





## 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

Dra. Felicitas Casillo

Dra. Eugenia Etkin

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](http://www.comunicologos.com)

E-mail:  
[contacto@comunicologos.com](mailto:contacto@comunicologos.com)

## Índice de Contenidos

<b>Editorial</b>	<b>3</b>
<b>Metáforas de riesgo en el discurso mediático acerca del patrimonio cultural</b>	<b>4</b>
<i>Felicitas Casillo</i>	
<b>Storydoing y virtualidad, una mirada hacia adentro</b>	<b>24</b>
<i>Agustina Lombardi</i>	
<b>La Comunicación, una Herramienta para las Pequeñas y Medianas Empresas</b>	<b>31</b>
<i>Brenda Alberico y Diego Blanco</i>	
<b>El rol de las Redes Sociales en la Percepción de una Marca</b>	<b>43</b>
<i>Agostina Gimenez</i>	
<b>Comunicación y Medición de Activos Intangibles: ¿Hacia la mensurabilidad de los Pasivos Intangibles?</b>	<b>50</b>
<i>Alejandro Ruiz Balza y Daniela Martinez</i>	
<b>Reseña: Crónicas de Valija: un viaje impreso.</b>	<b>67</b>
<b>Autora: Camila Luis.</b>	
<i>Mercedes Galíndez</i>	



---

## Editorial

En esta 4ta edición de la Revista Cuadernos de Comunicólogos convergen varios temas de gran actualidad en nuestro campo disciplinar.

Nuestro temario es abierto, con el solo requisito de que se trate de temas de comunicación escritos por profesionales que trabajan en organizaciones de todo tipo. Sin embargo, suele ocurrir que al mirar el número terminado, algunas cuestiones como los activos intangibles, la cultura, las marcas, el conocimiento, etc., terminen desplegando una interesante red conversacional artículo tras artículo.

Estar en la conversación es clave en un mundo en el que la comunicación es una competencia transversal para todas las profesiones. En las organizaciones contemporáneas la comunicación pasó de ser considerada una función aplicada a la mera transmisión instrumental de información, a ser valorada como una competencia estratégica transversal.

Las competencias comunicacionales abarcan diversas dimensiones, prácticas y territorios, e implican un saber hacer que se despliega en un proceso continuo, aplicado a la gestión de situaciones concretas, a partir de la iteración de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, de manera profesionalmente creativa, innovadora, versátil, relacional y socialmente responsable.

El presente número cuenta con artículos que son el emergente de lecciones aprendidas en la gestión profesional en diálogo con proyectos de investigación en curso, tesis de posgrado y de grado. También cuenta con una reseña sobre un libro que comenzó como un proyecto de autoedición virtual y hoy cuenta con una edición en papel y se lee y comparte en las escuelas.

**Dr. Alejandro Ruiz Balza**  
**Comunicólogos - Director General**



---

# Metáforas de riesgo en el discurso mediático acerca del patrimonio cultural

Felicitas Casillo<sup>1</sup>

## Resumen

En un corpus de textos de los diarios argentinos La Nación, Clarín y Página/12, sobre el caso de la remodelación del Teatro Colón de Buenos Aires (2006-2010) y sobre la creación del Centro Cultural Néstor Kirchner (2010-2016), se halló una familia de metáforas relacionadas al riesgo. La metodología aplicada consistió en estrategias de lectura hermenéutica y análisis del discurso. La particularidad de las figuras halladas es que no caracterizan a un objeto o asunto sino a su estado: “la cultura o el patrimonio están en riesgo”. Las metáforas mediáticas pueden ser consideradas como mecanismos de representación social. Muchas de ellas a menudo provienen del ámbito político y no siempre habilitan en el discurso público a los enunciadores de otros campos.

