piezas de arte o textos académicos que requieren de un determinado nivel de formación.

Para otros, la cultura tiene que ver con todos aquellos elementos y atributos que conforman una sociedad o comunidad determinada; ya sea desde sus tradiciones, saberes, costumbres, rituales, valores, códigos y normas, pautas, gustos, lenguas, vestimenta, expresiones artísticas, gastronomía, entretenimiento, horarios, hábitos, jergas, etc.

Podría decirse que, este concepto de cultura, se construye desde una mirada antropológica, dado que se observa al hombre con sus rasgos propios y luego cómo se relaciona en comunidad con otros hombres que coinciden en algunos de esos mismos rasgos y, al mismo tiempo, como crean y elaboran nuevos rasgos compartidos que enriquecen y fortalecen la identificación y la pertenencia, generando un crecimiento en esa cultura o, quizás, dependiendo de cómo se combinen y retroalimenten los nuevos elementos aportados, una cultura nueva.

Finalmente, desde su etimología, se podría definir cultura como cultivo, cuidado, crianza, dado que proviene del término cultivar.

Así, vemos cómo las diferentes designaciones que encontramos en el término cultura concluyen en que se trata de creación, ya sea de arte, de tradiciones, estilos, y de compartirlo por un tiempo determinado o con la idea de perpetuarlo. Teniendo en cuenta estas acepciones, veremos a continuación cómo las Relaciones Públicas se posicionan frente a las instituciones culturales de la actualidad.

Comunicación, Cultura y Relaciones Públicas: En diálogo con Prosumidores

Dentro de los organismos culturales, tales como museos, teatros, cines, clubes de barrio, cafés literarios, centros especializados, etc., podemos encontrar cada uno de estos aspectos mediante los que definimos cultura en sus múltiples acepciones, en



tanto es posible verlos amalgamados en cada producto cultural exhibido, proyectado, promovido y discutido.

Considerando que las Relaciones Públicas nacen a partir de la necesidad de las organizaciones en generar vínculos positivos con sus públicos de referencia (públicos internos, otras organizaciones, proveedores, medios de comunicación, gobiernos, la comunidad en general, etc.) es fundamental tener en cuenta que los organismos culturales no escapan a este requerimiento central a la hora de sostenerse en el tiempo y de cumplir con sus objetivos institucionales. En cuanto a la Comunicación Institucional, se presenta como un eje clave a la hora de diseñar y llevar a cabo la planificación de una estrategia profesional que vincule organizaciones, en general y entidades culturales, en particular.

La relación entre un museo, un teatro o un centro artístico con sus públicos en general, y, especialmente, con la comunidad que lo enmarca en particular es de vital importancia; tal y como mencionamos anteriormente, estamos refiriéndonos a la cultura de ese lugar, a su huella singular que hace de ese espacio algo único, que diferencia esa ciudad de otras y a esos ciudadanos de otros.

En cada producto cultural está presente cada miembro de esa comunidad, por lo que es vital para la Comunicación y las Relaciones Públicas Culturales, encargadas de gestionar los vínculos entre los organismos culturales y sus públicos, centrarse en las características de sus representados culturales y desde allí construir lazos sólidos que perduren en el tiempo.

Hoy en día, debido al contexto tecnológico que nos caracteriza, el auge de los medios sociales de comunicación y herramientas cuantitativas de medición de datos tales como el Big Data, los miembros de una comunidad no pueden ser pensados como meros receptores y consumidores de, en este caso, productos culturales.

Los organismos culturales identifican de forma eficiente a sus públicos, conocen quiénes son los miembros de su comunidad y saben cómo establecer relaciones



fluidas y exitosas con ellos. Sin embargo, no debemos perder de vista que los públicos y potenciales consumidores también tienen información y vasto conocimiento acerca de quiénes son estos organismos culturales, quiénes están detrás de las producciones cinematográficas o de las exhibiciones de los museos o muestras de fotografía.

En la actualidad, gracias a que transitamos la llamada Sociedad Informacional (Castells, 1996) donde la forma de organización social tiene como centro el conocimiento y la generación, el procesamiento y la transmisión de información como fuentes de productividad y poder, el intercambio de datos es constante y el tipo de público ya no se limita a observar estático.

La audiencia que se encuentra frente a la pantalla en un cine no es ingenua, por el contrario, previamente tuvo acceso a información acerca de la producción de ese filme, de los actores y directores, de decisiones de guión y hasta de la música seleccionada. Con todos esos datos obtenidos en la web, es evidente que espera obtener cierta experiencia superadora, creativa y hasta disruptiva a la hora de disfrutar de la proyección.

Esa experiencia es, por lo tanto, una construcción que se elabora conjuntamente entre la industria cultural, en este caso cinematográfica, y el espectador. Ya no debemos pensar en vincularnos con consumidores sino con prosumidores (Toffler, 1980), es decir, con un público activo que participa constantemente de la construcción de esa experiencia que va a buscar cuando decide ir al cine, visitar un museo o disfrutar de una obra de teatro. Activamente, público y productor cultural participan de un diálogo, de una conversación única y particular, que tiene como resultado no sólo generar sino potenciar esta experiencia para que sea lo más afín, memorable y placentera posible.

De esta manera, y en este proceso de cambio permanente, donde las Entidades Culturales ya no son tales sino que deben transformarse en Id - Entidades Culturales (Ruiz Balza y Apha, 2010) con su propia impronta y en constante contacto con sus públicos, la Comunicación Institucional, clave a la hora de



planificar un Programa Estratégico de Relaciones Públicas, se torna central en tanto su función es transmitir y afirmar la identidad de los organismos culturales.

Es decir, no sólo informar acerca de sus objetivos, metas, visión y misión institucionales, sino también cómo se relaciona y genera esos vínculos con sus audiencias; en la combinación original de estos elementos podrán los organismos culturales distinguirse y ser, formar y tomar parte de su comunidad.

En un presente colmado de información, donde los activos intangibles, tales como el conocimiento y la subjetividad, son altamente valorados y considerados por parte de las organizaciones en general y los organismos culturales específicamente, resulta sumamente importante a la hora de llevar a cabo un Programa Estratégico de Comunicación y Relaciones Públicas, construir ese diálogo, esa vivencia en conjunto con las audiencias, teniendo en cuenta que cuanto más las conozcamos, mejor podremos conectar y generar, más allá del consumo del producto cultural en sí, una experiencia cultural de un nivel superior, íntima y placentera.

La cultura popular, ese idioma universal

Lejos de tomar la cultura como un elemento elitista, los organismos culturales actuales deben plantearse esta conversación con sus públicos desde una postura horizontal, donde se pondere la cultura popular como eje central para conectar con la audiencia objetivo. La idea de un organismo cultural es que también sepa representar genuinamente el lugar donde habita, teniendo en cuenta que el contexto que lo engloba se encuentra en un cambio constante, tal y como mencionamos, desde el punto de vista tecnológico, económico, político, social.

La cultura popular se torna un elemento clave en el momento de desarrollar un diálogo, de conformar un puente de doble vía entre, por ejemplo, un museo y la ciudadanía. Todos los ciudadanos deberían verse representados, de una u otra manera en los espacios culturales de su ciudad, aunque a veces sea de forma más conceptual y no tan evidente, es importante que se vean reflejados para poder conectar con la institución y sentirse parte.



Las ideas añejas de la Escuela de Frankfurt de la década de 1950 en relación a la cultura popular como una mera y vacía mercancía sin valor, o las posturas retrógradas respecto de los medios masivos de comunicación de los llamados Apocalípticos de Umberto Eco (Eco, 1984) ya no tienen lugar en estos tiempos de necesaria conversación horizontal, donde la colaboración y el aprendizaje colectivo son nodos centrales en la conformación social de nuestros días. Las experiencias culturales se construyen, codo a codo, entre artistas, directores, curadores, medios de comunicación, productores, autoridades, empresarios, benefactores, y, especialmente, el público.

Tal y como afirman Felipe Buitrago Restrepo e Iván Duque Márquez (2013) en su libro "La Economía Naranja": "Es una conversación que hoy en día implica priorizar, personalizar y producir colaborativamente. (No una conferencia)". (Buitrago Restrepo y Duque Márquez, 2013, p. 175).

A su vez, George Yúdice (2002) en su obra "El recurso cultural" sostiene:

Los directores y curadores, a sabiendas o no, contratan a los artistas para que sean flexibles, reorganicen las instituciones y sitios, desencadenen reacciones químicas entre los públicos. Es importante, sobre todo para la institución del arte, que los públicos no tradicionales sean incluidos y a la vez colaboren en una experiencia menos institucionalmente sancionada, al margen de si esos públicos «son poco elegantes». (Yúdice, 2002. p.381).

Así, vemos como desde hace ya varias décadas, la noción de cultura popular como generadora de vínculos y de conversación entre obra y audiencia, se evidencia entre autores e intelectuales del ámbito cultural.

Para poder conversar es necesario hablar el mismo idioma que nuestros públicos; mientras la cultura de las élites se mantiene distante y fría respecto de la ciudadanía en general, la cultura popular pareciera ser ese lenguaje que comprendemos todos, cuyos códigos sabemos interpretar y logramos sentirnos parte de la experiencia propuesta.



De esta manera, encontramos que, por ejemplo, en museos españoles, como el Reina Sofía, el Instituto Valenciano de Arte Moderno y el Centro José Guerrero de Granada, promueven muestras de cómics o incluyen proyecciones de filmes comerciales entre sus programas. En palabras de Jorge Carrión (2019) en su artículo del New York Times en español:

Porque las pantallas, como los libros o los museos, no son puras, sino híbridas: espacios en que conviven genéticas distintas, palabras e imágenes, músicas y ecos. Una cartografía crítica de la cultura de nuestra época, por tanto, debe atender menos a los puntos quietos que a las líneas de fuga, para entender la energía que inquieta a la red. Y la constituye. (Carrión, 2019).

Otro ejemplo que podemos mencionar es el del célebre Teatro Colón en Buenos Aires, que históricamente supo ser cuna de la llamada "alta cultura" porteña y desde hace ya varios años ha incluido, paulatinamente, obras populares a los programas ofrecidos.

Durante el mes de febrero de 2019, la Orquesta Filarmónica de Buenos Aires deleitó al público con la banda sonora de las películas animadas más famosas de Disney, caracterizadas por apuntar a un público popular e infantil. Decididamente podemos considerar la marca Disney como uno de los gigantes de la cultura popular global, transversal a todas las generaciones; podríamos preguntarnos entonces, ¿qué lugar tendría un ícono de la cultura pop en un sitio tan distinguido y asociado a la cultura de elite como es el Teatro Colón? Sin embargo, pareciera ser que el Colón nunca tuvo entre sus elegantes y reconocidas paredes una presentación más apropiada, más coherente y acorde a los tiempos en los que se vive.

Así, vemos como desde la gestión de bienes culturales y las Relaciones Públicas es imprescindible comprender el lenguaje, claro, preciso e inclusivo que representa la cultura popular en la conversación que establecemos y co - generamos con nuestros públicos. Resulta fundamental tomar a la cultura popular como elemento clave al momento de planificar, diseñar y llevar a cabo nuestro Programa



Estratégico de Comunicación y Relaciones Públicas Culturales para poder obtener los resultados esperados y, mediante la conversación, construir colectivamente la mejor experiencia cultural junto a nuestros prosumidores.

Palabras Finales

De esta manera, recapitulando las reflexiones presentadas en este artículo, podemos decir que, tal y como se evidencia cotidianamente, la cultura tiene un impacto directo sobre el contexto social, político, económico y tecnológico y, a su vez, el contexto incide también en las prácticas culturales en general de una sociedad determinada.

Las Comunicación Institucional articulada a las Relaciones Públicas Culturales, como eslabón central entre las entidades culturales y sus múltiples públicos, deben estar a la vanguardia de estos cambios en los marcos de referencia que, de forma drástica y debido, en gran parte, a los saltos tecnológicos, caracterizan nuestra actualidad.

Si el objetivo es conectar y, considerando que los públicos ya no son sólo meros espectadores de una realidad y/o producto cultural, sino que, deseosos e impulsados por su entorno y la vorágine cotidiana, se lanzan como eficientes arquitectos y constructores de su propia experiencia cultural, es de vital importancia establecer un diálogo profundo, desde el conocimiento y la comprensión genuina de nuestra audiencia. Tomando a la cultura popular como idioma compartido y que pone en común de forma horizontal quiénes somos como público y como productores culturales o relacionistas públicos de instituciones artísticas, es clave facilitar y generar ambientes y espacios de creación colaborativa.

La obra ya no es estática, ni le pertenece al artista ni al organismo cultural que la exhiba; tal y como sucedía en los movimientos vanguardistas del siglo XX, pasa a formar parte del público, que a su vez, la transforma y, colaborativamente, la regenera de forma infinita. Lo maravilloso de este momento particular es que el público somos todos, así como todos tenemos la posibilidad de producir nuestros



consumos culturales. La clave está en idear un Programa Estratégico de Comunicación y Relaciones Públicas Culturales, que debe ser proyectado, diseñado y gestionado, sin perder de vista la conversación que lleva, no solo al consumo, sino a la creación conjunta de la experiencia cultural.

Referencias Bibliográficas

Bartoli, A. (1992). Comunicación y Organización. Buenos Aires: La Crujía.

Buitrago Restrepo, F. y Duque Márquez, I. (2013). La economía naranja. Washington, EEUU: Banco Interamericano del Desarrollo (BID).

Carrión, J. (2019). Los museos españoles reivindican al cine y los cómics, en The New York Times. Recuperado de: <https://nyti.ms/2J5vrbV>

Castells, M. (1996). La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Vol. 1. México: Siglo XXI.

Eco, U. (1984). Apocalípticos e Integrados. España: Lumen.

Horkheimer, M. y Adorno, T. (1987). Dialéctica del iluminismo. Buenos Aires: Sudamericana.

Ruiz Balza, A. y Apha, K. (2010). COM: Comunicación, Organizaciones y Management. Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA): Comunicólogos.

Wolton, D. (2001). Pensar la Comunicación. Buenos Aires: Docencia.

Yúdice, G. (2002). El recurso de la cultura. Barcelona: Gedisa.



El Riesgo como instrumento de gestión de la Comunicación: Percepción, Decisión, Comunicación¹

Gustavo G. Coppola²

Resumen

En este turbulento y competitivo escenario las organizaciones deben monitorear e identificar factores de riesgo con el objetivo de preparar respuestas que les permitan una gestión eficiente y eficaz del sostenimiento de la promesa corporativa, su posicionamiento y reputación. La Gestión de Riesgo Comunicacional es el resultado de la participación institucional de una organización al estar en interacción con diferentes actores sociales. De este modo se presenta como una metodología estratégica basada en la anticipación, la prevención y monitoreo de factores de riesgo.

Palabras Clave: Temas Clave, Asuntos Públicos, Anticipación, Factores de Riesgo, Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas, Gestión.

Abstract

Today, in this turbulent and competitive scenario, organizations must monitor and identify risk factors in order to prepare responses that allow them to efficiently and effectively sustain their corporate promise, their positioning and reputation. Communication Risk Management is the result of the institutional participation of an organization by being in interaction with different social actors. In this way it is presented as a strategic methodology based on the anticipation, prevention and monitoring of risk factors.

Keywords: Key Issues, Public Affairs, Anticipation, Risk Factors, Corporate Communications, Public Relations, Management.

¹ Este artículo es parte de la investigación para el segundo libro "Gestión de Riesgo Comunicacional o Issues Management" de Alejandro Ruiz Balza y Gustavo Coppola. El primer libro fue editado por ediciones La Crujía, en 2011.

² Director en Coppola y Asociados - <http://www.linkedin.com/in/gustavocoppola>



La Gestión del Riesgo y de la Comunicación

*A pesar de mi padre muerto, a pesar de haber sido un niño
en un simétrico jardín de Hai feng ¿Yo, ahora, iba a morir?
Después reflexioné que todas las cosas le pasan a uno
precisamente, precisamente, ahora. Siglos de siglos y solo
en el presente ocurren los hechos*

Jorge Luis Borges

Dice Nassim Nicholas Taleb (2007) que el impacto de lo altamente improbable es probable. Por eso la dinámica de la realidad resulta inaprensible en su totalidad y solo podemos dar cuenta de una parte. Esa que, aunque pequeña, nos prepara para lo que no percibimos.

Los acontecimientos que se manifiestan en el devenir de las compañías a nivel global son caóticos, veloces y generan una cantidad de interrogantes frente a los cuales el conocimiento y la experiencia actual no bastan para comprenderlos. Mucho menos para gestionarlos. Por otro lado, dichos acontecimientos son interdependientes³. Las instituciones, empresas y personas son permeables a decisiones tomadas en otros lugares y por otras personas, instituciones o empresas.

La dinámica de la interdependencia genera impactos inciertos, sobre los cuales poco podemos hacer y abre un espectro enorme de posibilidades donde sí se puede actuar. En este contexto, solo es posible avanzar bajo ciertas metodologías y procesos que puedan orientar el horizonte de posibilidades.