**Palabras Clave:** Metáforas, Patrimonio Cultural, Representación Social, Hermenéutica, Discurso.

## Abstract

A family of metaphors related to risk was found in a corpus of texts from the Argentine Newspapers La Nación, Clarín and Página/12, on the case of the remodeling of the Colón Theater in Buenos Aires (2006-2010) and on the creation of the Néstor Kirchner Cultural Center (2010-2016). The methodology consisted of discourse analysis within a hermeneutical reading strategy. The particularity of the figures analyzed is that they do not characterize an object or matter but rather their state: “culture or heritage are at risk”. Media metaphors can be considered as mechanisms of social representation. Many of them come from the political arena, and do not always enable enunciators from other fields in public discourse.

**Keywords:** Metaphors, Cultural Heritage, Social Representation, Hermeneutics, Discourse.

---

<sup>1</sup> Doctora en Comunicación. Docente e investigadora. Facultad de Comunicación, Universidad Austral.  
FCasillo@Austral.edu.ar



## Introducción

El siguiente análisis se basó en la cobertura de tres diarios argentinos acerca de una crisis institucional en el Teatro Colón de Buenos Aires, uno de los teatros de ópera más importantes de Sudamérica y del mundo. El cierre, remodelación y reapertura del Teatro ocurrió entre los años 2006 y 2011, y formó parte de las celebraciones del Bicentenario patrio. Durante ese periodo, el discurso político asumió tópicos ocasionales, extraños a la agenda habitual, como son el patrimonio cultural y la identidad.

La metáfora apareció como el mecanismo textual más relevante del corpus de textos. Por medio del uso metafórico se concretaron ciertas caracterizaciones de la cultura y del patrimonio. Luego, se comparó el análisis con un caso de contraste apenas posterior al del Teatro Colón: la cobertura de la transformación del Palacio de Correos y Telecomunicaciones de Buenos Aires en el Centro Cultural Néstor Kirchner (CCK), entre los años 2010 y 2016, y, en este caso, nuevamente, se hallaron metáforas acerca de la cultura y del patrimonio.

El funcionamiento metafórico observado se correspondió más con el discurso que con el límite de la frase. La metáfora se concibe aquí, entonces, como “juego de lenguaje” (Wittgenstein, 1953), donde sucede la palabra-acción y es además contexto comunicativo donde acontecen otro tipo de acciones, a priori no lingüísticas, como la gestión cultural. El discurso de la cultura –no meramente sobre la cultura– es, en síntesis, una práctica comunicativa en cuyo contexto ocurren acciones lingüísticas y no lingüísticas referidas al campo de la cultura. El análisis practicado requiere, entonces, de una “lingüística del discurso”, en términos de Ricoeur, que integre el nivel de la frase al análisis de la situación enunciativa: “parte de la diversidad infinita de mensajes y luego desciende a las unidades que, en número limitado, emplea y encuentra: los signos. (...) Ahí comienza el lenguaje” (2001, p. 97). En esa travesía que emprende el analista en busca del sentido, la metáfora extiende su poder significativo tanto a nivel textual como discursivo. Sin embargo, ambos movimientos son necesarios para la significación: el equilibrio entre el diseño de la figura y el itinerario de sentido que realiza el lector u oyente.



---

## 1.1. Las metáforas como mecanismo discursivo de representación

A partir de su origen clásico, los estudios de la metáfora han alcanzado diversas áreas de estudios sociales. A partir del siglo XX, algunos aportes han sido: Fauconnier (1997); Gibbs (1994); Glucksberg (2001); Grice (1991); Grady, Oakley y Coulson (1999); Johnson (1981); Kövecses (2002); Lakoff (1987, 1994, 2002); Lakoff y Johnson (2009); Lakoff y Turner (1989); Ricoeur (2001, 2013); Searle (1979) y Semino (1997); Sperber y Wilson (2008), entre otros.

El presente estudio utilizó la reelaboración de Ricoeur (2001) y su concepción discursiva de la metáfora, basada sobre todo en las nociones de Emile Benveniste. La riqueza del análisis de Ricoeur radica en que desde la hermenéutica elabora una síntesis tanto de la antigua concepción aristotélica como de la tradición del siglo XIX circunscripta a las figuras y a los términos, para luego proponer que la metáfora “se presenta entonces como una estrategia de discurso (...)” (2001, p. 12).