³ La interdependencia produce diversas constelaciones que pueden esquematizarse en los siguientes tipos: negociación, influencia y observación. Desde la interacción explícita hasta la mera yuxtaposición, desde el conflicto a la cooperación, la interdependencia da lugar a una gran variedad de entornos que deben ser adecuadamente identificados por quien vaya a decidir en medio de tales constelaciones. La dimensión organizacional de la complejidad procede de *las interdependencias sociales*, es decir, del hecho de que una decisión interactúa con otras. Un actor social no es una unidad cerrada y aislada. Todo actor tiene enfrente a otros que no reaccionan como fenómenos naturales, sino con acciones y decisiones, y que son capaces incluso de hacerlo anticipadamente.



En general, el presente está lleno de cuestiones urgentes, antes insignificantes, que suelen solucionarse sacrificando el desarrollo a largo plazo, e instalando soluciones ilusorias. Por ello, en este nuevo acontecer, donde los factores de inercia y los hábitos instalados son obstáculos invisibles para las soluciones esperadas, se impone a las compañías un esfuerzo creciente de acción prospectiva (tecnológica, económica y social) para dotarse de flexibilidad estratégica.

Todo sistema organizacional ha necesitado estructuras comunicantes para la toma de decisiones vinculantes o no. Pero antes esta toma de decisiones era bajo una pretensión de objetividad y seguridad en los resultados, hoy solo queda la modestia ante la incertidumbre de los resultados y el disenso de los vínculos, siguiendo la idea del autor español Daniel Innerarity (2009).

Esto no significa que no sea posible tomar decisiones correctas, sino saber que en las actuales condiciones que nos da el sistema social emergen contingencias de azar y arbitrariedad. Así, en la gestión de la comunicación, no debe preocuparnos comunicar erróneamente, sino que es posible aún comunicar y que dicho mensaje esté alineado a la toma de decisiones a pesar que tal vez, no haya significación mancomunada.

En la actualidad, todas las organizaciones se encuentran expuestas a riesgos y crisis potenciales, con múltiples orígenes y alcances que ponen en permanente riesgo parcial y/o total su supervivencia en el mercado. Para sobrevivir, bajo el vector de la incertidumbre, toda organización necesita ampliar su percepción y anticiparse: conocer su organización, identificar sus riesgos, diseñar escenarios presentes y futuros, realizar proyecciones realistas y operativas sobre las variabilidades del mercado y sus públicos.

Las organizaciones empresarias, sociales y políticas no desconocen que éste será uno de los desafíos centrales como consecuencia directa de los movimientos de cambios globales en los que estarán inmersas.

El punto de partida para complejizar la mirada y recontextualizar esta técnica denominada tradicionalmente Gestión de Asuntos o *Issues Management* o también



Risk management, en un marco teórico más amplio como el que aportan las reflexiones generadas en torno a la denominada “Sociedad de Riesgo”: conceptualización que designa a la fase de desarrollo de la Sociedad Moderna en la que a través de la dinámica de cambio la producción de riesgos políticos, ecológicos e individuales escapa, cada vez en mayor proporción, a las instituciones de control y protección de la mentada Sociedad Industrial.

Nuestro enfoque, se basa en la metodología del *issues management*. Esta práctica nacida en los años 70 tuvo muchos cambios a la fecha. Lo publica por vez primera el periodista Howard W. Chase, para describir situaciones y eventos que las empresas estaban atravesando y nunca antes habían dado cuenta de ello. Uno de esos temas era el impacto en el medioambiente.

Por el contexto el concepto fue incorporado rápidamente a la gestión. Así en Norteamérica el *issues management* fue incorporándose a las metodologías de gestión de las relaciones públicas en formatos diferentes. Para las empresas fue desde los inicios un tema relevante. Dentro de ellas podemos encontrar el desarrollo de la actividad en áreas denominadas: “*public affairs*”, “*executive communications*”, “*issue prevention and management*”, “*governmental relations*”, “*corporate social and environmental responsibility*”, “*global issues management*”, “*issues and crisis management*”, etc. Por otro lado, el hecho que se hayan desarrollado asociaciones que debaten el tema, tal como la asociación profesional “*Issues Management Association*”, que tres años después de su fundación contaba con más de 550 miembros, como la “*Issue Management Council*”, fundada en 1988 que agrupa en la actualidad a representantes de más de 200 empresas de todo el mundo, otorgan relevancia a su función, por lo menos en los Estados Unidos de Norteamérica.

En un reconocido texto, la Dra. Kathy Mantilla (2010) ilustra el derrotero de la técnica y las teorías de RRPP y las discusiones teóricas en torno al concepto de *issues management*, mencionando a autores que van de Priscilla Murphy con la teoría de los juegos de y la de resolución de conflictos, pasando por el modelo bidireccional de la motivación mixta de Dozier, Grunig y Grunig, hasta las



consideraciones expuestas por Ehling. También menciona la introducción en 1989 del concepto de planificación por Wilcox, Autt, Agee y Cameron, donde el término en la edición en castellano aparece traducido como "Gestión de conflictos potenciales", concepto que adopta el catedrático catalán Jordi Xifra (Mantilla, 2010).

Así, el concepto de *issues management* fue considerado como una herramienta para anticiparse y gestionar temas de leyes, regulaciones nocivas para el negocio de las compañías y emergentes que puedan cambiar el negocio. Ese determinismo fue dando paso a una ampliación de su campo de acción para convertirse en una gestión anticipatoria de crisis. Es la denominación "conflicto potencial" la que sitúa a la herramienta en ese espacio de gestión de crisis más que una herramienta de anticipación.

En este sentido las nuevas discusiones sobre la temática no hicieron más que sumar acciones de continuidad fragmentada, pasando de la prevención a la crisis como una secuencia ineludible. Pero usar un modelo que necesariamente está pensando en situaciones de crisis es agotador y estresante para cualquier organización. El mundo necesita anticipación para acortar la brecha entre indeterminación e incertidumbre. Por ello es menester reelaborar teorías, metodologías y técnicas.

El modelo superador propuesto denominado "Gestión de Riesgo Comunicacional" (GRC) y que recupera el concepto de riesgo como nodo frente a la incertidumbre, impacta en la nueva matriz de gestión de la comunicación organizacional contemporánea que se desarrolla en contextos de complejidad creciente.

Desde este marco teórico y conceptual la GRC se despliega como una metodología que emerge desde el punto de vista instrumental como la gestión estratégica de información clave en temas sociales, económicos y políticos, y estratégica considerando a la comunicación como el vector fuerza que permite vincular todos los aspectos de una organización para agregar valor al conjunto de estrategias de negocios.



Este modelo no supone al riesgo y las crisis como situaciones antagónicas, tampoco complementarias, ya que de antemano son dos estadios de gestión diferentes, con sus propias dinámicas, metodologías y morfologías. Aun así, la Gestión Comunicacional de Riesgo y la Gestión de Crisis son metodologías que pueden integrarse destinadas al desarrollo estratégico de la identidad, la imagen y la reputación organizacional.

Planteado de este modo, la Gestión de Riesgo Comunicacional (GRC) es la puerta que articula el *management* con la comunicación, o dicho de otro modo, la irrupción de una mesa directiva que gestiona desde la comunicación. El concepto que interactúa entre estas dos dimensiones de gestión es la decisión.

Esta metodología necesariamente interviene en los procesos decisorios equilibrando la realidad organizacional con la realidad dinámica del entorno en el espacio de la significación y la percepción. De este modo es que el comunicador se integra al management, posicionando su gestión y agregando valor al área. En este proceso, la gestión de la comunicación empresarial debe abandonar las actuales categorías que sostienen las teorías y prácticas actuales, y adoptar una mirada que permita la comprensión del mundo actual.

En general, ocurre que muchas organizaciones continúan haciendo lo que siempre hicieron: si surge un problema se resuelve con las herramientas en uso y se sigue adelante; en el nuevo siglo ya no es suficiente. En este sentido las organizaciones requieren de una gestión comunicacional acorde a los múltiples factores que se presentan en el escenario cotidiano y que atentan contra la sostenibilidad del negocio propios de la dinámica de las sociedades compleja.

El *management* siempre ha tenido por función la toma de decisiones, pero en la actualidad las constantes contingencias lo obligan a redefinir ese proceso; hasta la no decisión solo es posible como decisión. Es una sociedad *multiopción*, es necesario por lo tanto tener en claro quiénes somos y cómo queremos actuar, dos activos de la identidad empresarial.



Ahora bien, las decisiones son aquellas acciones que no suprimen el espectro de las alternativas —como era el caso de la acción rutinaria, tradicional o emocional— sino todo lo contrario: lo sondan y ponderan conscientemente. Las decisiones “tematizan la propia contingencia” dice Luhmann (1978). Las decisiones según Schön “convierten la incertidumbre en riesgo”. En síntesis, la incertidumbre acerca de lo que se debe hacer se transforma en el riesgo de haber decidido mal. En este sentido la GRC es iterativa y recursiva.

La incertidumbre que se despliega en los procesos de gestión en las empresas, hace necesario que las áreas de comunicación y sus gestores abran un nuevo mapa “participativo, dinámico y biodegradable” que promueva una toma de consciencia de sus acciones. Ya que los supuestos teóricos de gestión de la comunicación corporativa, que descansaban en una modernidad industrial, ya no existen. Hoy los modelos de producción y servicio desatan peligros y amenazas potenciales inadvertidas, que atentan contra los quehaceres de una imagen positiva y una buena reputación, arriesgando la promesa corporativa.

Riesgo, esa palabra peligrosamente amenazante e irracional

El concepto de riesgo se impone en la actualidad a partir de la indeterminación de las decisiones y la gestión en la incertidumbre. Hasta hace poco las teorías de la decisión, en las escuelas de dirección de organizaciones, era requisito indispensable mantener la racionalidad, la precaución y la responsabilidad frente a los riesgos.

Pero ante una realidad altamente compleja, qué racionalidad se puede esperar. No obstante, la utilización del concepto de Riesgo parece impropia en el contexto de los recientes problemas de las compañías, dado que éste ha sido una caracterización de las sociedades modernas, donde las empresas han desarrollado sofisticados instrumentos para identificar y calcular los riesgos, y una amplia gama de estrategias para enfrentarse a ellos. Es así que en relaciones públicas se denominó “comunicación de riesgo” a la gestión de la información en compañías con intervención en lo ambiental, la industria química, la nuclear y la farmacéuticas entre otras, con un alto potencial de catástrofe.



Los sociólogos ya reconocieron a partir de la década de 1980 el hecho que las sociedades modernas están conformadas por la existencia de un nuevo tipo de riesgo que es claramente distinto de las amenazas de la sociedad industrial. En los estudios de investigadores como Niklas Luhmann; Ulrich Beck, Anthony Giddens, Scott Lash y otros, los riesgos de la nueva civilización, la individualización y la globalización -cada una a su manera-, socavan los cimientos de la sociedad industrial.

Así, las instituciones sociales como las empresariales, con el progreso científico-técnico, pensando en el bienestar, producen al mismo tiempo su contracara y se vuelve contra sus propios fundamentos. Por ello las teorías sociológicas de la sociedad del riesgo se conectan con la investigación en comunicación empresarial y la gestión de la misma.

Históricamente no existen muchos registros de la palabra Riesgo. En general están asociadas a acciones aventureras. Las antiguas civilizaciones desarrollaron para este tipo de problemas técnicas dispares que en su mayoría se asociaban a la práctica de la adivinación. La modernidad condicionó la palabra riesgo a un cálculo estadístico y como afirma Ulrich Beck (1998): "En la modernidad avanzada, la producción social de riqueza va acompañada sistemáticamente por la producción social de riesgo" (Beck, 1998).

La palabra riesgo no significa crisis o catástrofe, sino aquello con posibilidad de hacer daño, aunque tampoco funciona como contrapunto de seguridad. Tomando las palabras de Niklas Luhmann (1996) de su artículo "El concepto del riesgo":

El problema del riesgo no es una cuestión que comprende el cálculo de los costes obtenidos de antemano que se ven compensados por las ventajas obtenidas. Por el contrario, refiere a una decisión de la que arrepentirse, cuando se podría prever, cuando se ocasiona el daño que se esperaba evitar. En este sentido ninguna acción está exenta de riesgo (Luhmann, 1996).



Por otro lado se debe distinguir entre riesgos, desastres, crisis y catástrofes naturales. El concepto al que nos referimos de riesgo son aquellos autogenerados o provocados por las interacciones de la acción productiva (producción, comunicación, gestión, etc.).

Que sean autocreados no quiere decir que son intencionales, justamente se trata de lo contrario, pero tampoco son inconscientes o por lo menos no deberían serlo. Son efectos secundarios involuntarios que abren una ventana a la incertidumbre.

Distinguir el concepto de riesgo del de crisis es importante, si bien uno no neutraliza al otro, tampoco lo determina. En la gestión de la comunicación, la gestión de crisis tiene su propia morfología.

Como también los desastres o las catástrofes naturales; éstas no son semejantes a las crisis y tienen su propia estructura de gestión. En síntesis, el riesgo es entendido como la probabilidad de pérdidas y daños futuros de importancia, que una empresa o grupo social organizado no es capaz de absorberla, enfrentarlas y recuperarse, empleando sus propios recursos y reservas.

Tabla 1 - Tipologías de los Riesgos

Tipo de Riesgo / Dimensiones del Riesgo	Riesgos Antiguos	Nuevos Riesgos
Causa	Natural	Humana
Base empírica	Observación	Anticipación
Base epistemológica	Calculable	Incalculable
Ámbito	Local	Global
Magnitud	Limitada	Ilimitada

Fuente: Grande Edgar, 2011 "Riesgos globales y gobernanza preventiva", en "La humanidad amenazada gobernar los nuevos riesgos", Paidós, México. pág. 112.



Gestión de Riesgo

Del mismo modo que distinguimos los conceptos de riesgo, es necesario realizar algunas consideraciones sobre la “gestión de riesgo” orientado a las organizaciones; pues no es lo mismo conceptualizar la gestión del riesgo corporativo tal como lo viene desarrollando las teorías de la administración, (orientado a lo económico, financiero, de seguros, o salud), que la gestión de riesgo en comunicación, tal como la consideramos en este artículo. La matriz y la metodología que determinará el conjunto de riesgos y su administración serán diferentes. En general se advierte en este campo la cuestión financiera como un elemento clave de gestión y el buen gobierno asociado al área de *compliance*, donde lo comunicacional emerge en el campo de la reputación. La ISO 37001 tiene algunas particularidades aplicables a la GRC.

La gestión de riesgos corporativos se ocupa de las amenazas calculadas y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera:

Es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos (COSO, 2005).

Algunos ejemplos son la crisis de las hipotecas SubPrime en 2008, el caso de la empresa eléctrica Enron, como todos los casos de quiebra o recursos preventivos. Si revisamos a través de los últimos años, los fraudes contables y corporativos han generado grandes problemas relacionados con el riesgo corporativo que han llevado a la quiebra o incluso a su desaparición a firmas tan importantes como: Enron, Andersen, Merck, Ahold, Vivendi, Xerox, Parmalat, Worldcom, JP Morgan, Citigroup, HSBC Holdings Plc, Petrobras, FIFA, etc. Y los últimos casos como Odebrecht y Volkswagen. Todos ellos fueron tratados desde la gestión comunicacional como casos de crisis.



Consideramos que la gestión de crisis no es GRC. La gestión de crisis es riesgo consumado, como expresamos párrafos anteriores estas gestiones pueden ser complementarias, pero en sí mismas son dimensiones de gestión diferentes. Poseen metodologías diferentes, estrategias muy determinadas por caso y contexto. Es decir, no hay una correlación directa entre la gestión de riesgo y la de crisis tal como lo afirman Xifra, Wilcox y Camerón (2006) y los modelos como el *"anticipatory model of crisis management"* o el *"crisis and emergency risk communication as an integrative model"*.

Tampoco es comunicación de riesgo en emergencias y catástrofes. La gestión del riesgo en situaciones de catástrofe –consideradas como una intervención sobre lo "extraordinario"- está relacionada generalmente con peligrosidades específicas. Es una situación o proceso que se desencadenan como resultado de la manifestación de un fenómeno de origen natural o tecnológico (Sánchez Quintero, 2012). La catástrofe natural, hasta ahora, es inevitable que se produzca y cuando lo hace se convierte en una situación crítica.

Tampoco es el concepto de riesgo ambiental, que busca incorporar dimensiones sociales, ecosistémicas y de salud, para apoyar la construcción de políticas públicas, procesos decisorios y acciones relacionadas con la prevención y el manejo de riesgos, la justicia ambiental y la promoción de la salud.

Como ejemplo de gestión de la comunicación en situación de emergencias y catástrofes podemos nombrar a la que se realiza con los huracanes la Agencia Federal para la Gestión de Emergencias (FEMA) del Gobierno de los Estados Unidos, de la cual dependen numerosas agencias adscritas y con la cual el público en general está naturalizado ya que aparecen en numerosas películas "Hollywoodense" de cine catástrofe.

Esta agencia y sus organismos adscriptos emergen en los años 30 con el fin de controlar y gestionar las emergencias, aunque la ley de desastres en este país del norte de América es del siglo XIX. Muchos son los países que tienen ley de desastres, nuestro país vecino Chile tiene una metodología de gestión muy



avanzada, también Costa Rica, Canadá, Francia, entre otros. En general se circunscribe a leyes de defensa por la cantidad de organismos de moviliza por los impactos sociales que tiene un desastre natural.