## 2. Metodología

El problema de esta investigación fueron las caracterizaciones del patrimonio cultural que se realizan en el discurso mediático sobre instituciones de valor patrimonial durante procesos de transformación edilicia y/o institucional. De estos conflictos se seleccionaron un caso principal, el proceso de restauración del Teatro Colón y su transformación en un ente autárquico (2006-2011), y un caso menor de contraste, la transformación del edificio del Correo Central de Buenos Aires en el Centro Cultural Néstor Kirchner (2010-2016). Ambas remodelaciones fueron planeadas en el contexto de las celebraciones del Bicentenario de la República Argentina. El objetivo fue analizar la caracterización de bienes culturales patrimoniales que realizan los medios de comunicación seleccionados por fuera de secciones especializadas y describir los mecanismos discursivos utilizados para significar los acontecimientos ligados al patrimonio.



---

La metodología aplicada se basó en el diseño de unas estrategias de lectura hermenéutica aplicadas sobre el corpus en diversas etapas. Primero se realizó una selección de textos. En esta etapa, la lectura aportó un conocimiento temático de los hechos y de la evolución de la narración. A partir de este relevamiento se desarrolló una cronología del conflicto dividida en hitos. Luego, por medio del software ATLAS.ti se realizó una lectura exploratoria en el corpus a partir de la búsqueda de palabras clave. Más adelante, se seleccionaron los textos periodísticos más relevantes relacionadas al caso principal y se acotó el corpus. Entre los textos hallados hubo noticias, columnas de opinión, entrevistas y breves. La muestra del Teatro Colón de La Nación, Clarín y Página/12 contó originalmente con 650 textos, de los que luego de la cronología se seleccionaron para su análisis 460. De la muestra acerca del CCK, secundaria y más reducida, fueron analizados 40 textos. El corpus total de textos analizados fue, entonces, de 500 piezas.

Por medio del uso de una unidad hermenéutica en el software ATLAS.ti se procedió luego a cargar el conjunto del corpus de los tres medios analizados y de los dos casos de estudio. El primer paso del análisis cualitativo fue una codificación exploratoria en busca de coincidencias y posibles variables. Algunas de las categorías que comenzaron a relevarse en un principio de forma inductiva luego se abandonaron y adquirió mayor relevancia la observación del funcionamiento de las metáforas.

Luego de esa codificación, se extrajeron los párrafos en los que se halló originalmente el contenido metafórico para su posterior relevamiento. A partir de ese entonces se seleccionaron algunos casos de funcionamiento metafórico y se los describió. La última instancia consistió en la interpretación de lo observado. La unidad de análisis fue la noticia, y, luego, el párrafo. La muestra cualitativa fue no probabilística estratégica, también llamada intencional o teórica.

El diseño de las estrategias de lectura se inspiró en los trabajos de los analistas del discurso Damián Fernández Pedemonte (2014) e Irene Vasilachis de Gialdino (2006).



---

### 3. Resultados

Luego de las primeras etapas de lectura, se observó que la metáfora era un mecanismo de significación relevante en el corpus de textos. La focalización del presente estudio en la metáfora no significa que no aparezcan otros juegos de lenguaje, sino que fue a través de las metáforas que en gran parte se concretó un discurso relacionado al riesgo. A excepción de casos aislados, estas metáforas se pudieron agrupar según semejanza temática. Esta similitud implicó coherencia entre ciertos niveles de metáforas ubicados en un mismo dominio, en términos de Lakoff y Johnson (2009).