La GRC parte del supuesto que los actores (empresas, instituciones, personalidades) están insertos en un mundo donde el riesgo es parte integrante de su funcionalidad. La gestión está orientada a la predicción, la anticipación, la prevención y la precaución, todas ellas como forma de encadenamiento lógico de gestión.

En otras palabras la Comunicación de Riesgo está enfocada en los temas clave y sus posibles consecuencias, tomando en cuenta las condiciones de la realidad institucional sus posibilidades de acción y re-acción. Esto significa ayudar a establecer confianza pública en la toma decisiones.

Esto permite hacer más eficiente y rápida la intervención y/o la respuesta. En otras palabras, gestionar el riesgo en comunicación, es centrarse en la toma de decisiones.

Conceptualmente el riesgo para poder gestionarlo lo volvemos un cálculo, una función matemática con las siguientes variables: amenaza, vulnerabilidad, exposición, indeterminación e incertidumbre. Así es posible visualizar el factor de riesgo y tomar posición sobre el mismo, previendo su desarrollo e impacto.

Riesgo: Amenaza x vulnerabilidad x exposición + indeterminación + incertidumbre

$$\mathbf{PxVxE(+I) (+I)}$$

Donde la amenaza es el tema clave, la vulnerabilidad son las herramientas con las que cuenta la organización para hacer frente a la amenaza, la exposición es el grado de cercanía o el grado de impacto que tiene esa amenaza y la indeterminación son las múltiples posible consecuencias, ya que ninguna es exacta, a ello hay que sumarle la incertidumbre, como la parte no percibida de la amenaza, su impacto y su reflectividad.



Es así como la GRC se inscribe en las observaciones teóricas que adhieren a las propuestas de imprevisibilidad e inestabilidad del contexto⁴, donde los espacios de intervención se van redefiniendo con efectos de múltiples consecuencias y repercusiones en diferentes dimensiones: económicas, sociales, políticas, financieras, tecnológicas y culturales.

Qué es la Gestión de Riesgo Comunicacional

Es una metodología o técnica que comienza en los límites de la misión de la empresa y su gestión permite articular el mapa empresarial con la realidad dinámica y compleja del entorno, orientando la estrategia organizacional hacia la propuesta empresarial.

La GRC opera desde la acción comunicativa, sabiendo que ésta opera desde la forma en que percibimos⁵ por lo tanto, como impacto directo en el proceso decisorio. Así, los factores de riesgo que emergen en la dinámica realidad social, económica o política que impactan en la realidad de las organizaciones deben ser equilibradas, mitigando los fenómenos no favorables a la operatoria de la organización, sea ya en su reputación, su imagen o su promesa corporativa.

Por lo tanto los comunicadores, directores y CEOs tienen aquí una herramienta de pronóstico y escenificación con lo cual desarrollar acciones predeterminadas que puedan preparar a la organización y logren mejorar la toma de decisiones ante estos factores.

De este modo, observar el ambiente y determinar los problemas y las oportunidades, valorando su desarrollo y priorizando las estrategias y tácticas, midiendo resultados, son solamente componentes de la GRC.

⁴ Teoría social del Riesgo; Teoría de la Complejidad, Teoría de las Catástrofes, Ciencia Posnormal.

⁵ La percepción como forma en la que se aprehende el mundo.



La realidad empresarial es una construcción colectiva (Manucci, 2006), fruto de una negociación sobre los atributos identitarios fuertes, desde donde emerge el diseño de lo cotidiano de las organizaciones. La realidad empresarial solo puede percibirse a partir de mensajes emitidos por la empresa. Estos mensajes se canalizan a través de todos los actos que la compañía desarrolla.

La realidad dinámica del contexto es el lugar (genera constantes tensiones con la realidad empresarial), donde aparecen asuntos imprevistos que cambia la realidad empresarial e impactan en la operatividad de la organización. Estos emergentes pueden actuar como retroalimentación positiva o negativas en los planes estratégicos (Manucci, 2006).

La propuesta empresarial es lo que la organización ofrece a sus vínculos. Según el Dr. Marcelo Manucci solo es posible ofrecerla como un campo de significaciones que opera sobre los deseos y expectativas de los *stakeholders* y *shareholders*. En esta dimensión la propuesta se resume en la promesa de la marca. Ésta en su dimensión significativa y encierra las expectativas corporativas de los productos y servicios en el espacio de interacción social. En este sentido, la marca expresa deseos realizables de los públicos de una compañía, porque aquella es la única referencia que estos tienen de la empresa, muéstrase ella como producto, servicio o actor social.

Entonces, entre la realidad empresarial y la realidad dinámica del contexto aparece la Gestión de Riesgo Comunicacional con sus herramientas para sostener la gestión estratégica de una compañía, donde el soporte visual de variación es la promesa de la marca o corporativa. En este sentido la observación y gestión de los factores de riesgo se vuelven imperiosas. Pero sólo son posibles si existe un paso anterior y es la definición de una matriz de administración de datos⁶ que ordene la gran cantidad de información que circula por el entorno, seduciendo, encandilando, desordenando, impactando, entre otras cuestiones a los públicos, *stakeholders* y a la organización.

⁶ Esta matriz de datos no es el clipping de noticias tradicional. Es un administrador de datos personalizado basado en la identidad de la empresa: Lo que es, lo que hace y como lo hace.



Cómo se utiliza la Gestión de Riesgo Comunicacional

En general las compañías cuentan con sistemas de observación del ambiente, mediante motores de búsqueda de información sobre asuntos en los que la gestión de dicha compañía tiene o ha tenido participación pública. Una acción que ayuda a mirar algunos medios de comunicación, de forma sistemática, para saber dónde tiene notoriedad la empresa en el mapa de la opinión pública.

Pero con las características actuales del mundo y una saturación de información que inunda todos los espacios del planeta, dada la gran cantidad de medios de comunicación: televisión, radio, teléfonos móviles, diarios, revistas, entre otros, y en especial Internet, con su facilidad de para crear, subir, distribuir y comentar información, resultan insuficientes y hasta poco apropiados dichos programas para gestionar la información estratégica al negocio.

En este sentido, aportar información relevante al directorio para la toma de decisiones resulta imposible. Que por otra parte, el área de comunicación, suele participar contextualmente de las cuestiones fundamentales del negocio o, cuando lo hace, es a destiempo y ya no puede insertarse en el proceso de forma estratégica, sino reactivamente.

Por ello el rol del DirCom, como director de las estrategias de gestión en comunicación, es fundamental. A pesar que en la bibliografía del perfil de este nuevo sujeto profesional ésta temática es olvidada, el DirCom aporta un talento diferente, novedoso, su perspectiva es global, holística, y sistémica en su funcionamiento como un todo. La función integradora de este profesional se basa en la estrategia de la acción. En este sentido el DirCom (Costa, 2010) es el gestor de las percepciones de la compañía mediante gestión de la marca, la reputación y la responsabilidad empresarial.

A los fines de los objetivos propuestos el desarrollo del sistema contiene ciertos pasos. El primero es el desarrollo de una matriz de datos pertinente para recabar la información específica del negocio. Supongamos que en este caso es sobre el



negocio de distribución del Gas Natural. Esta matriz identificará los temas claves principales y subtemas que tenderán a especificar con mayor precisión los asuntos principales. Esta matriz deberá permitir la gestión dinámica de los asuntos clave y propiciar diferentes reportes para la lectura de los problemas u oportunidades de la mesa directiva.

La dificultad de crear una matriz específica está dada por la conceptualización necesaria para orientar la percepción del entorno. Por lo tanto tener un criterio que sistematice la búsqueda y el almacenamiento de información será de vital importancia para encontrar un orden lógico con lo cual evaluar y definir conclusiones sobre la gravedad de los asuntos.

Como se observa, la matriz debe ser "a medida" según los requerimientos de la empresa, servirá para administrar la enorme cantidad de datos que provienen del contexto y resaltar los temas claves que incidirán en el hacer de la empresa. A partir de las informaciones "input" de la empresa, aplicándole la matriz, se determina los temas que podrían impactar en la organización, conceptualizar los asuntos y considerar los públicos y áreas que afectaría.

Estos datos, analizados, sirven para elaborar planes anuales estratégicos de comunicación, vinculados con los planes de negocios. Ya que las acciones o respuesta determinadas por la empresa, estará en relación con las acciones propias del negocio (expansión, rentabilidad y valoración). En este contexto administrar significa realizar acciones que orienten el aprovechamiento de los recursos asignados para cumplir con los objetivos planteados.

Qué son los temas claves o factores de riesgo que la matriz permite identificar

Son aquellos asuntos que impactan en la organización de forma crítica u ofrecen oportunidades de mejora. Los críticos, el riesgo sobre la compañía puede ser inmediata o a largo plazo. En este sentido pueden ser catalogados por niveles de prioridades donde los riesgos varían según distintos factores y valoración.



Pero un Tema Clave sólo puede ser establecido sobre dimensiones antes planteadas por la compañía en relación a su misión, su visión y su discurso corporativo. La implicancia de un tema clave debe ser analizada en relación al contexto político, social, tecnológico, económico, demográfico y cultural. Los Temas Clave se desarrollan en distintos estadios a través de su tiempo de vida. Describiremos dos etapas distintas en la evolución de un Tema Clave:

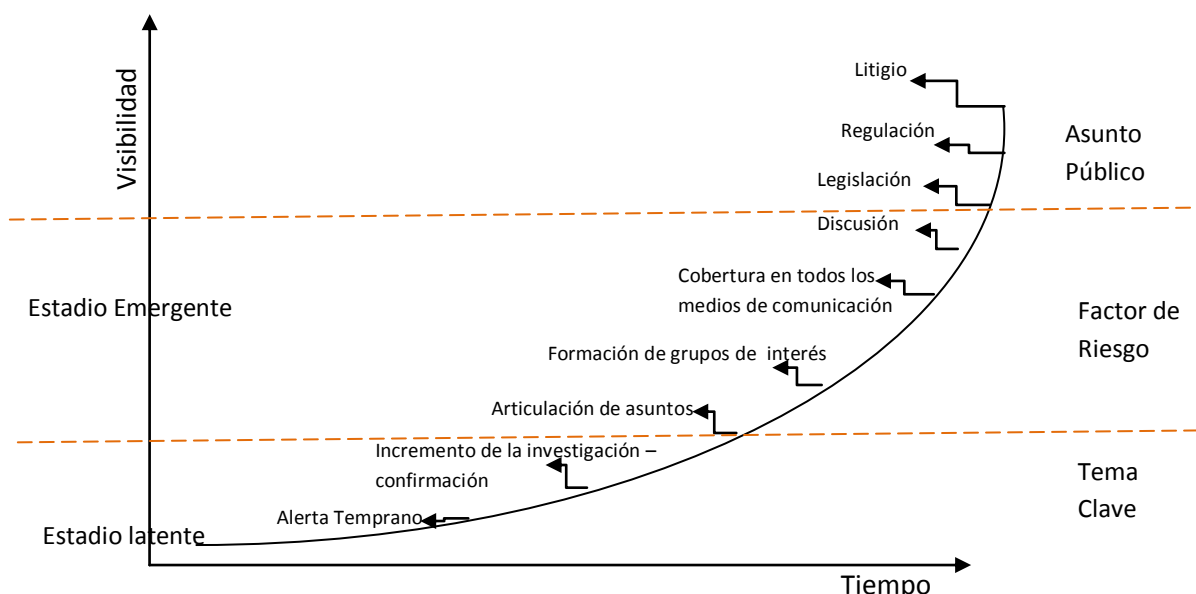
- **El estadio "latente":** este es el escenario más temprano de la evolución. Los factores existen solamente como parte de una tendencia, que aparece identificada o articulada por académicos o como enfoques de problemas futuros que son inadvertidos por la gran porción de la sociedad.
- **El estadio "emergente":** Es la visibilidad de la tendencia y el aumento de la implicancia de la misma; la definición del Tema Clave y otros componentes empiezan a definir la posición competitiva. El conflicto entre diferentes defensores aumenta la visibilidad del tema; comienza a ser cubierto por los medios de difusión y se expone públicamente.

El Tema Clave se desarrolla en dos fases:

- **Fase de Conflicto:** Los grupos de interés compiten por resolver el asunto y crear una política pública -un consenso público sobre "lo que debería ser hecho" y cómo expresarlo en una legislación o regla. Esta fase se define como Factor de Riesgo; aquí el asunto expresa en toda su individualidad el impacto que tendrá en la organización. Esta acción conduce a la siguiente fase.
- **Fase de la resolución.** Las nuevas reglas están en su lugar, el comportamiento organizacional cambia con el encuentro de nuevos padrones, y la atención del público se mueve hacia otras cuestiones. Esta fase se define como Asunto Público. Esta denominación permite que cuando sea reabierto e inciten un nuevo debate a partir de nueva información, nuevos argumentos o renovadas coberturas periodísticas, como así también por los cambios dados a partir de nuevas actitudes en los públicos, el Tema Clave pueda diferenciarse.



Gráfico 1 – Evolución de Temas Clave



Fuente: elaboración propia.

Si el Factor de Riesgo no es gestionado profesionalmente, es posible que derive en una situación de crisis para una organización o sector y causar un daño difícil de reparar. El desarrollo acelerado de los eventos puede constituir oportunidades, desviar las amenazas posibles y desarrollar las recomendaciones que permita a la organización adaptarse al cambio.

Conclusión

Las organizaciones como actores sociales tienen una responsabilidad frente a la sociedad que no pueden eludir. La toma de decisiones que ella hace tiene un impacto directo en el corto o en el largo plazo, de las cuales deben ser conscientes. Los procesos de sustentabilidad gestionados desde la RSE tienen esa perspectiva.

Pero es la acción comunicativa la que determina, en última instancia, ese es el posicionamiento social frente a los públicos de interés.



En este sentido cuanto mayor sea la capacidad de anticipación por parte de la organización para monitorear los Temas Clave emergentes, mayor será la posibilidad para cambiar el curso de impactos no deseados. Este tipo de gestión no solo sirve para enfocarse en las cuestiones socioeconómicas, políticas, ecológicas y en los desarrollos tecnológicos y tipos de productos que la compañía podría desarrollar para tener un mejor posicionamiento, sino también en asuntos con impacto directo y contingente. Estos impactos inmediatos pueden ser puestos en el plan anual de comunicación disminuyendo la crisis y aprovechando la oportunidad para abrir nuevas posibilidades.

La Gestión de Riesgo Comunicacional no necesita verse como complicada, costosa ni debe consumir demasiado tiempo, pero sí emerge como el cambio necesario de la forma en que se gestiona la comunicación en las organizaciones y para ello, es necesaria mucha voluntad.

Referencias Bibliográficas

A.A.V.V (2005). Gestión de Riesgo Corporativo, marco integrado técnicas de aplicación. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO). Recuperado de: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Spanish.pdf>

Adán, G. (2010). Issues management: una herramienta para el futuro, en Apuntes del DIRCOM. Buenos Aires: Ed. Dircom.

Attali, J. (1981). La palabra y la herramienta. Modelos para la construcción de una sociedad autónoma. Madrid: Tecnos.

Beck, U. (1998). La sociedad del riesgo. En camino hacia otra sociedad moderna. Barcelona: Paidós.

Borges, J.L. (1959). El jardín de los senderos que se bifurcan. Argentina: Emecé.



Coppola, G. y Ruiz Balza, A. (2011). *Gestión de Riesgo Comunicacional*. Buenos Aires: La Crujía.

Coppola, G. (2000). El YK2 una acción de issues management, *en* Revista Dircom N°. 3, Buenos Aires.

------(2010). Pandemia, del issues management a la gestión de crisis, *en* Revista Dircom N°. 84. Buenos Aires.

------(2004). Comunicación de Crisis en Municipios e issues management, ponencia presentada en el Seminario "*El imperio de las audiencias*" organizado por el Ministerio del Interior y el IFAM en Mar del Plata los días 4 y 5 de noviembre de 2004.

------(2006). Siriana a la Española en Revista Dircom N°. 61. Buenos Aires.

Costa, J. (2009). *El Dircom hoy*. España: Costa Punto Com.

Gracián, B. (1993). *El arte de la prudencia*. Madrid: Ediciones TH.

Grande, E. (2011). *La humanidad amenazada gobernar los nuevos riesgos*. México: Paidós.

Ininneraty, D. (2009). *El futuro y sus enemigos*. Barcelona: Paidós.

Luhmann, N. (1978). *El derecho de la sociedad*. México: Paidós.

Luhmann, N. (1996). *Las consecuencias perversas de la modernidad, modernidad, contingencia y riesgo*. Madrid: Antrophos.

Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Bogotá: Norma.



Mantilla, K. (2010) Issues Management: Técnica de relaciones públicas. EN Revista Interacción Nro. 51. Bogotá: CEDAL.

McGrath, G.B. (1998). Issues management: Anticipation and Influence. San Francisco, EEUU: International Association of Bussiness Communication.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel J. (1998). Safari a la estrategia. Barcelona: Gránica.

Morin, E. (1996). Introducción al Pensamiento Complejo. Barcelona: Gedisa.

Nassim, N. T. (2007). El cisne negro, el impacto de lo altamente improbable. Barcelona: Paidós.

Pérez, R. y Massoni, S. (2009). Hacia una teoría general de la estrategia. España: Ariel.

Ritter, M. (2007). La complejidad de las organizaciones en un mundo globalizado, en *Dircom, estrategia de la complejidad*. España: Joan Costa.