Este tipo de organización metafórica ligada de forma coherente a partir de un tema se denominó “familia metafórica”: un grupo de figuras que desarrolla una metáfora estructural a partir de diversos niveles en un mismo texto o conjunto de textos. Para Lakoff y Johnson (2009, p. 101), las metáforas estructurales producen una significación compleja. Consisten en la estructuración metafórica de un concepto en términos de otro: permiten utilizar “un concepto muy estructurado y claramente delineado para estructurar otro”. El presente artículo describe la familia de metáforas de riesgo. Algunos de los niveles de la familia riesgo observados en los textos sobre el Teatro Colón también fueron hallados en los textos referidos al Centro Cultural Néstor Kirchner.

#### 3.1. La familia riesgo

La familia de metáforas de riesgo es un grupo de figuras que caracterizan el estado del patrimonio cultural y de la cultura en general. Dentro de este grupo se encuentran diversos niveles metafóricos, que tienen en común el sema “riesgo”. Estos niveles fueron: el nivel batalla, nivel navegación, nivel derrumbe, nivel salud y el nivel mercantilización. Estas distintas metáforas tienen una coherencia equivalente, es decir, sin bien proceden de dominios diferentes, todas implican la idea de peligro.





El funcionamiento de las metáforas consiste en que algunos elementos del dominio original aparecen destacados, enfocados o desenfocados u ocultos. Los elementos enfocados y desenfocados, que aparecen o se ocultan, pertenecen tanto al dominio de origen, en este caso el Teatro y el Centro Cultural, como al dominio metafórico usado, los dominios de los diversos niveles. La metaforización, entonces, es el efecto que produce el uso de la metáfora en el discurso, y este mecanismo consiste en la estructuración de un dominio a partir de otro.

### 3.1.1. Variaciones metafóricas

En el interior de algunos niveles se observaron variaciones metafóricas. Es decir, si los niveles son la variación interior de la familia, lo que se denominó simplemente “variación” es justamente la posibilidad de diversificaciones dentro del nivel, ya sea por proximidad o diferencia semántica.

1. Proximidad semántica: la variación no es idéntica al nivel, pero se mantiene dentro del mismo campo semántico.
2. Diversidad semántica: la variación no es idéntica al nivel porque agrega una connotación extraña.

<b>Niveles y variaciones de la familia riesgo</b>	
<b>Nivel batalla:</b> “La gestión cultural es una batalla”; “hay una guerra en la institución” o “la institución está en guerra”.	<b>Variación de “duelo” (proximidad semántica):</b> “Hay duelo en el Colón”. <b>Variación deportiva (diferencia semántica):</b> en lugar de batalla, existe una pelea de boxeo y la institución es un “ring” con diversos “rounds”.
<b>Nivel derrumbe:</b> “El Colón es una ruina”.	No presenta variaciones.



<p><b>Nivel mercantilización:</b> “Quieren transformarlo (a la institución cultural) en una sala de alquiler”.</p>	<p>No presenta variaciones.</p>
<p><b>Nivel navegación:</b> “La institución es un barco” o “La gestión es timonear”.</p>	<p><b>Variación climática (proximidad semántica):</b> implica aquellas metáforas sobre las tormentas o clima adverso que debe atravesar la gestión de la institución. Por ejemplo: “Cielo oscuro y tormentoso”.</p> <p><b>Variación del faro (proximidad semántica):</b> en lugar de ser un barco, la institución es un “faro”, que “ilumina”. Es decir, esta variación implicaría que el riesgo se traslada de la institución al contexto. En lugar de ser la institución la que naufraga, la institución es la que “guía” e “ilumina”. Ejemplo: “(El CCK) será un faro para la Argentina”.</p>
<p><b>Nivel salud:</b> “La institución está enferma”.</p>	<p><b>Variación vida (proximidad semántica):</b> Implica la personificación de la institución: “cumple años”, “celebra con amigos”, etcétera.</p>

## 3.2. Descripción de los niveles de la familia riesgo

### 3.2.1. Nivel batalla

Este nivel metafórico hace referencia al conflicto entre los trabajadores del Teatro Colón, los dirigentes y los funcionarios. La metáfora de la batalla presenta a la institución como un territorio a conquistar o un botín de guerra. El nivel batalla fue



---

la metáfora con la que se representó, además, el enfrentamiento político entre el oficialismo nacional y el de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, durante las celebraciones del Bicentenario patrio. En ese sentido, la reinauguración del Teatro fue otra instancia de ese enfrentamiento.

Los protagonistas de esta metáfora, quienes luchan, son actores del campo político, la dirigencia institucional, los gremios y los trabajadores. Las asociaciones de esta metáfora ocultan y desenfocan la realidad artística del Teatro, tanto a sus creadores como a su audiencia. Solamente aparecen en la cronología de la batalla algunos artistas famosos que abogan por la resolución y median en el conflicto.

Como se verá en los ejemplos, la metáfora de la batalla implica la concepción del teatro como una zona de guerra, a los actores como representantes de los bandos y en algunas ocasiones a la comunicación como un ejercicio bélico. El nivel fue enunciado tanto de forma directa “el Teatro está en pie de guerra” –en una noticia del 25 de abril de 2010, en el diario La Nación–, como a partir de la estructuración léxica de dominio, es decir, de forma implícita: “fuego cruzado” –en una noticia del 29 de octubre de 2008, en La Nación–; y, “las declaraciones (...) cayeron como una bomba en los cuerpos del Teatro”, en una noticia del 15 de noviembre de 2007, en Clarín.

Las variaciones presentes en este nivel son la de “duelo” (por proximidad semántica), en la que se explica el enfrentamiento no como una batalla sino como un duelo –“Hay duelo en el Teatro Colón”, titular de La Nación del 3 de febrero de 2011–, y la variación deportiva (por diferencia semántica), en la que en lugar de batalla, existe una pelea de boxeo y la institución es un “ring” con diversos “rounds”, por ejemplo: “el Colón se transformó en el ring de una pelea sindical”, noticia del 22 de febrero de 2011, en Clarín.

### **Ejemplos del nivel batalla de la familia riesgo**

1. Clarín. 15/11/2007: “(...) las declaraciones del futuro director Horacio Sanguinetti anunciando el levantamiento completo de la temporada lírica cayeron como una bomba en los cuerpos del Teatro”.



- 
2. La Nación. 29/10/2008: "Fuegos cruzados en el Colón".
  3. Clarín. 28/03/2009: "Debate que incluye la confección de los nuevos reglamentos, instancia que en Gobierno señalaron como 'la madre de todas las batallas'".
  4. Página/12. 10/04/2010: "Llega, por ejemplo, a la comisión de Planeamiento de la Legislatura porteña, cuya presidente Silvina Pedreira se mostró como una fiel soldado de la lucrativa causa".
  5. Página/12. 21/05/2010: "La reapertura del Teatro Colón se transformó en el escenario en el que estalló la tensión entre el jefe de Gobierno porteño y la Presidenta".
  6. La Nación. 25/04/2010: "Los trabajadores del Colón, en pie de guerra".
  7. La Nación. 15/08/2010: "La gestión cultural, en la mira".
  8. Página/12. 06/11/2010: "'Son las mismas personas que quisieron impedir la reapertura del Colón, entregadas a un boicot permanente y a una guerra sin cuartel, que se autocalifican como Trabajadores del Teatro, pero que son una minoría dedicada al boicot permanente', había señalado".
  9. La Nación. 10/11/2010: "En el Colón, unos y otros miden sus fuerzas".
  10. La Nación. 29/11/2010: "Cuando eran las 20.30, una gran tela con la leyenda 'Trabajadores del Teatro Colón en lucha' fue desplegada sobre uno de los costados del foso".
  11. Página/12. 03/12/2010: "'No es forma de iniciar una negociación', dijo Parpagnoli, y consideró que era como 'tirar un bidón de nafta y encender un fósforo'".