Sánchez Quintero, C. (2012). Comunicación, emergencias y desastres. República Dominicana: Ed. Unicaribe.

Schón, D.A. (1967). Technology and Change. New York: Pergamon Press.

Xifra, J. (2011). Comunicación proactiva. La gestión de los conflictos potenciales en las organizaciones. Buenos Aires: Gedisa.

Xifra, J., Wilcox, D. y Cameron, G. (2006). Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas. Madrid: Pearson.



Los medios de comunicación y el tratamiento de los temas de género en Argentina después del “Ni Una Menos”

Magalí Romero Piskorz¹

Resumen

En el presente artículo se reseña y analizan los cambios producidos en el tratamiento de temas de género en la agenda de medios de comunicación en Argentina a partir del movimiento Ni una Menos y la emergencia de nuevas prácticas y resignificaciones contrahegemónicas que facilitaron la visibilización de la desigualdad del lenguaje tanto dentro de los medios de comunicación como en toda la sociedad en general en forma transversal, abarcado desde la incorporación y uso del lenguaje inclusivo hasta el cuestionamiento de los estereotipos de género en el discurso cotidiano.

Palabras clave: Feminismo, Género, Medios de Comunicación, Discursos, Contrahegemonía.

Abstract

This article describes and analyzes the changes produced in the treatment of gender issues in the media agenda in Argentina from the Ni a Minus movement and the emergence of new practices and counterhegemonic resignifications that facilitated the visibility of inequality of language both within the media and throughout society in general in a transversal way, ranging from the incorporation and use of inclusive language to the questioning of gender stereotypes in everyday discourse.

Keywords: Feminism, Gender, Media, Discourses, Counterhegemony.

¹ Lic. en Ciencias de la Comunicación.



Introducción

Se entiende como violencia mediática a “Toda aquella publicación o difusión de mensajes e imágenes estereotipados a través de cualquier medio masivo de comunicación, que de manera directa o indirecta promueva la explotación de mujeres o sus imágenes, injurie, difame, discrimine, deshonre, humille o atente contra la dignidad de las mujeres, como así también la utilización de mujeres, adolescentes y niñas en mensajes e imágenes pornográficas, legitimando la desigualdad de trato o construya patrones socioculturales reproductores de la desigualdad o generadores de violencia contra las mujeres” (Ley 26.485, 2009).

Desde el surgimiento de los medios de comunicación que su influencia política y social fue estudiada por comunicadores y semiólogos a lo largo de la historia. Los medios reproducen los valores y estereotipos de una sociedad que consume este tipo de productos culturales. Los medios masivos de comunicación funcionan como dispositivos de creación de hegemonías ideológicas. Desde aspectos morales hasta estéticos. Como vehículo utilizan un factor fundamental para difundir los mensajes: el lenguaje. El tipo de lenguaje, las palabras, los adjetivos y toda información que sea publicada sirve para la construcción de sentido. Todos estos aspectos hacen a la comunicación, toda elección del lenguaje es un propósito para difundir.

La teoría de la discursividad es un buen punto de partida para identificar y desnaturalizar los mecanismos machistas en la sociedad mediatizada. Partamos de pensar que entre las personas y lo “real”, los medios de comunicación operan como instituciones privilegiadas que disponen filtros, lentes desde donde la realidad puede cobrar un sentido, investido justamente desde las propias gramáticas de producción del mismo medio. Esto quiere decir, que los medios no son solamente dispositivos de reproducción de un “real” al que copian más o menos correctamente, sino más bien, dispositivos de producción de sentido. (Verón, 2001:15). Es en esta dinámica algunos sentidos se instituyen como hegemonías discursivas y modelan lo posible, lo decible, lo pensable. (Morales, P. s.f.).



De esta manera, los medios de comunicación también influyen en el tratamiento de los temas de género. Sirven a la construcción de patrones de violencia de género como términos sexistas, los propios de los “crímenes pasionales” o la cosificación de la mujer.

Prevalecen imágenes negativas, estereotipadas, inexactas y violentas de mujer. Algunos grupos de mujeres son sencillamente invisibles, como los que pertenecen a minorías étnicas o raciales. Se describe a las mujeres por su apariencia más que por sus habilidades. Aun peor, el aumento de la comercialización de los medios ha intensificado la visibilidad de las imágenes negativas, desde los letreros para anuncios hasta la televisión y los periódicos, todo lo cual sucede a pesar del creciente número de mujeres en el campo laboral, en el parlamento y en el periodismo. (Hendel, 2017).

Todo el tratamiento de las cuestiones de género hace a la construcción de sentido sobre los patrones culturales arraigados al sistema patriarcal. La forma en la que vivimos, hablamos, nos relacionamos con nuestros seres queridos o en las relaciones laborales son producto de lo que consumimos y nos inculcan desde las instituciones.

El sentido común es una categoría social que se refiere a la creación de un marco de interpretación que una sociedad comparte. Esa construcción, en este contexto, está sostenida por una ideología patriarcal y produce, entre otros efectos, la consolidación de estereotipos en particular en relación al “mundo femenino” y a la conjetura, prejuiciosa, de cuáles son sus intereses, una presunción que resulta siempre funcional al heteropatriarcado capitalista tanto en lo que se dice o se muestra como en lo que se calla. De modo que lo que para una porción importante de la ciudadanía es, o podría ser, noticia de interés, para los medios hegemónicos no lo es. (Hendel, 2017).

Las informaciones y contenidos sobre las mujeres y otras minorías hacen a que los distintos sectores de la sociedad civil puedan ser representados dentro del sistema



democrático. De otra forma, sin publicar noticias o darle el tratamiento que se merecen, se constituye una hegemonía de un grupo mayoritario de poder, en este caso del sistema patriarcal, que facilitan que en las representaciones sociales se reproduzca este tipo de dinámica.

La baja y homogénea representación de las mujeres en el periodismo cotidiano no refleja sus aportes a la sociedad, las publicidades de limpieza, orden y domesticidad tienen un target claro ya que siempre están dirigidas a una mujer, por lo que no habrá dudas acerca de a quién le corresponde la tarea. (Hendel, 2017).

El rol en los medios de “madre-esposas”, de sostén afectivo del hogar o periféricos de la política o economía hace que se refuerce el estereotipo dentro de la sociedad. Se presenta a los hombres como el sexo fuerte (no solo por una diferencia física) sino por el rol de toma de decisiones, de ocuparse de los “temas duros” acerca del mundo, y gozantes del poder dentro de cualquier relación de pareja heterosexual (Hendel, 2017).

La reiteración de estereotipos no hace más que consolidar modelos a contramano de la realidad, la doble vía indica que no solo no hay representatividades de modelos, intereses y corporalidades diversas en la difusión de contenidos periodísticos sino que tampoco hay representatividad en los equipos profesionales al no incluir feministas en ellos. (Hendel, 2017).

Los medios, en mayor o menor medida según el lector o consumidor, influye en las suposiciones culturales y sociales. No te pueden decir qué pensar pero, hay algo que es seguro: te pueden decir sobre qué pensar.

El poder hegemónico del que hablaba Gramsci (y eso es lo que hace) construye *agenda setting*, el poder de decidir sobre qué temas se habrá de opinar, desde qué punto de vista, quién y con qué posición se difundirá. (Hendel, 2017).



Los homicidios de Wanda Taddei, Candela Rodríguez, Ángeles Rawson, Lola Chomnalez, Daiana García, Chiara Páez, Melina Romero y María Eugenia Lanzetti –y los de cientos de mujeres que cada año fueron asesinadas en la Argentina– instalaron la violencia hacia las mujeres en la agenda mediática. El tratamiento de las noticias en torno a esos femicidios fue clasista y revictimizante por parte de un sector de la prensa que no abordó los casos desde una perspectiva de género (Centro de Estudios Legales y Sociales, 2016).

Lo que hizo que se visibilizara esta desigualdad del lenguaje y dentro de los medios de comunicación fueron las convocatorias de “Ni Una Menos”. Desde el lenguaje inclusivo hasta el cuestionamiento de los estereotipos de género, el movimiento atravesó el discurso cotidiano, no solo del periodismo, sino de toda la sociedad en general.

Los Medios de Comunicación después del “Ni Una Menos”

Escraches en las redes sociales, correcciones en vivo, reuniones en las mesas chicas de las redacciones. De todo pasó en los medios de comunicación post “Ni Una Menos” para la reformulación de lo que sería el tema de agenda más importante de los últimos años.

La sociedad se hizo escuchar. Al revés de lo que suele suceder en otros procesos mediáticos, los sectores sociales a través de los medios de interacción hicieron eco del grito contra la violencia de género. No fueron los medios quienes instalaron el tema en sus títulos de la hora en punto. Fue la gente y sus convocatorias; fue la repercusión en las redes sociales.

De ahora en más, las “gafas violetas” (una visión con perspectiva de género) estarían presentes en cualquier redacción. Nuevos términos comenzaron a usarse, las mujeres empezaron a tener un lugar. Temas y conceptos como “femicidio”, “violencia de género”, “machismo”, “patriarcado” y hasta “paridad” ocuparían un lugar importante dentro de los discursos cotidianos en los medios.



Argentina ya ha dado un paso importante con la introducción del término femicidio en sus medios de comunicación. El tratamiento mediático en general ha dejado de referirse a los femicidios como crímenes pasionales. Falta que dejen de ser tratados como casos aislados, meros casos policiales, y sin tener en cuenta el contexto en el que se produce este tipo de crimen. Pero tiene que haber un cambio cultural y hay que empezar desde la educación. (Rebolledo, 2015).

Los diarios más importantes del país ya no titularían al crimen del country de Fernando Farré como un “crimen pasional”. Lo nombrarían como lo estipula la ley (que rige desde 2012 pero que la Justicia ni los medios se animaban a contar) como un femicidio e ilustrarían con su cara ensangrentada los portales alrededor del mundo. Farré ya no sería un despedido, una víctima de los celos que decidió asesinar a su mujer con 74 puñaladas. Sería un femicida, y su mujer, una víctima de violencia de género.

El señalamiento de la especificidad de estos delitos tuvo un lento pero efectivo eco en los medios de comunicación, que dejaron de llamar “crímenes pasionales” a lo que ahora se denomina “femicidios”. Ese viraje contó con el impulso de nuevas organizaciones profesionales como la Red PAR (Periodistas de Argentina en Red por una Comunicación no Sexista) y la Red Internacional de Periodistas con Visión de Género, y el trabajo sostenido de un puñado de periodistas comprometidas con los derechos humanos. (Centro de Estudios Legales y Sociales, 2016).

También ocuparían un lugar en los medios las situaciones de acoso y vulnerabilidad sexual. En el país, por ejemplo, trascendió un caso mediático del que se sigue hablando hasta la fecha, en el que un conocido actor acosó a una actriz principiante en una de las novelas del prime time de la televisión argentina. El caso dividió a las celebridades del país, pero por sobre todo, hubo una actitud condenatoria por parte de la sociedad: estos casos ya no se dejarían pasar.



Poco a poco, y si bien todavía el trabajo no está terminado, las mujeres comenzaron a ocupar un lugar más preponderante en los medios. Ya no estarían relegadas solo a presentar el tiempo con una minifalda y un escote, sino que empezaría a tener lugares en los paneles de política, economía y, sobre todo, a ser escuchadas en temáticas sobre género.

En términos de Habermas, en su obra *Historia de la Opinión Pública* (1986), la esfera de lo privado se mezcla con lo público. La mujer dejaría el lugar exclusivo de lo doméstico para convertirse en una ciudadana activa, más allá de la capacidad de voto. Con actividad en el sentido de voz y de escucha.

El “Ni Una Menos” no es propio de la publicidad burguesa (Habermas, 1986). Por el contrario, gracias a la difusión que tuvo a través de las redes sociales, “Ni Una Menos” pronunció conceptos y discusiones que dejaron de estar ajenas a los especializados o medios propios del *under*.

A partir de estas luchas y condicionamientos, surgen los movimientos contra-hegemónicos. Por lo tanto, considerar la consigna “Ni una menos” como la expresión de una lucha social, es parte de un discurso contra-hegemónico, que no va a circular de la misma manera y facilidad que los otros discursos, ya que los movimientos contra-hegemónicos no poseen los medios de comunicación ni tampoco el sistema educativo para imponerse del mismo modo que los otros, ni modo de que sus ideas sean consideradas como algo “normal”. (Graziosi, s.f.)

Aun así, este necesario proceso de deconstrucción, los temas de violencia de género y los derechos de las mujeres ahora forman parte de la agenda básica de cualquier medio masivo de comunicación, tanto en las publicaciones como en la incorporación de mujeres dentro de las redacciones. Desde las palabras, hasta apartar celebridades que fueron denunciados por violentos. Desde lo discursivo hasta lo pragmático, “Ni Una Menos” se fue calando en la profundidad de la sociedad.



Por suerte no se habla de crímenes pasionales, ni de ataques de celos, ni de momentos de furia. Se entiende por femicidio este hecho de violencia al extremo que es asesinar a una mujer por su condición de género. Previo a este momento trágico y violento, suceden un montón de otras situaciones e instancias llamadas la “ruta crítica”, que son los otros momentos por el cual pasó esta mujer que se convierte en víctima de violencia machista al extremo. Alertas o momentos, situaciones que nosotros no vimos. Y cuando digo nosotros digo vecinos, amigos, compañero, familiar, hermano, tío. La agenda de género cambió mucho periodísticamente hablando, se modificó, fue haciéndose más potente. Antes, alguna situación de violencia hacia las mujeres era parte de la página de los policiales. Hoy está instalado incluso como tema género en las webs, en las online. Es un tema de Sociedad. Eso habla también que el “Ni Una Menos” 2015 fue también llevado adelante por periodistas. Muchas que vienen trabajando la temática de género hace muchos años, y otras que nos fuimos incorporando con el paso del tiempo. Y al haber sido motivado por muchas periodistas, que supieron cómo poner al tema en la agenda de los medios, ayudó a la sociedad a que se enterara de esto más rápido, que aprendiera sus nuevos conceptos. Con la ayuda clave de las redes sociales, porque la idea siempre fue estar un poco más cerca de la víctima, de la mujer, y de cualquier persona en general. (Ojeda, 2018).

La sociedad después del “Ni Una Menos”

En términos de Gergen en el “Yo Saturado” (2006), el individuo, gracias a una saturación de información, experimenta lo que el autor denomina como “colonización del yo”. Una multiplicidad de voces operan en cada ciudadano a partir de los estímulos externos para construir y reconstruir patrones individuales.

La sociedad después del “Ni Una Menos” no volvió a ser la misma en cuestiones relacionadas al género. Estas nuevas identidades de las que habla Gergen son palpables a partir de lo que expresan los medios masivos de comunicación.



Si en la actualidad hay productos culturales que no están acorde a las nuevas modalidades, se cuestionan.

Buscamos mostrar cómo la violencia hacia las mujeres, y particularmente el femicidio, se fueron construyendo como un problema público en la Argentina y cómo las movilizaciones masivas desarrolladas en el año 2015 con la consigna del “Ni Una Menos” constituyeron un punto de inflexión que evidenció la fuerza y masividad de la demanda por el tratamiento de dicha problemática. Mostramos que en este proceso fueron centrales las luchas de los movimientos de mujeres y feministas, la incidencia de los organismos internacionales, la acción de agencias estatales, los medios de comunicación y las redes sociales. En consecuencia, nos interesa señalar que la historia de este problema público no debe ser concebida como una sucesión lineal de etapas, sino más bien “como un encadenamiento proactivo y retroactivo de escenarios de actividades, ordenado secuencialmente en una intriga” (Cefai, 2014: 39), de modo que la acción de cada uno de estos actores debe ser entendida comprendiendo su interacción e influencia recíproca. Según encuestas de Ibarómetro, en los momentos previos a las movilizaciones por “Ni Una Menos” del año 2015, la mayoría de la población encuestada conocía el significado de dicho concepto, demostrando así la relevancia social que adquirió la problemática y la incorporación de dicho término en el léxico. En este proceso, fue central el rol del mundo on-line, en cuyo espacio ganó fuerza la visibilización de la temática, la producción de discursos contrahegemónicos y la convocatoria a las movilizaciones. Tal como mencionamos, el espacio virtual se halló fuertemente imbricado e interconectado con el mundo off-line. (Cabral y Acacio, 2016).

De esta manera, hay una relación integradora en relación a las industrias culturales del país. Si Umberto Eco hubiese utilizado su teoría de Apocalípticos e Integrados (1964) para pensar las consecuencias de lo que produjo el “Ni Una Menos”, se hubiese cuestionado acerca de si el movimiento es un producto hegemónico, que se reproduce a través de las comunicaciones de masas o si se da el efecto contrario.



En este caso, por la gran incidencia de los nuevos medios de interacción social, el “Ni Una Menos” se conforma como una contracultura, que se pone en la vereda de enfrente a lo que venían reproduciendo los medios masivos de comunicación. El “pueblo”, el ciudadano participa activamente y es tenido en cuenta dentro del debate social. Ya no existe una aguja hipodérmica que inyecta la dosis justa de información para que haya una uniformidad de voces. Cada y uno de los ciudadanos, y en este caso con valor sobre las ciudadanas, puede expresar su voz y ser tenida en consideración para la construcción de sentido. El “Ni Una Menos”, en sintonía con otros movimientos alrededor del mundo, preparó en el país lo que sería el advenimiento de la Cuarta ola del Feminismo.

La Cuarta Ola del feminismo, la del final del patriarcado, tiene, para mí, su momento culminante tras la Marcha de las mujeres americanas, al día siguiente de la toma de posesión de Trump (21 enero 2017), en defensa de la dignidad de las mujeres, precedida por una declaración de Meryl Streep, a principios de ese año: "La falta de respeto, incita a más falta de respeto. La violencia, a más violencia". (Rubiales, 2018).

De esta manera, las consideraciones y debates que ha implantado el “Ni Una Menos” en las redes sociales, los medios de comunicación y, por ende, en la sociedad siguen teniendo repercusiones hasta la actualidad. Simone de Beauvoir (1949) en *El Segundo Sexo*, cuestionó el determinismo biológico que dictó a las mujeres a lo largo de la historia.

En un mundo hiperconectado, las minorías cuestionan hasta hoy el sistema. Ya no son solo movilizaciones en la calle, redacciones de manifiestos y documentos. Pareciera que la forma de activismo cambió. Cada uno de los ciudadanos tiene una voz y puede ser escuchada. La democratización de las comunicaciones en las sociedades subdesarrolladas, es un hecho. Los medios masivos no tienen el poder absoluto de la libertad de expresión y de conformación de productos culturales. Con ayuda de las redes sociales y la participación política y ciudadana, las mujeres pueden reencontrarse con su esencia, que en este caso, será antipatriarcal (De Beauvoir, 1949).



Referencias Bibliográficas

Beauvoir, S. (1949). El segundo sexo. Editorial Sudamericana.

Cabral, P. (2016). La violencia de género como problema público. Las movilizaciones por Ni Una Menos en la Argentina. Volumen 1, N° 51. La Plata: Revista Questión.

Centro de Estudios Legales y Sociales (2016). Derechos Humanos en la Argentina: Informe 2016. Recuperado de Cels.org.ar

Graziosi, M. (s.f.). Ni Una Menos ¿modismo o lucha social?

Hendel, L. (2017). Violencias de Género, las mentiras del patriarcado. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Morales, P. Comunicación alternativa y TICS con perspectiva de género. Recuperado de amarcaargentina.org

Rebolledo, L. (2015). "Ni Una Menos": la sociedad argentina, indignada con la ola de femicidios que azota el país. España. Recuperado de: femicidio.net

Rubiales, A. (2018). La cuarta ola del feminismo. Recuperado de HuffingtonPost.es



Comunicación y Capacitación Laboral en Propuestas Autogestionadas de Aprendizaje en el Ámbito Público

Karina Apha¹

Resumen

En el presente artículo compartimos una experiencia de capacitación laboral en el sector público nacional y el desafío de incorporar propuestas de aprendizaje innovadoras en entornos virtuales en el ámbito público a partir del diseño de diferentes estrategias de intervención didáctica que incluyan la multimedialidad, la transmedialidad, diferentes narrativas, tecnologías de información y comunicación (TIC) e interactividad en propuestas de enseñanza autogestionadas sin tutor.

Palabras Clave: Capacitación Laboral, Didáctica Digital, Enseñanza Virtual, Propuestas de Aprendizaje Autogestionado, Gestión Pública.

Abstract

In this article, we share an experience of job training in the national public sector and the challenge of incorporating innovative learning proposals in virtual environments in the public sphere, based on the design of different teaching intervention strategies that include multimedia, transmediality, different narratives, information and communication technologies (ICT) and interactivity in self-managed teaching proposals without tutor.

Keywords: Job Training, Digital Pedagogy, e-learning, Self-Managed Teaching.

¹ Licenciada en Comunicación Social, Especialista en Tecnología Educativa.



Introducción

Para comenzar a describir el ámbito de análisis, al momento de trabajar la noción de organizaciones públicas en el contexto de la sociedad del conocimiento implica agregar al análisis institucional un especial foco en las personas, sus conocimientos, comportamientos e interacciones que hacen a la vida pública y el empoderamiento ciudadano.

Temas como gobiernos digitales, e-government, datos abiertos, transparencia de gestión se instalan cada vez más como temas de discusión en la agenda mediática y en la agenda de definición de políticas públicas. Y como tales, deben formar parte de la capacitación que se ofrezca y reciban los agentes públicos además de ir favoreciendo procesos de aprendizaje virtual.

De qué manera se va trabajando en el entorno virtual para que esta experiencia sucediera, qué decisiones se tomaron en su diseño, cómo dar cuenta de la tecnología como herramientas de la imaginación pedagógica (Pinto, 2006), de qué manera se introdujeron otras narrativas y como podría esbozarse un seguimiento intencionado a futuro en estas propuestas de aprendizaje autogestivas o sin el apoyo de tutorías son algunos de los interrogantes que acompañaron el proceso de desarrollo del proyecto al mismo tiempo que se manifestó la importancia de ir registrando la experiencia como proceso de co creación entre las instituciones intervinientes.

La multimedialidad también ha sido favorecedora de dichos espacios de co-creación si se aborda desde un enfoque educativo y comunicacional orientado a animar y guiar a los estudiantes, a dinamizar la comunicación, a construir representaciones de sus ideas e intuiciones e intercambiarlas. Y visto desde esta perspectiva, el hecho y la posibilidad de co-crear pueden definirse experiencialmente (Lion, 2011), promovidos por los aprendizajes emergentes situados en sistemas complejos y auto-regulados (Castaneda y Adell, 2013, p.29).



En palabras de Wegner:

Conocer supone principalmente una participación activa en comunidades sociales... parece prometedor las maneras inventivas de hacer que los estudiantes participen en prácticas significativas...de ampliar sus horizontes para que se puedan situar en trayectorias de aprendizaje con las que se puedan identificar y de hacer que participen en acciones, discusiones y reflexiones que influyan en las comunidades que valoran. (Wegner, 2001: p. 27)

En definitiva, los cursos virtuales tanto con tutorías o autogestionados pueden ser analizados como escenarios que evidencian que no hay aprendizaje potente sin una estrategia pedagógica detrás que ayude a consolidarlo, expandirlo y fortalecerlo (Cobo, 2016).

Al mismo tiempo, el análisis y propuestas semejantes implica también poner en cuestión a los materiales didácticos digitales y las estrategias de intervención pertinentes para optimizar los usos pedagógicos en estos entornos. De la mano de autores como Karina Crespo, Carina Lion, Cristóbal Cobo definimos a los materiales didácticos como todo aquel elemento, medio o dispositivo con un diseño pedagógico que permita hacer más efectiva la enseñanza y que se articulan en torno a: los contenidos, aplicaciones y recursos existentes en la web, la disponibilidad de dispositivos y conectividad.

Una Experiencia en el Sector público: Cursos Autogestionados del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP)

El Instituto Nacional de la Administración Pública de la República Argentina (INAP) es un organismo público que tiene a su cargo la elaboración de políticas públicas de formación profesional y capacitación en temáticas transversales de funcionarios y empleados públicos de la Administración Pública Nacional. En sus orígenes fue un organismo autárquico, en los primeros años del Siglo XXI pasó a depender de



Jefatura de Gabinete de Ministros y en los últimos 4 años ha dependido de la Secretaría de Gobierno de Modernización de la Nación.

Esto sin descuidar el hecho de que las necesidades de capacitación de cada empleado público responden no solo a requerimientos de formación para la transferencia a su puesto de trabajo sino también como un paso obligatorio para la promoción en su carrera (con la correspondiente mejora en su escala salarial) enmarcada en la Ley 25.164 del Empleo Público Argentino.

Sus capacitaciones se desarrollan en modalidad presencial y virtual. INAP tiene una experiencia de más de 12 años incursionando en los Entornos Virtuales de Aprendizaje para sus capacitaciones en las que en un 90 por ciento se trataba de actividades virtuales o semipresenciales con apoyo/guía de un tutor en las diferentes propuestas de trabajo semanales con los participantes. En el 10 por ciento de los casos restantes se trataba de aulas virtuales que servían de apoyo a las actividades presenciales.

Los contenidos en general los desarrollaban expertos en la temática a abordarse en la propuesta de aprendizaje donde generaban escritos que se dividían en módulos (en general, se descargaban en formato pdf) y gran parte de la intervención didáctica se registraba en el diseño del entorno virtual, videos de divulgación sobre el tema o como disparadores de propuestas de trabajo, las actividades para los participantes y la evaluación final. Una vez que el alumno culmina el curso, la información sobre su proceso de aprendizaje forma parte de su legajo, avalado por las áreas de recursos humanos como créditos de capacitación pasibles de utilizarse en el proceso de promoción laboral.

Dentro de las experiencias tutoradas, a modo de mención, un 70 por ciento de las propuestas registraban los foros como espacios de intercambio de los participantes y alguna actividad de entrega al tutor para su evaluación. El 30 por ciento restante, que tenía que ver con la motivación de tutores con mayor compromiso u otra experiencia en la formación virtual aprovechaban recursos educativos abiertos,



sumaban actividades de interacción y colaboración entre los participantes y enriquecían la propuesta de aprendizaje con un incipiente funcionamiento en red.

Hasta aquí, en palabras de Andreoli “se perpetua el modelo de transmisión estático donde el estudiante se beneficia únicamente de la distribución electrónica de textos y presentaciones” (Andreoli, 2012, p. 12) aunque los procesos de comunicación entre alumnos y docentes crecía en los espacios de interacción diacrónica (foros) y/o sincrónica (a partir de la incorporación de Webinars)

Trabajar sobre las temáticas de políticas públicas y de herramientas procedimentales indispensables para la gestión pública en entornos virtuales y en materiales digitales invita a la selección de contenidos y propuestas de aprendizaje atractivas y ricas en adquisición de herramientas para el participante.

Contexto Organizacional

Desde finales de 2016, la organización se propone ampliar el universo de vacantes ofrecidas en sus capacitaciones teniendo en cuenta que de un universo de 210.000 empleados de la Administración Pública Nacional se alcanzaba con vacantes asignadas solo a 16.000 empleados.

El objetivo para los años siguientes era ambicioso: incrementar en una primera etapa el número de vacantes en 77.000 para cubrir casi un 40% del universo referido y continuar ampliando la oferta en los años siguientes. Esta nueva meta implicaba diseñar nuevas modalidades de las capacitaciones y se adoptó un formato autogestionado (sin tutores, con contenidos simples y con el objetivo puesto en la divulgación de temas transversales a la Administración Pública y a los diferentes perfiles) que permitieran el armado de comisiones de hasta 500 alumnos por cohorte.

Esta modalidad virtual autogestionada para sus capacitaciones tenía además el reto que la propuesta de enseñanza implicara decisiones que generen conocimiento, plantearan desafíos, estimularan la creatividad y propiciaran espacios de



construcción e inteligencia colectiva que, por supuesto, se vieran potenciados por la idea de propiciar comunidades y de convivir en el entorno como un ecosistema. Cabe aquí tomar el concepto de Carina Lion de “panal cognitivo” (Lion, 2012) para pensar y analizar procesos de cognición que pueden darse a través y con esas redes de conocimiento.

Para los primeros 15 meses del proyecto, INAP se propuso como objetivo el desarrollo de 50 nuevas propuestas de aprendizaje autogestionadas innovadoras y orientadas tanto a aumentar la cobertura como a garantizar la calidad de la propuesta educativa. Para ello el foco de interés estaba puesto en la experiencia del participante y una forma práctica de abordar el contenido. El valor aquí, desde la concepción del equipo a cargo del desarrollo, estaba dado por pensar la autogestión a la luz del concepto de autonomía de Jackson, la cual “implica desarrollar atributos actitudinales y emocionales tales como la curiosidad, la honestidad intelectual, la confianza en sí mismo y la capacidad de adquirir conocimientos” (Jackson, 2002, p. 141).

Fue un proceso de mucho aprendizaje. Para el organismo implicó repensar procesos ya transitados pero que no se adecuaban a este nuevo formato de curso. Para el equipo de desarrollo, además de la producción de dichas propuestas, acompañar a los cursantes en el aprendizaje autónomo lo cual implicaba un proceso iterativo en el que una actividad diseñada se debía modificar con el transcurso de las implementaciones para dar cuenta de las necesidades planteadas por los alumnos a través de su experiencia en el aula (siendo para muchos la primera experiencia de educación virtual).

Cómo se producía un curso Autogestionado

A través de un Comité Académico, INAP había identificado un listado de temáticas a abordar y, en algunos casos, los posibles docentes con quienes desarrollarlas. También se había definido un proceso de producción con un tiempo estipulado para la puesta a disposición de cada curso de 80 días. En dicho proceso el Centro de Innovación en Tecnología y Pedagogía de la Universidad de Buenos Aires (CITEP) y EDUCAR²

² EDUCAR es la sociedad del Estado del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación Argentina, líder y referente de la transformación digital en el acceso al conocimiento.



Infografía Nro. 1



FICCIONES

Cortos originales producidos para los Cursos Autogestionados de INAP

LEY MICAELA

"Un día en la oficina"

Alen y Facundo trabajan juntos en una oficina de atención al ciudadano. Facundo tiene a diario comentarios sobre el aspecto de su compañera y las tareas que debería hacer por ser mujer (si bien a Alen le incomoda es parte de lo que muchas otras veces escucha). Un día atienden a Mercedes, quien frente a ellos vive una situación de violencia psicológica de parte de su pareja. Esta situación no solo los hace reflexionar sobre cómo intervenir en esas situaciones sino también en aquellas prácticas naturalizadas que se alejan de una perspectiva de género.



#perspectivadegénero #violenciapsicológica #intervención

GESTIÓN COLABORATIVA DE CONFLICTOS

"Actitudes frente al conflicto"



Tres situaciones que presentan situaciones conflictivas entre compañeros de trabajo y tres formas de resolverlo desde una mirada colaborativa. En las todas ellas prima la noción que una situación conflictiva en sí no es ni mala ni buena sino que depende de la forma en la que se la gestione.

#factoresfrentealconflicto #gestióncolaborativa

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

"Ver o No Ver"

Un corto en el que los protagonistas están rodeados de factores de riesgo y comenzarán a identificarlos es el primer paso para modificar conductas que nos orienten a ambientes laborales seguros.



#SHT #factoresderiesgo

ORGANIZACIÓN EFICIENTE DEL TIEMPO

"Temas de Agenda"



Amelia tiene una semana repleta de tareas y reflexionar sobre cómo organizar su tiempo para llevarlas a cabo es la clave para una organización eficiente de su tiempo.

#organizacióndeltrabajo #gestión

Fuente: Elaboración Propia



participaban del proyecto como socios desarrolladores quienes contaban con el acompañamiento de un equipo de diseño didáctico interno de INAP como líder y articulador del proyecto (de soporte y contraparte en el caso de CITEP, con una mayor presencia en el desarrollo en el caso de la interacción con EDUCAR). Este equipo de proyecto se encargaba de poner foco en la mirada a los contenidos desde el empleo público para trabajar cada propuesta como una experiencia significativa para los perfiles que cursaran las mismas.

Como mencionamos antes, se desarrollaron 50 cursos autogestionados dónde la innovación estuvo dada desde el planteo didáctico de cada uno de ellos hasta en los recursos u objetos de aprendizaje que se desarrollaban para cada uno de ellos, principalmente en los 35 cursos generados con EDUCAR dónde, como mencionamos antes, el equipo didáctico de INAP tuvo mayor incidencia. Así, se generaron pequeños cortos de ficción como recursos centrales para abordar temáticas de perspectiva de género en el marco de la implementación de Ley 27.499, denominada “Ley Micaela³”, sobre la gestión colaborativa de conflictos, temas de Seguridad e higiene en el trabajo o para reflexionar sobre las claves para la organización eficiente del tiempo de trabajo. También se generaron pequeños cortos animados para trabajar cuestiones vinculadas a la administración financiera nacional, la documentación y los procedimientos administrativos, el diseño centrado en las personas como una metodología ágil (Ver Infografía Nro. 1).

En otros casos, el objeto de aprendizaje central se caracterizaba por ser un recurso multimedia interactivo en el que a través de una situación vinculada al ámbito de aplicación se trabajaba un pequeño análisis o hasta experiencias lúdicas: se trabajó de esta manera el proceso de contrataciones en el Estado, temáticas de integridad y transparencia en los procesos de compras y en la gestión de conflicto de intereses, temas energéticos y gestión urbana o de cambio climático en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otros. Otros formatos que también se utilizaron fueron: podcast para dar vida a una pequeña radio universitaria donde se trabajaran temáticas vinculadas al seguimiento de políticas públicas; un blog para abordar el proceso de producción de un texto administrativo; una novela gráfica para reflexionar sobre el proceso de aprendizaje de trabajo en equipo y un libro digital para indagar en un proceso de gestión de cambio organizacional (Ver Infografía Nro. 2).

³ Llamada así en conmemoración de Micaela García que el 7 de abril de 2017 apareció sin vida. Su agresor tenía una condena previa por abuso y había sido liberado. Micaela era militante del Movimiento Evita y del Movimiento Ni Una Menos.



Infografía Nro. 2

OBJETOS DE APRENDIZAJE

CORTOS EN ANIMACIÓN 2D



Breves relatos animados para abordar temáticas vinculadas a los procedimientos administrativos o de los sistemas de administración financiera

RECURSOS MULTIMEDIA



Propuestas interactivas de actividades ya sea como recursos centrales, como propuestas de gamificación o como objetos de aprendizaje de apoyo.