- 
12. Página/12. 04/12/2010: "El Colón está en pie de guerra".
  13. La Nación. 03/02.2011: "Hay duelo en el Teatro Colón".
  14. La Nación. 30/03/2011: "Un nuevo round en el Teatro Colón".
  15. Clarín. 22/02/11: "Con respecto a las protestas que hubo la semana pasada, las mismas fuentes dijeron que 'el Colón se transformó en el ring de una pelea sindical con una discusión nacional, con gente de (Hugo) Yasky y de Pablo Micheli compitiendo', en referencia a la polémica por la conducción de la CTA".

### **3.2.2. Nivel Derrumbe**

El riesgo, en este caso, es de derrumbe, tanto del edificio en sí mismo como de la institución y actividad que se realiza en el Teatro. Si bien el nivel derrumbe es una metáfora menos recurrente que las anteriores, es coherente con el vocabulario de preservación que suele dominar los estudios sobre el patrimonio. Este nivel no presenta variaciones y es enunciado de forma directa: "La institución es una ruina", o indirecta, a partir de la estructuración léxica de dominio, como "destrucción" o "reconstrucción".

### **Ejemplos del nivel derrumbe de la familia riesgo**

1. La Nación. 15/02/2008: "Como sucede con cada una de las acciones que giran alrededor del complejo tema del Colón, todo parece estar sostenido por delicados hilos".
2. La Nación. 12/03/2008: "Además, es cierto que nadie en cien años recibió el teatro peor que yo, un teatro que no existe, que está en ruinas, totalmente colapsado, por lo tanto, la temporada no podía ser la más brillante".



3. Página/12. 24/05/2008: “El Gobierno de la Ciudad, o la Dirección del Colón, que lo ha embarcado en este desaguisado, podría decir ‘hemos recibido un teatro en ruinas; nada tenemos para festejar’”.
4. Página/12. 07/06/2008: “Mientras los músicos no tienen dónde tocar, los teatristas no se concentran en sus puestas sino en discutir una y otra vez con inspectores que no saben qué norma aplicar a una sala para setenta espectadores, y el Colón se cae literalmente a pedazos, la ciudad sigue mostrando afiches tan sentenciosos como los de la era Telerman”.
5. La Nación. 16/01/2009: “Por su parte, la legisladora porteña de Nueva Izquierda, Patricia Walsh, consideró que ‘el proyecto privatizador de Macri no sólo incluye pasar personal a disponibilidad, ajuste que llamamos a resistir, sino además un plan de obras injustificado, hijo del ya fracasado Master Plan que destruyó el Teatro’”.
6. Página/12. 03/12/2010: “Por su parte, Pedro Pablo García Caffi, director del Colón, dijo que tomará medidas ‘dentro del marco jurídico’ contra las protestas y llamó a los gremialistas ‘arquitectos de la destrucción’”.

### **3.2.3. Nivel mercantilización**

La “mercantilización” funciona como una imagen que sintetiza el peligro que corre el Teatro. El uso metafórico proviene de la trayectoria de este término en el ámbito de la cultura. Podría también funcionar, en tanto imagen-síntesis, como una metonimia de funcionamiento metafórico, porque de todos los riesgos que amenazan a la institución, se focaliza solo en uno. Dentro de este nivel metafórico se denuncia, por ejemplo, el vínculo entre la cultura y el turismo y otras áreas comerciales.

El funcionamiento metafórico se observa en tanto la denuncia por la mercantilización estructura todo el dominio de la cultura mientras se desenfocan



---

otras realidades como la educación artística o la creación. La metaforización sucede al representar la compleja realidad de la institución por medio de este término.

La recriminación acerca de la mercantilización es un lugar común dentro de la teoría de la cultura y proviene de la Teoría Crítica, que denunciaba la industria cultural como instancia de reproducción del statu quo (Adorno y Horkheimer, 1998). Con el paso del tiempo, el concepto acuñado en el seno de la Escuela de Frankfurt se dilató, perdió su connotación negativa original y se extendió a sectores y actividades que no le eran originalmente propios.

Esta metáfora puede emerger del campo político: de hecho, uno de sus rasgos más curiosos consiste en que tratándose de un argumento crítico, ligado a una lógica originalmente marxista, parece defender la exclusividad de la cultura.

Sin embargo, para esta posición, el riesgo mayor no es la popularización. No se denuncia el hecho de que el Teatro vaya a ser un sitio más accesible para más personas, sino que se recrimina su uso comercial. Esta metáfora podría vincularse, entonces, con un tradicional planteo anticapitalista. El neoliberalismo, según este razonamiento, no sabe sobre cultura y en cambio sabe hacer negocios.

Este nivel sobre todo se concreta a partir de la estructuración léxica de dominio. La metáfora trabaja sobre el riesgo y no sobre el teatro. Es decir, "el riesgo (del Teatro o del CCK) es una sala de alquiler, un shopping, etcétera". A pesar de que en este nivel se denuncia el riesgo, no se explaya acerca de las razones del peligro.

Es decir, no se argumenta el por qué cierto espectáculo o show no es conveniente que se realice en un teatro de ópera. De esta forma, la "mercantilización" podría transformarse meramente en un cliché o en una consigna ideológica. En cambio, no termina de darse a entender por qué son convenientes ciertos usos en una institución patrimonial y por qué otros no lo son.



---

## Ejemplos del nivel mercantilización de la familia riesgo

1. Página/12. 10/11/2007: “(...) hay un equívoco fundamental: la cultura es sólo muy marginalmente un objeto de consumo para turistas”.
2. Clarín. 20/11/2007: “Existe el peligro de la mercantilización, de la desnaturalización de los productos culturales”.
3. La Nación. 25/05/2008: “Quizás sea la necesidad de escapar, al menos por una vez, de la dictadura del mercado lo que nos conduce, hoy como ayer, a las fauces legitimadoras del Teatro Colón”.
4. Página/12. 06/06/2008: “Además de reclamar ‘una investigación en regla para que se castigue a los responsables del desfalco presupuestario del Master Plan’, señalaron que el proyecto de autarquía piensa al Colón como ‘una sala de alquiler al servicio de agentes privados’”.
5. Clarín. 12/9/2008: “En cambio, el otro sindicato, ATE, enrolado en la CTA, rechazó la iniciativa y dijo que busca ‘convertir al teatro en una sala de alquiler, facilitando negociados con empresas privadas’”.
6. La Nación. 29/10/2008: “Los funcionarios de Mauricio Macri no sólo ponen a la mayor casa de arte del país al servicio de los negocios privados, sino que, además, pretenden negar su responsabilidad’, sostiene (Patricia Walsh)”.
7. La Nación. 15/01/2009: “Teatro shopping. Sólo vamos a hacer la sala y el escenario con todo lo que eso comprende. Es decir, camarines, algún lugar de ensayo y las comodidades mínimas para los artistas”.
8. La Nación. 23/05/2015: “Habló también de ‘traer a los artistas excluidos del mercado’ (al CCK), aunque la lengua le jugó entonces una mala pasada (al ministro de Planificación, Julio de Vido) y arrancó la frase con ‘centro comerc...’ en lugar de cultural”.





### 3.2.4. Nivel Navegación



En este nivel se compara la gestión de las reformas del teatro y del Palacio de Correos con la navegación y su consecuente riesgo de zozobra. Existen algunas variaciones dentro de la misma metáfora, como las alusiones climáticas referidas a la tormenta o la mención de la institución cultural como un faro, en vez de como una nave.

En una noticia del 12 de abril de 2009, en el diario La Nación, aparecía esta viñeta de Alfredo Sábat que podría clasificarse dentro de la familia metafórica riesgo, en el nivel navegación, variación climática. Editorial: Grupo La Nación. Autor: Alfredo Sábat.