OTROS FORMATOS



Un blog de sobre escritura para indagar las características de la redacción administrativa.

Podcast para analizar el seguimiento de políticas públicas desde una radio universitaria



Fuente: Elaboración Propia



Finalmente, también se trabajó en una serie de entrevistas y análisis de experiencias a profesionales clave en áreas de innovación, neurociencias y aprendizaje y gestión pública en un formato que se denominó “Diálogos de Aprendizaje”.

Todos estos recursos centrales estaban acompañados por actividades de reflexión en formatos de selección múltiples; infografías sobre conceptos, normativa o procesos, líneas de tiempo y materiales descargables que acompañaran al cursante en el abordaje de las diferentes propuestas de aprendizaje. Dichos recursos debían dar cuenta de la estrategia didáctica definida para cada curso, la pertenencia organizacional y también cuestiones de accesibilidad para que personas con discapacidad (física, sensorial, cognitiva, etcétera), edad avanzada, dificultades derivadas del contexto de uso (técnicas o ambientales), insuficiencia de medios, restricciones en cuanto al dominio del idioma y poca o nula experiencia en el uso de dispositivos digitales puedan interactuar con los mismos y sus contenidos de forma productiva.

Conclusión

Como decíamos anteriormente, recuperar las voces de los usuarios (alumnos, tutores, gestores de actividad, funcionarios) favoreció y favorecerá reflexionar acerca de si este formato de curso cuenta con nuevas formas de aprendizaje desnaturalizando los formatos tradicionales de enseñanza o sí, por el contrario, los replicaron. Cada experiencia única permitió explorar formatos y estrategias diversas en la puesta a disposición de materiales y recursos de aprendizaje también diversos. Queda un largo trecho para indagar y explorar cuál fue la vivencia de los participantes en dichas propuestas, de qué manera las percibieron, si el formato se ajustó a la temática que abordaba, de qué manera se percibió la inmersión en estas herramientas, entre muchos otros interrogantes.

En todos los casos queda el aprendizaje para futuros desarrollos si todos los docentes productores de contenidos (contenidistas) pueden abordar este tipo de estrategias didácticas y prestarse a procesos tan intensos de producción y validación de materiales como así también si dicho proceso puede estar fijado con tanta antelación o puede adaptarse de acuerdo a la profundidad de la estrategia a plantearse.



Cómo menciona Ángeles Soletic recordando el trabajo sobre los materiales didácticos de educación a distancia:

Se trata de diseñar materiales para enseñar y para aprender y, en ese tránsito, generar nuevas reflexiones sobre el valor de las interacciones mediatizadas en la construcción del conocimiento, pero también la búsqueda permanente por encontrar maneras de establecer comunicaciones didácticas originales y valiosas (Soletic, 2015, p. 111).

Será tiempo ahora de reflexionar sobre la experiencia.

Referencias Bibliográficas

Andreoli, S. (2013). Ambientes Personalizados de Aprendizaje (PLE) en educación. Módulo 1: Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA) en la educación a distancia. Evolución, contexto histórico y debates actuales. Buenos Aires: CITEP/UBA.

Andreoli, S. (2013). Ambientes Personalizados de Aprendizaje (PLE) en educación. Módulo 2: Hacia espacios porosos, interconectados y en red. Buenos Aires: CITEP/UBA.

Castañeda, L. y Adell, J. (eds.) (2013). Entornos personales de aprendizaje: claves para el ecosistema educativo en la red. Alcoy Marfil.

Cobo, C. (2016). La innovación pendiente. Capítulo 3: Contenido, contenedor, contexto. Disponible en: <http://innovacionpendiente.com/>

Crespo, K. (2015). Diseño de materiales educativos digitales. El docente como gestor inteligente de la información. Módulo 1: Los materiales didácticos, una creación del docente. Homenaje a Edith Litwin, CITEP/UBA. Buenos Aires: Eudeba.

Lion, C.; Soletic, Á.; Jacobovich, J. y Gladkoff, L. (2011). Las tecnologías y la enseñanza en la educación superior. El caso de Usina como herramienta de autor.



Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa - Volumen 4, Número 2. Disponible en: <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol4-num2/art6.pdf>

Scolari, C. (2013). Narrativas Transmedia: cuando todos los medios cuentan Barcelona: Deusto. Disponible en: <http://www.fadu.edu.uy/estetica-diseno-ii/files/2013/05/119756745-1r-CapituloNarrativas-Transmedia.pdf>

Soletic, Á. (2015). Materiales que enseñan: la mirada de Edith Litwin en el diseño de propuestas de enseñanza en la modalidad a distancia EN Homenaje a Edith Litwin, Coordinadoras Lipsman, M., Mansur, A. , Roig, H., Lion, C y Maggio, M. Buenos Aires, Eudeba.

Wenger, Etienne (1996). Comunidades de práctica. Buenos Aires, Paidós.



Comunicación *Ágile* de Riesgo y Crisis

*Alejandro Ruiz Balza*¹

Resumen

El presente artículo se propone analizar brevemente el marco tradicional y el contexto de la gestión de riesgo y de crisis de comunicación para el desarrollo sostenible de la reputación como activo intangible estratégico de las organizaciones contemporáneas y la superación de la inercia metodológica de los planes de riesgo y planes de crisis, manuales, un único vocero profesional, relaciones con los medios, etc., requieren nuevas modalidades de gestión en el marco de la cuarta revolución industrial en curso, En esa dirección se propone la consideración del enfoque *Ágile* o de las metodologías ágiles para la actualización de la metodología de gestión en situaciones de riesgo y de crisis en el campo de la comunicación organizacional.

Palabras Clave: Riesgo, Crisis, *Ágile*, Comunicación.

Abstract

This article aims to briefly analyze the traditional framework and context of communication risk management and communication crisis for the sustainable development of reputation as a strategic intangible asset of contemporary organizations and overcoming the methodological inertia of risk communication plans and crisis communication, in the search of new management modalities within the framework of the fourth industrial revolution underway. In that direction, the consideration of the Agile approach is proposed. Agile for updating the management methodology in situations of reputational risk and crisis in the field of organizational communication.

Keywords: Risk, Crisis, Agile, Communication.

¹ Comunicólogo – PhD Ciencia Política



Introducción

En la actualidad, todas las organizaciones se encuentran expuestas a riesgos y crisis potenciales, con múltiples orígenes y alcances que ponen en permanente riesgo parcial y/o total su supervivencia en el mercado. Para sobrevivir, en momentos de cambio y crisis permanentes como los que corren, toda organización necesita ampliar su percepción y anticiparse: diseñar escenarios futuros, predicciones realistas y operativas sobre las variabilidades del mercado.

Resulta clave desarrollar una observación abierta. Una percepción recortada, segmentada de las fuentes de la crisis pueden generar enfrentamientos internos y/o con la estructura de poder y jerarquía de la organización, facilitar la emergencia de tendencias auto-justificantes, fragmentarias, que niegan una visión global de la gestión y de los procesos negando, de este modo, el origen de la crisis.

Se trata de desarrollar una visión global y prospectiva del contexto, superando las prácticas inerciales, compartimentadas, captando los vectores relevantes, interpretándolos para facilitar las interacciones con los distintos contextos internos y externos de organización. La instalación de este modelo de pensamiento panorámico y prospectivo en el campo del management resultará más que necesario para la re- contextualización permanente de las organizaciones contemporáneas.

Las organizaciones empresarias, sociales y políticas no desconocen que éste será uno de los desafíos centrales como consecuencia directa de los movimientos de cambios globales en los que estarán inmersas.

En infinidad de exposiciones públicas, clases de grado y posgrado vinculadas con la Comunicación Corporativa, siempre surge la misma pregunta: ¿Qué diferencia hay entre Riesgo y Crisis?

En una primera respuesta solemos señalar que una vez que la fase de riesgo se encuentra desbordada afrontamos una crisis. Tras la emergencia de una crisis,



cualquiera sea su alcance y origen, se impone absorber el impacto y encarar el desafío. Un campo de incertidumbre se abre entre la organización y sus públicos internos y externos. En este momento clave los responsables del management tienen las primeras movidas de la partida.

Así como la crisis altera en forma brusca las formas de intervenciones con el contexto, del mismo modo se ve jaqueado el modelo de interrelación interna de estructuras y especialidades, de saberes y liderazgos, de poder y de autoridad. Desencadenado y percibido el estado de crisis, el primer impacto pasa por la dificultad que plantea caracterizar la naturaleza, la magnitud y calidad de los cambios requeridos; es decir, el abanico de elecciones adecuadas y las decisiones pertinentes.

Una estrategia organizacional exitosa en contextos de riesgo y crisis requiere abordar a la participación de los diferentes públicos internos/externos como un proceso complejo en el que resulta imposible encontrar respuestas parciales al carácter global de las crisis, y previsiones correctas en relación a las consecuencias e impactos de los cambios que estas acarrearán. Es necesario prever con gran anticipación y definir que rol tiene la participación como valor para una organización en ella está nuestra gran fortaleza para enfrentar tanto los contextos de riesgo como así también contar con la debida preparación para afrontar una crisis que puedan afectar nuestra reputación.

En este artículo nos proponemos presentar una perspectiva que no suponga al riesgo y las crisis como situaciones antagónicas sino complementarias. La Gestión Iterativa de Riesgo y Crisis Comunicacional es una metodología integrada destinada al desarrollo estratégico de la reputación organizacional.

Azar y Determinismo

La alta e inédita capacidad de la humanidad para obtener, almacenar, procesar, relacionar e interpretar grandísimos volúmenes de datos (Data Mining, Bigdata, etc.) tiene y tendrá alto impacto en los sistemas de toma de decisiones. Sin



embargo ya Cicerón afirmaba que "Todas las cosas derivan del azar, si bien el azar les asigna plena necesidad". El hecho de que puedan observarse patrones de comportamiento políticos, sociales, económicos, comerciales, etc., que faciliten contar con la capacidad de brindar una respuesta a medida a dicha demanda, no asegura el 100% de certeza acerca de que ocurrirá dentro de un minuto o de mil años.

Tampoco el futuro es previsible porque exista una conexión continua de hechos entre el presente y el porvenir, ni porque de algún modo misterioso alguien esté en condiciones de ver por adelantado dicha conexión de necesidad: tan solo podemos ser tan pretenciosos como para ejercitar técnicas que faciliten vislumbrar un reflejo, la expresión, la manifestación de realidades alternativas que lleven en sí el germen de ese elemento, para nosotros, futuro. Por eso, ese acontecimiento futuro puede no ser consecuencia de una concatenación necesaria y ser igualmente previsible; puede ser los resultados del azar y la necesidad mezclados y enlazados.

La relación de oposición y complementariedad entre azar y necesidad atraviesa la historia de occidente desde sus fundamentos. La necesidad es el universo de lo previsible, lo determinado, lo normado, lo regido por leyes de causa y efecto que se confirmarán de modo inexorable. El azar es el reino de lo contingente, lo fortuito, lo imprevisible, lo indeterminado que se afirma en la ausencia de toda norma o ley confirmable.

Para las escuelas de management tradicionales los accidentes y errores de cálculo se deberán más a la falta de calidad o cantidad en los datos con los que se cuenta, o a la naturaleza propia del fenómeno observado a la hora de formular la predicción, o bien el pronóstico, que al reconocimiento de la participación inevitable del azar. Mientras tanto muchos de los errores y problemas sociales, económicos y políticos de nuestro tiempo, son hijos de procesos de toma de decisiones que colonizaron el futuro pretendiendo que este iba a responder a una mera extrapolación de su presente y que merced a la factibilidad y viabilidad técnica de sus diseños de expertos, el azar no acudiría a la cita.



Para facilitar la toma de decisiones vinculada con los procesos de riesgo y de crisis, nuestras matrices de datos son indispensables, pero también lo es contar con la versatilidad necesaria para poder asumir los grados de aleatoriedad inevitables en todo proceso de gestión en las sociedades contemporáneas.

Cambio y Mutación

Estamos en un contexto en el que a través de la dinámica de cambio del modo de producción convivimos permanentemente con la emergencia de riesgos políticos, ecológicos e individuales que escapan, cada vez en mayor proporción, a las instituciones de control y protección de la Sociedad Industrial, en el que resulta necesario recuperar para la toma de decisiones la ambivalencia y la incertidumbre como puntos de partida. Para ello, es necesario abandonar la óptica del orden, la versión unidimensional de la racionalización occidental, para integrar lo subjetivo, lo social, lo ambiguo, lo incierto, lo contingente y lo contextual (Beck, U. 1996).

En este contexto en el que a través de la aceleración de la dinámica de cambio la producción de riesgos políticos, ecológicos e individuales escapa, cada vez en mayor proporción, a las instituciones de control y protección de la Sociedad Industrial, podemos pasar de la agregación permanente de novedades y actualizaciones a una situación absolutamente nueva que nada conserve o pueda reducirse a la situación original de partida.

Nos encontramos entonces frente a una mutación. Cuando esto sucede toda nuestra estrategia y percepción necesitan adaptarse y modificarse rápidamente para poder integrar en nuestros procesos de toma de decisiones a la ambivalencia y la incertidumbre como puntos de partida.

Si nada volverá a ser como antes, es en nuestra capacidad de resignificación de nuestra imagen y comunicación pública donde se juega la supervivencia de nuestra organización. En algunos casos, sectores enteros de una industria pueden verse afectados y volverse obsoletos de la noche a la mañana. En otros, la organización completa ingresa rápidamente en estado de obsolescencia y si no se trabajó en



escenarios posibles de riesgo y crisis con anterioridad, o bien se subestimó el mapa de *issues* conformado, podemos estar frente al fin de la misma como ocurrió con la empresa global de películas y celuloideos Kodak.

Accidente y Catástrofe

En este contexto que describimos en el apartado anterior, la noción de accidente es relevada por la de catástrofes por decisión. En la Sociedad Industrial todos sus productos tenían previsto un seguro con una prima calculada por las empresas aseguradoras en todo el mundo.

Puede fallar y Ud. obtendrá un resarcimiento económico calculado. Su automóvil puede chocar con otro y ese siniestro tendrá una escala calculada que se relaciona con el daño y la ocurrencia prevista del mismo y se corresponde con un monto de dinero determinado que incluye a la denominada "destrucción total". Sin embargo todos sabemos que no siempre nos restituye nuestro activo por completo.

En el contexto de de las sociedades contemporáneas muchas situaciones superan ampliamente lo previsto aún en la situación de destrucción total de los seguros.

Esto sucede cuando por exceso de confianza en la racionalización ciega y del progreso lineal se producen catástrofes, la lógica del seguro por accidente queda inmediatamente abolida dado que nos encontramos en una situación de ruptura de temporalidad, espacialidad, forma, contenido, marcos sociales de interpretación, capacidad de respuesta, etc., que poseen condiciones de singularidad irreductibles.

En un mundo en el que las nociones de cambio y accidente han sido desbordadas por la escala de las mutaciones y catástrofes, entendidas no ya en la mera acepción de "siniestro" o "desastres naturales", la lógica tradicional para la toma de decisión de todas las escuelas de management se convierte a su vez en un anacronismo en el que no basta con la lógica individual del "Hágalo Ud. Mismo"



Reputación en Riesgo

Un Buen Nombre es lo mejor que se puede tener. Esto es válido tanto para los individuos como para las organizaciones. Toda situación de riesgo o de crisis de comunicación impacta directamente en la reputación organizacional y personal. La construcción, desarrollo y conservación de una Reputación: ascendente, autoridad, influencia, buen crédito etc., en un mercado en el que los bienes intangibles constituyen verdaderos recursos estratégicos, resulta clave para nuestra supervivencia.

La reputación combina al menos dos componentes:

Por un lado: Una trayectoria de gran reconocimiento a partir de la cual contamos con realce, estimación, buen nombre, crédito, ascendente, influencia autoridad, etc.

Por otro: La fama adquirida a partir de la generación de una fascinación mágica causada por obra de alguna especie de sortilegio, engaño, ilusión o apariencia como prestidigitadores capaces de embaucar a nuestras comunidades.

Años atrás uno podía construir una trayectoria y confiarse en ella sin más para contar con una buena reputación pública. Hoy si no aparecemos en la media nuestra trayectoria por sí misma no construye reputación pública.

Tampoco se trata de salir al mercado confiando en un golpe de suerte vinculado a alguna situación disruptiva que nos brinde 5 minutos de fama. La reputación pública sostenida por la fama es efímera e insuficiente como la sola trayectoria. Necesitamos de un sistema en el que Trayectoria y Fama se relacionen en equilibrio dinámico para que nuestra Reputación sea aun tiempo sólida y visible para la mayor cantidad de públicos posibles.



Los contextos de riesgo y las situaciones de crisis tienen la potestad de mostrarnos sin excusas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta nuestra reputación, y esto vale tanto para las organizaciones como para las personas. El camino que hayamos elegido para la construcción de nuestra reputación determinará el estado en el que atravesaremos los riesgos y las crisis que sobrevengan.