El nivel navegación, en ocasiones, está implicado semánticamente con el nivel batalla de la familia riesgo. Por ejemplo, en una noticia de Clarín, publicada el 25 de febrero de 2016 se menciona que el CCK “fue la nave insignia de la cultura kirchnerista”. Esa metáfora podría implicar un vínculo con el nivel batalla, en tanto la “nave insignia”, también llamada “nave capitana”, es la nave que lidera una escuadra naval de combate, en la que viaja el almirante.



---

En el caso de los ejemplos de este nivel, la enunciación fue directa: la metáfora fue explícita (“la institución cultural es una nave”), e implícita, a partir de la estructuración léxica de dominio: “surcando”, “contra viento y marea”, “quedó varado”, “timonear”, entre otras.

### **Ejemplos del nivel navegación de la familia riesgo**

1. Clarín. 22/10//2006: “Como un barco de lujo; abajo hay transpiración, arriba, pasajeros de abono y ocasionales de visita guiada y foto de recuerdo que pasean entre dorados y terciopelo, que en adelante será ignífugo, pero siempre bello”.
2. La Nación. 07/02/2008: “Pero el Colón parece andar a la deriva. Toda una paradoja para una sala que lleva el nombre de una persona que demostró ser un gran navegante”.
3. Página/12. 10/06/2008: “Y los más de cinco meses de inacción frente a un Teatro Colón que quedó varado en el medio de un plan al que llamaron “maestro” remite a Kavafis y sus bárbaros”.
4. Clarín. 9/8/2008: “Le tocó timonear un barco que está navegando por aguas agitadas”.
5. Página/12. 17/01/2009: ““Buscan un capitán de tormentas cuando ellos son los que hundieron el barco’, sostuvo Walsh”.
6. Clarín. 25/05/10: “De Vido dijo estar ‘muy emocionado’ y lejos de sus intervenciones técnicas, hizo un discurso de tono político en el que sostuvo que el Centro Cultural era posible por el ‘empuje’ de Cristina desde que era senadora y auguró que será un ‘faro de la Argentina cultural, sin exclusiones”.



- 
7. La Nación. 14/06/2015: "Bajando por la avenida Corrientes (el CCK) se asemeja a un transatlántico rescatado del olvido que ha vuelto a zarpar".

### 3.2.5. Nivel Salud

A partir de este nivel, se concibe a la institución cultural como un cuerpo enfermo con riesgo de muerte. A partir de la asociación con el estado de salud, este nivel suele funcionar por medio de la personificación, que consiste en la variación de vida: el Teatro es un anciano, un gigante o un enfermo.

La enunciación es directa de formulación explícita: "la institución es un cuerpo enfermo", y también se observa enunciación implícita por medio de la estructuración léxica de dominio: "enfermedad", "curación", "salud", "remedio", "trauma", etcétera.

#### Ejemplos nivel salud de la familia riesgo

1. Clarín. 18/11/2007: "Después de muchos años de dar entrevistas en castellano, Lano pide dialogar en inglés para expresar con mayor precisión su punto de vista sobre este momento crucial de la vida del teatro y sobre los cambios que se anuncian".
2. Clarín. 28/11/2007: "'Vamos a resolver las patologías desde su propio origen. No es una restauración superficial, sino a fondo', dice" (Álvaro Arrese).
3. La Nación. 17/02/2008: "Pero más allá del agobio y la desazón ocasionados por el teatro en convalecencia forzada, los anuncios estrictamente artísticos lejos están de levantar el ánimo o de mover a expectativas más o menos fundadas".
4. La Nación. 09/04/2008: "Preocupa el estado de salud del Colón".



5. Página/12. 29/05/2008: “El Colón tuvo su cumpleaños y, aunque debió celebrarlo fuera de su casa, no olvidó preparar sorpresas para que sus invitados –aquellos amigos que lo visitan siempre, aun cuando se muda bien lejos, a Recoleta o Belgrano– disfrutaran, como siempre, de sus cuerpos estables”.
6. La Nación. 24/07/2008