En dicho marco, conviene que el profesional a cargo tenga especial consideración al respecto. La correcta valoración realizada en relación a los caminos elegidos para la acumulación de reputación, facilitará la determinación de la factibilidad y la viabilidad del conjunto de las acciones a encarar al encontrarnos con el desarrollo vertiginoso de impactos negativos en la cotización de los activos organizacionales tangibles e intangibles ocurridos en contextos de riesgo y/o tras crisis imprevistas que afectaron la reputación, la imagen y la comunicación de las mismas frente a la opinión pública. Esto constituye un llamado de atención sobre la necesidad de anticipar estas “contingencias desafortunadas”, que ponen en juego el desarrollo y la supervivencia de las organizaciones contemporáneas.

Las organizaciones prósperas tienen claras sus visiones y misiones. La visión y misión de una organización, lógicamente, delimitan sus estrategias y objetivos organizacionales. Los planes de comunicación estratégica, en cambio, se guían y se sustentan en las metas de la organización –sensibilizar sobre un producto o servicio, reunir fondos adicionales de sus contribuyentes, mejorar la productividad o la calidad–, cualquiera fuera el resultado final.

La realidad empresarial es una construcción colectiva, fruto de una negociación sobre los atributos identitarios fuertes, desde donde emerge el diseño de lo cotidiano de las organizaciones. La realidad empresarial solo puede percibirse a partir de mensajes emitidos por la empresa. Estos mensajes se canalizan a través de todos los actos que la compañía desarrolla y es por ello que la relación entre estrategia y reputación que la Gestión de Riesgo y Crisis Comunicacional brinda es fundamental para el desarrollo sustentable de la reputación organizacional en el mercado contemporáneo.



En el libro “Gestión de Riesgo Comunicacional - GRC” (Ruiz Balza y Coppola: 2011) señalamos que la misma implica comprender al *Issues Management* no como una tarea solo abocada a los asuntos públicos (de gobierno), sino a todos los temas que impactan en la promesa corporativa de la compañía.

También proponemos una diferenciación para la traducción del término *issues* - tratando de mantener su variedad de significados - como Tema Clave (TC), Asunto Público (AP) o Factor de Riesgo (FR), según el momento del proceso de GRC en que nos encontremos sucesiva y/o simultáneamente.

Los Temas Clave se interrelacionan entre sí. Las prioridades de estos pueden superponerse, cambiar o desaparecer. El hilo común que sostiene a un Tema Clave a nivel global son las implicancias para la estrategia general de la compañía y la comunicación integral de la organización en relación a su imagen y reputación, ya que hoy este aspecto ha dejado de tener fronteras. Este punto reúne dos temas de importancia: el impacto de las comunicaciones globales y la gestión local de éstas.

Un Tema Clave puede aparecer en relación a la compañía, en relación a un producto o servicio, o a un proveedor, entre otros públicos. Por ello, un Tema Clave tiene, en primer lugar, referencia e implicancia a la Reputación, a la Marca y a la Responsabilidad Social de una compañía. Si el Tema Clave no es gestionado profesionalmente, es posible que derive en una situación crítica para una organización o sector y causar daño (Ruiz Balza y Coppola: 2011).

En cuanto un tema clave es identificado, debe ser controlado y reexaminado periódicamente para determinar 1) si es relevante para la organización; 2) si los fundamentos de la cuestión cambiaron de alguna manera; 3) si la organización necesita modificar o acomodar el plan de acción a los recientes desarrollos o la nueva información (Ruiz Balza y Coppola: 2011).

A través de los mismos la GRC vincula los procesos de planificación organizacional y de planificación comunicacional y sus metas organizacionales facilitando la anticipación de brechas o quiebres reales o percibidos entre la promesa corporativa y las expectativas de sus *stakeholders*, la realización de los ajustes necesarios antes



de que estas brechas desemboquen en crisis, asumiendo la diversidad de públicos y su inclusión, como la participación de todas las áreas en función de los diversos intereses que gestionan en la organización, para lo que es fundamental integrar el management con la comunicación estratégica.

De esta manera permite identificar aquellas cuestiones que puedan tener un sustancial impacto en las habilidades organizacionales para hacer negocios y favorecer el desarrollo de respuestas a las mismas a través de una combinación virtuosa de ambas.

Además, tiene la tarea constante de identificar Temas Clave. Esta acción le permite jugar un rol inmejorable ayudando a las organizaciones a anticipar, abolir o prepararse para situaciones de crisis.

Algunas crisis son producto de incidentes que, al no anticiparse, generalmente suceden sin demasiadas advertencias. Entre este tipo de incidentes podemos mencionar los accidentes industriales, la falsificación de productos, los fracasos de equipo, las demandas judiciales, o retiradas del mercado de determinados productos, etc.

Otras crisis son eventos que pueden cocinarse a fuego lento durante meses o años antes de que se produzca su estallido. La GRC puede ayudar a las organizaciones a identificar esos problemas potenciales y afrontarlos antes de que alcancen el rango de crisis.

En síntesis, la Gestión de Riesgo Comunicacional se aplica a la prevención de riesgos para la reputación de las organizaciones. Para ello se trabaja sobre la información del entorno, el análisis de esa información y el impacto que tiene el "hacer de la empresa". A partir de allí se establecen parámetros para determinar eventos que pueden afectar a la compañía. Esto es que generan una desestabilización en la posibilidad de cumplir con la promesa corporativa, dado que todo riesgo identificado es una crisis potencial.



Reputación en Crisis

Toda crisis es riesgo consumado. La noción de crisis está asociada al cambio, aunque no todo cambio proviene de una crisis, ni todo cambio es fuente de crisis. Decimos que hay crisis cuando percibimos una cierta ruptura, una especial excepcionalidad, una alteración de la estabilidad y del equilibrio y una sensación de desfasaje e incontinencia.

Crisis y cambio, por ende, emergen como una situación envolvente para las organizaciones contemporáneas, ricas en rupturas y biodegradaciones, en conflictos, tensiones, desconfianzas y desacuerdos.

La trama individuo-grupo-organización-entorno coloca un paréntesis relativo sobre los marcos institucionales regulares aprestándose, en forma a veces vacilante, a revisar el desfasaje sin conocer aún los andariveles del cambio y de su real eficacia.

La creciente difusión de crisis o "estados de crisis" en todos los órdenes de la sociedad contemporánea han devaluado el sentido de excepcionalidad. De crisis económica se ha pasado a formular economía de crisis, de crisis social a sociedad en crisis, de crisis política a política de crisis, etc. Esta fatiga del concepto, la paradoja de esta crisis de sentido de la noción de crisis nos propone nuevos desafíos. Hoy más que nunca se requiere una visión global y lo más panorámica posible para poder orientarse, para poder definir en y desde el management los rumbos pertinentes.

La mayoría de las crisis pueden agravarse o resolverse con saldo positivo para la organización en función de la calidad de la Gestión en la Comunicación en las Organizaciones que atraviesan por situaciones de Crisis. Para optimizar la calidad de nuestra **Estrategia de Comunicación de Crisis** conviene basarla en los siguientes **ejes básicos**:

Anticipación: todo ejercicio de previsión realizado antes de las crisis aumentará la fortaleza de nuestras primeras respuestas.



Credibilidad: resulta clave que los contenidos de los mensajes a nuestros distintos públicos internos y externos tengan altos niveles de verosimilitud.

Oportunidad: conviene tener en cuenta la calidad y cantidad de la información de la que se dispone y se presenta a nuestros interlocutores en cada uno de los distintos momentos en los que se desarrollan las crisis.

Management: la calidad de nuestra capacidad de gestión es vital en las 24 hs. iniciales de la crisis. En la velocidad y calidad de esa primera respuesta se juega gran parte del capital comunicacional con que contamos.

Participación: frente a la compleja morfología de las crisis, las respuestas individuales resultan insuficientes. Fortalecer los lazos con nuestros públicos internos y externos es indispensable para sostenernos en la turbulencia.

Profesionalizar nuestra Gestión en la Comunicación de las Organizaciones es siempre la mejor prevención anticrisis. Toda organización que facilite la integración entre los desarrollos actuales en el campo de la Comunicación Institucional y el management absorberá con mayor entereza y superará en mejores condiciones el impacto de la crisis que puedan enfrentar.

Gestión Ágil de Riesgo y Crisis Comunicacional como Proceso Iterativo

En un mundo de en permanente riesgo y frente a la sucesión de crisis recurrentes, relacionar la gestión de riesgo y la de crisis comunicación en un proceso iterativo resulta vital para imaginar nuevos escenarios y anticipar la emergencia de nuevas oportunidades de negocios, es un requisito indispensable para el desarrollo de toda estrategia comunicacional exitosa en las organizaciones contemporáneas.

En nuestra sociedad moderna en la que *“todo lo sólido se desvanece en el aire”* la constante central es el cambio. Esta paradoja la distingue radicalmente de otros períodos históricos en los que es dable describir períodos de larga estabilidad social. Este contexto de permanente contingencia se refleja de modo universal en la agenda de los medios tradicionales y sociales.



En ella siempre se destacan los riesgos y las crisis, las rupturas de tendencia, por encima de la rutina, la repetición de lo cotidiano.

El foco “en el lugar de los hechos” es el destino obligado. A partir de su forma de procesamiento de información los medios generan permanentemente horizontes de incertidumbre que demandan para su desarrollo de cada vez más y más información. Estos horizontes de incertidumbre, a su vez, aumentan la capacidad de estimulación de la sociedad y con ello su capacidad de procesar información, en un proceso autopoietico - en la medida en que es capaz de crear su propia estructura y los elementos de que se compone - de reproducción de comunicación como resultado de la comunicación, que como para toda autopoiesis, no persigue ningún objetivo último, ningún fin.

En dicho marco, el riesgo y las crisis, lejos de ser una anomalía, constituyen una característica comunicacional central en nuestra sociedad. Estar debidamente preparados para la gestión en la comunicación de las organizaciones que atraviesan por situaciones de riesgo y crisis, resulta clave frente a la dinámica contemporánea propia de los medios sociales digitales o social media.

En dicha dinámica viral y vertiginosa, que pasaría por ejemplo si un día, el controvertido líder de facto de Corea del Norte Kim Jong-un, realiza una de sus transmisiones en vivo a nivel global del lanzamiento de uno de sus misiles balísticos intercontinentales, con capacidad más que suficiente para alcanzar Estados Unidos, y en lugar de sobrevolar Japón y caer en el Pacífico Norte (Riesgo) se estrella sobre el suelo de la nación nipona o de otro país extranjero (Crisis) la situación geopolítica mundial cambiará negativamente de status. En un ejemplo como este es fácil visualizar la diferencia entre riesgo y crisis. Cuando se trata de bienes intangibles como en comunicación este pasaje de un estadio a otro se vuelve más difícil de distinguir.

En distintas clases de posgrados de gestión y negocios mientras trabajábamos el pasaje entre ambas situaciones se sucedieron varios ejemplos. Entre tantos expondremos brevemente dos. En el primero se relataba, el derrumbe de un



camión que transportaba agrotóxicos en una ruta desierta; en el segundo la rotura del tren delantero de aterrizaje de un avión de pasajeros internacional en un aeropuerto en un horario de baja presencia de público y en una zona de difícil acceso y visualización.

En el primer caso es necesario movilizar a los equipos técnicos de contención y determinar los niveles de daño y contaminación potencial. Más tarde la empresa puede decidir brindar un comunicado o no según sea su estimación de riesgo. Si el material derramado genera daño ecológico de gran magnitud se estará en crisis y habrá algo de tiempo para poner el protocolo de comunicación en marcha y estimar daños potenciales.

En el segundo caso la aerolínea lo inscribió como riesgo emergente, cambió a los pasajeros a un segundo vuelo, resolvió rápidamente la espera y compensó con millas de vuelo a sus pasajeros y *merchandising* a sus pasajeros. Pudo optar por brindar un comunicado oficial, pero dio el tema por cerrado. Mientras tanto personal del aeropuerto presencié la escena. Un empleado que se hallaba cerca del incidente tomó varias fotografías y las compartió con su cuñado. Si bien este último no conocía a nadie en la prensa, al compartir con sus contactos las fotos estas se viralizaron y estuvieron en la prensa una hora después generando una crisis inesperada para la compañía. Como parte del control de daños y previsión tras la crisis, todo el personal del aeropuerto firmó nuevas cláusulas de confidencialidad acerca del uso de sus *smartphones* en el trabajo.

¿Qué hubiera pasado si en el primer caso si el chofer del camión se comunica con su jefe y luego con su familia y viraliza fotos del hecho? ¿Si un auto pasa por el área y se detiene a tomar unas fotos del hecho? Seguramente el margen de control se hubiera desvanecido en el aire.

Hace quince años un vocero de una aerolínea podía ser el primero en llegar a la escena de un accidente aéreo y llamar por teléfono a los medios de prensa controlando la narrativa. En 2018 en un accidente en Durango, México las imágenes tomadas con teléfonos celulares se viralizaron minutos después del accidente.



Lllamarlo incidente, hacer el comunicado y la conferencia de prensa a cargo del mismísimo CEO de la compañía, siguiendo en manual y evitando el ya olvidado *"no comment"* fue importante pero no suficiente a nivel reputacional. Cuando también en 2018 el presidente Donald Trump había publicado inicialmente en su cuenta personal Twitter: *"Sólo los tontos, o peor, dicen que nuestro deficitario servicio de correos gana dinero con Amazon"* y luego prosiguió con *"Están perdiendo una fortuna y esto debe cambiarse. Además, nuestros minoristas que pagan sus impuestos están cerrando tiendas por todo el país... ¡No hay igualdad de condiciones"* el conglomerado tampoco respondió con un vocero único para que la empresa recuperara el 5 % perdido en la Bolsa tras los tuits. En ambos casos la gestión comunicacional generó una respuesta coral, transversal y diversa originada en sus múltiples públicos internos y externos. Estos y otros múltiples ejemplos de la última década, van confirmando la muerte del vocero único y tradicional y la creciente obsolescencia de los manuales de riesgo y crisis tradicionales.

Ágile

Es en este punto en el que las metodologías tradicionales basadas en el plan rector de crisis, la redacción de manuales, conformación de comités de riesgo o de crisis, formación de un vocero experto, etc. se han vuelto obsoletas y requieren de un nuevo enfoque. Ese enfoque es, en nuestra opinión, el que en el management de la cuarta revolución industrial en curso se denomina *Ágile* o bien metodologías ágiles. Originado en 2001 en Utah, Estados Unidos, a partir del análisis crítico para la generación de modelos de mejora aplicados al desarrollo de software basado en procesos, este enfoque se basa, según su Manifiesto, en 4 postulados:

- 1 - Individuos e interacciones** sobre procesos y herramientas;
- 2 - Software funcionando** sobre documentación extensiva;
- 3 - Colaboración con el cliente** sobre negociación contractual;
- 4 - Respuesta ante el cambio** sobre seguir un plan (Beck, K. 2001).



La aplicación entonces del enfoque *Ágile* implica la gestión de procesos que, a partir de los enormes volúmenes de información con los que contamos en tiempo real acerca de la experiencia individual y colectiva de nuestros públicos internos y externos, permiten al equipo dar respuestas rápidas e impredecibles a las valoraciones que reciben sobre su proyecto y crear oportunidades de evaluar la dirección de un proyecto durante el ciclo de desarrollo sostenible en todas sus etapas, aún en las de finalización y recomienzo, en cada uno de los sprints o iteraciones, en un ciclo continuo de obra abierta permanente en las que la simplicidad es un valor, con registros breves de cada solución piloto y puesta participativa en común en red en equipos autogestionados.

Entre las metodologías ágiles más difundidas se encuentran: SCRUM que tiene entre sus factores clave, para garantizar la rapidez de procesos orientados a la entrega frecuente de productos, la satisfacción a partir de la experiencia colaborativa del usuario, y la construcción de valor en equipo; LEAN aplicado a garantizar colaborativamente la velocidad y la eficiencia de un equipo como diferencial productivo clave; KANBAN o "Gran Tablero" (por su significado en japonés) que facilita la visualización estratégica del proceso completo y la tarea de cada componente del equipo; DSDM Evolución del Método de Desarrollo de Sistemas Dinámicos como framework para la planificación, la gestión, la ejecución y el escalado del proceso ágil y los proyectos iterativos; y el Design Thinking o pensamiento de diseño basado en la escala humana, la experiencia de los usuarios y el prototipado permanente.

En las organizaciones actuales, la más peligrosa de las fantasías del management tradicional, la del control absoluto, se ha esfumado permanentemente.

Es por ello que es necesario estar preparado para situaciones inesperadas, inéditas, ambivalentes y ambiguas para la gestión de riesgo y crisis y es allí donde el enfoque *Ágile* puede facilitarnos colaborativamente saber cuándo y cómo se suscita el sutil pasaje del riesgo a la crisis para aplicar el protocolo adecuado.



Propuesta de un desarrollo metodológico básico para la Gestión de Riesgo y Crisis Comunicacional Iterativa

El proceso para la Gestión de Riesgo y Crisis Comunicacional implica 5 pasos relacionados iterativamente entre sí:

1 - Red de Vigilancia y Acción Preventiva: a partir de una Red de Vigilancia Estratégica, Monitoreo en Redes Sociales, Escucha Activa y Detección en Canales Asociados, de situaciones que puedan incrementar la conflictividad, es fundamental identificar los distintos Niveles de Conflicto y aplicar, así, el Protocolo de Acción correspondiente en cada caso. Para ello el equipo necesita observar y vigilar estratégicamente la evolución y las relaciones entre las siguientes 4 agendas interdependientes:

Agenda de Medios: temas discutidos en los medios de comunicaciones digitales, audiovisuales e impresos;

Agenda Política: cuestiones que consideran importantes los diseñadores y gestores de políticas públicas;

Agenda Corporativa: temas que las grandes empresas globales consideran estratégicos;

Agenda Pública: temas discutidos entre los miembros del público a escala local y global.

En cada caso el equipo enmarcará la estrategia de la organización recordando que:

Los marcos son estructuras mentales que conforman nuestro modo de ver el mundo (...) en Política nuestros marcos conforman nuestras Políticas Sociales y las Instituciones que creamos para llevar a cabo dichas Políticas. Cambiar nuestros marcos es cambiar todo esto. El Cambio de Marco es Cambio Social (Lakoff, 2007).



Las relaciones y dinámicas relacionales entre estos diferentes tipos de Agenda, implican superar las divisiones en compartimientos estancos e integrar y vincular múltiples dimensiones y referencias desde diversos ámbitos.

2 - Protocolos de Riesgo y Crisis. Los protocolos generales y particulares son registros breves y no manuales que se van actualizando iterativamente según la tipología de riesgo o de crisis identificada. Los mismos deberán ser redactados de modo tal que permitan fortalecer los procesos de toma de decisiones colaborativas requeridos. En dicha escala se establecerá un Protocolo General que será articulado con Protocolos Particulares Situacionales y no permanentes a partir de determinar:

2-1: Nivel de la Situación de Riesgo, por ejemplo si se aplica la metodología ágil Kanban el riesgo puede clasificarse según sea:

Latentes: ideas, tendencias o procesos potenciales que todavía se mantienen en sectores especializados, sin haber alcanzado el dominio público, pero que constituyen un peligro potencial. Los expertos pueden tener conciencia o no de estos Temas Clave.

Emergentes: cuando los Temas Clave pujan por adquirir dominio público. Si se legitiman y adquieren un soporte donde vehiculizarse pasan al siguiente escalón que denominamos Factores de Riesgo.

En Curso: pueden ser perdurables o coyunturales, intensos o frágiles, pero cualquiera sea el pulso que estos tengan ponen en función a los stakeholders, al gobierno y a las compañías. Una vez que el Tema Clave es considerado por todos los públicos mencionados se considera un Asunto Público.

2-2: Identificación de una Crisis, desde el punto de vista de la Gestión en la Comunicación de las Organizaciones las Crisis pueden caracterizar su **Alcance** y **Origen:**

Alcance Global: cuando compromete la supervivencia total de la organización afectada.



Alcance Parcial: cuando alcanza a una/s línea de Productos o Servicios determinada/s, o bien a un miembro de la organización pero no compromete seriamente la supervivencia de la entidad.

Origen Sistémico: se trata de aquellas situaciones de crisis producidas a partir de colapsos en el sistema político – económico –social a nivel regional, nacional, o local.

Origen Sectorial: se producen por el “rebote” que situaciones de crisis que atraviesan otras empresas del mismo sector de mercado tales que afecten a la organización por vía indirecta.

Origen Interno: son causados por conflictos laborales, casos de corrupción administrativa (evasión impositiva, sobornos, etc), baja performance comercial, caída en la calidad de productos y servicios, etc., de una magnitud tal que trasciende las fronteras organizacionales y llaman la atención de la Opinión Pública a través de los Medios.

Una vez identificado el tipo de riesgo y/o el Alcance y Origen de la Crisis es posible determinar: el grado de responsabilidad de la organización, los daños ocasionados y el número de organizaciones e individuos afectados, las proyecciones de las consecuencias económicas, jurídicas, comerciales, externas e internas, etc. producidas por la magnitud de la crisis identificada, el impacto cuantitativo y cualitativo de la crisis en los medios tradicionales y social media, los contenidos del discurso de espera o posición pública de la organización luego de identificado un riesgo en curso o ya cuando se encuentre desatada la crisis.

Según el contexto económico y social esta decisión puede pasar de la certeza, la probabilidad y la posibilidad a la ambigüedad aceleradamente. Para ello, contar tanto con protocolos de riesgo como con protocolos de crisis y activarlos en simultáneo si la evaluación del daño potencial supera una barrera tras la cual para la organización se enfrenta a daños irreparables. Si el riesgo puede ser contenido se detendrá el protocolo de crisis. Si el riesgo se consuma el equipo pasará a gestionar una crisis comunicacional.



3 - Ejercicios de Simulación: es importante conformar un Equipo de Gestión de Riesgo y de Crisis entrenado para ejecutar los Protocolos de Acción establecidos para ambos casos, que deberá ser de implementación activa y de actualización permanente. En estas simulaciones pueden incluir hacia el interior de la organización al *Media Coaching / Training* de modo de proveer herramientas de comunicación pública a sus miembros de modo de entrenarlos para dar respuestas e informar a la opinión pública a través de los medios tradicionales y sociales.

Se trata de ejercicios de simulación a partir de los escenarios identificados en el punto 1, en los que los potenciales voceros organizacionales, seleccionados a partir del grado de exposición pública probable del su área de desempeño, que participan atraviesen situaciones de complejidad diversa: entrevista uno a uno, en panel, en conferencia de prensa, en la puerta de la sede de la organización, en estudio de radio o tv, vía web, etc.

Hacia el exterior conviene identificar entre todos los públicos externos contactos de prensa, usuarios destacados en redes sociales, líderes de opinión, reseñas en social media, menciones a la organización y/o los Temas Clave estratégicos para la misma, que faciliten en situaciones de riesgo o de crisis, articular, como decíamos unos apartados más arriba, respuestas corales y diversas que se viralicen de modo transversal, para evitar la respuesta unívoca y en bloque - como la de un pelotón de soldados al unísono - tal fácilmente detectable e ineficaz en la esfera pública contemporánea.

4 - Gestión de Riesgo y Crisis: en el momento de la Gestión cada elemento de la Red conformada tendrá su Rol claramente definido y su momento de Liderazgo específico y agregado que puede sintetizarse adaptando y adaptando los doce principios del método *Ágile*:

Proteger la Reputación en red coral, diversa y transversal.

Integrar situaciones contingentes sobre la marcha, como cambios en la percepción pública, contenidos disruptivos, cisnes negros, etc.



Entregas semanales de actualizaciones de escenarios estratégicos integrados en un sistema de alertas en red a todos los actores clave de nuestros públicos.

Medición de temas clave en progreso, estableciendo índices e indicadores para la medición continua de su evolución.

Desarrollo sostenible de la reputación para garantizar su continuidad y el desarrollo de la imagen e identidad organizacional en contextos cambiantes y también mutacionales.

Trabajo en el terreno, los líderes de cada área estratégica necesitan ejercer su labor en interacción permanente con los entornos cambiantes que se presentan y no desde un encuadre lejano y estático.

Conversación cara a cara, los equipos vinculados en red en la gestión de riesgo y crisis necesitan encontrarse y desarrollar encuentros presenciales de forma periódica para sublimar "sobre entendidos" entre sí y con sus públicos.

Desarrollar la motivación, confianza, participación y solidaridad entre los públicos internos recordando que motivar no es arengar: se trata de reconocer a las personas en sus aciertos y acompañarlas en sus fallos.

Diseño y gestión humano - céntrica, en toda comunicación hoy la calidad es producto, servicio, política o proceso más la dimensión signica y simbólica generada por la identidad e imagen de la organización tomando como punto de partida la experiencia de todos nuestros públicos.

Simplicidad, elegir tareas sencillas integradas en iteraciones breves para disminuir la burocracia, las simplificaciones y los pasos innecesarios de modo permanente.

Equipos Autogestionados, fomentando redes participativas que fortalezcan la autonomía grupal, con facilitadores con jerarquía dinámicas por expertise y por iteración.



Integración de la ambivalencia y la ambigüedad a la toma de decisiones para trabajar escenarios estratégicos en situaciones emergentes y/o contextos cambiantes de riesgo o mutacionales de crisis.

5 - Reducción de Daños: contenido el Riesgo o pasada la Crisis superado el estado de emergencia y recuperado el control de la situación, comienza la última fase del proceso. Para ello es clave contar con Protocolos para Acciones en Medios Sociales y Tradicionales para preservar y aumentar la Situación Reputacional de la empresa. Pueden incluirse Beneficios, Compensaciones, Acciones de Comunicación, etc.

También es necesario mensurar los impactos producidos por la crisis es la tarea excluyente. Aquí conviene realizar: Auditorias de Imagen & Comunicación, Encuestas de Clima Interno, Sondeos de Opinión Pública, etc., con el objetivo central es establecer Indicadores relacionados con: el posicionamiento de la organización en la opinión pública y los medios tradicionales y social media, los cambios necesarios en las estrategias corporativas, los niveles de participación / conflictividad del personal, la cantidad y calidad de liderazgos emergentes, las innovaciones producidas, etc.

Se trata tanto de un final como de un nuevo comienzo. Tras evaluar los impactos de la crisis, es necesario retroalimentar la primera fase: vigilancia y acción preventiva, para incorporar todas las experiencias recogidas para el fortalecimiento y expansión de las habilidades de anticipación de la organización.

Es en el mantenimiento de sistemas de alerta permanente donde se juega nuestra "acumulación de capital" para enfrentar las crisis que puedan sobrevenir. Sea este u otro modelo seguramente superador, el contexto actual y los escenarios estratégicos a futuro nos permiten advertir que la instalación de la Gestión de Riesgo y Crisis Comunicacional Iterativa resultará más que necesario para la recontextualización de las organizaciones de todo tipo y actividad.

Las organizaciones empresarias, sociales y políticas no desconocen que éste será uno de los desafíos propuestos como consecuencia directa de los movimientos de cambios globales en actualmente se desarrollan sus actividades. Conviene que el



management asuma estos nuevos escenarios como una oportunidad y no como amenaza. Para ello la participación es clave: comités y equipos por proyectos, reuniones ampliadas de información, comunicación y consulta pueden derribar muros de estructuras formales y abrir espacios interactivos de gran creatividad y energía. Una mística del cambio bien puede nacer de la percepción del riesgo y de la superación de las crisis.

Frente a la magnitud de los desafíos propuestos no alcanza con confiar en la fortuna para superar las emergencias. Se trata no solo de sobrevivir, sino de asumir la necesidad de profesionalizar el desarrollo de la Anticipación, de las Competencias Técnicas y de Altos Niveles de Participación para la Gestión de Riesgo y Crisis Comunicacional.

Referencias Bibliográficas

Attali, J. (1981): La palabra y la herramienta. Modelos para la construcción de una sociedad autónoma, Madrid, Tecnos.

Baudrillard, J. (2002); Contraseñas. Anagrama, Colección Argumentos, Barcelona.

Beck, U. (1996): Teoría de la Sociedad Del Riesgo. EN: Las Consecuencias Perversas de la Modernidad: Modernidad, Contingencia y Riesgo. Anthropos, Barcelona.

Beck, K., & al, e. (2001): Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software, (Agile Alliance) Recuperado el 8 de Agosto de 2012, de <http://agilemanifesto.org/iso/es/>

Bolton, M. (2008): Requirement Traceability Matrix and Agile Testing. Recuperado el 21 de Agosto de 2012, de <http://tech.groups.yahoo.com/group/agile-testing/message/13320?threaded=1&p=7>



Colli, G. (1987): El Nacimiento de la Filosofía, Tusquets, Barcelona.

Drucker, P. (1987): Las Fronteras de la Administración, Sudamericana, Buenos Aires.

Lakoff, G. (2007): No Pienses en Un Elefante, Editorial Complutense, Madrid.

Le Moigne, J. (1997): L'action stratégique, dans l'aventure humaine. EN: La stratégie Chemin Faisant. AMCX-Económica, Paris.

Luhmann, N. (2000): La Realidad de los Medios de Masas, Antrophos, Barcelona.

Moccia, J. (2012): Agile Requirements Definition and Management. Recuperado el 11 de Febrero de 2013, de Scrum Alliance: Transforming the world of work: <http://scrumalliance.org/articles/398-agile-requirements-definition-and-management>

Ruiz Balza A. y Coppola G. (2011): Gestión de Riesgo Comunicacional – Issues Management, La Crujía Ediciones, Buenos Aires.

Villafañe, J. (1993): Imagen Positiva: Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas, Pirámide, Madrid.

Westphalen, M.H. y Piñuel, J. (1993): Le Dircom (París: Triangle Edition) Trad. Cast. La Dirección de Comunicación, Ediciones del Prado, Madrid.

Xifra, J. (2005): Relaciones Públicas proactivas: el modelo de la Gestión de Conflictos Potenciales, en A. Castillo Esparcia (coord.), Comunicación organizacional. Teorías y estudios, Málaga.



Liderazgo Contundente: El camino más excelente para un estilo de liderazgo.

Autor: Pablo Tigani

Editorial: Dunken 2011

Reseña de Antonella Balin

En 2011 Editorial Dunken publica Liderazgo contundente, un libro de Pablo Tigani que ahonda en los distintos tipos de liderazgos existentes y los contextos sociales en los cuales esos líderes se presentan, con el objeto de criticar los modelos individualistas y proponer un nuevo tipo de dirigencia que se haga presente en la comunidad.

Esta propuesta de modelo es la de liderazgo contundente y, en palabras de Tigani, *“será un liderazgo contundente el que posea dones, conocimientos y experiencia para dirigir con excelencia. Sus acciones deberán quebrar los conceptos y conductas establecidas. Se comprometerá a dirigir mediante la enseñanza y la asistencia, saciando y cambiando el ánimo de los grupos”*.

En el prólogo del libro, el autor explica que estamos atravesando un período en el cual se dificulta cada vez más distinguir aquello que es verdad de lo que no lo es, a la par de que se da un fenómeno de desconfianza desde la opinión pública hacia las instituciones, gobiernos y medios de comunicación.

En este sentido, explica que *“pensando que los cambios que trajo nuestra “sociedad Internet” deben ser paradigmáticos, es imprescindible que asentemos las diferencias y hagamos exhortaciones para proyectar un liderazgo contundente. Sin dudas, necesitamos que el ulterior, el último dirigente de los tiempos, sea distinto de lo que la humanidad nos ha ofrecido en los diferentes períodos de la historia”*.



A lo largo de la historia es posible encontrar diversos y opuestos ejemplos de liderazgo. Es en las diferencias que se encuentra el fundamento crucial para destruir el mito de que todos los líderes son compatibles entre sí. Según Tigani, la concepción acerca de lo que implica ser un líder se origina en los atributos subjetivos que tienen génesis en las ideas de cada grupo de liderados.

Es así que el autor se propone romper con las falsas creencias de que los líderes necesariamente “compiten con los ángeles” y demuestra de manera concreta, a través de ejemplos, comparaciones y descripciones que existen diferentes modelos de líder que tienen su correspondencia con diferentes contextos sociales, económicos y políticos a lo largo de la historia.

A través de los capítulos, el libro hace un recorrido concreto por las distintas tipologías de liderazgo, identificando dentro de los modelos académicos al líder autocrático (estricto, benevolente, incompetente o estrella) y al líder demócrata (auténtico, pseudo demócrata y laissez faire). Pero también abarca otros tipos no académicos, como al líder emprendedor, al líder mafioso, al líder tramposo, entre otros.

La obra también nos permite reflexionar junto al autor sobre los desafíos que presentan las nuevas tecnologías en el rol de los líderes dentro de la comunidad. En este marco, Tigani critica lo que él denomina “liderazgo virtual”, llamándolo “liderazgo del desastre”, y lo presenta como un modelo que incita al individualismo y a la exaltación del “tener” -dentro de una cultura de premios materiales-, trasladando la vocación del servicio altruista a un incentivo de índole materialista.

Al llegar a su propuesta de liderazgo, el autor sostiene el modelo en dos éticas: la de la personalidad y la del carácter, ya que *“En nuestro liderazgo, debemos hacer un esfuerzo imprescindible, tendiente a integrar los principios con los hábitos que alimentamos en nuestras vidas.”* También explica los atributos y conductas de los líderes contundentes de manera concreta a través de cinco temas (integridad, conductas contundentes del liderazgo, los límites inviolables de un líder contundente, hacer conocer los límites, el liderazgo a prueba y el liderazgo



contundente), para luego concluir con la explicación de los siete valores que rigen el comportamiento de este tipo de personajes: el buen desempeño, la integridad, la conducción, el trabajo en equipo, el respeto por la gente, la orientación al servicio y su relación con la comunidad.

Es interesante entender cómo el autor plantea los distintos liderazgos, partiendo de definiciones y descripciones generales, para luego poder reflexionar sobre cada uno de los apartados que conforman este libro, que sin duda plantea que liderar no es tarea fácil si se busca generar una influencia positiva.

La estructura del libro, los punteos y el lenguaje simple y preciso de Tigani permiten comprender la mirada del autor acerca de un fenómeno que tiene incidencia tanto en el ámbito social como laboral y que, entendido desde el análisis académico, puede ser aprovechado para potenciar habilidades y motivar a las personas. Las anécdotas, los ejemplos, la teoría y la práctica se combinan en este fascinante libro que trae consigo una propuesta de liderazgo que orienta a la excelencia a través del vínculo del líder con la comunidad.

CUADERNOS ACADÉMICOS



TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS
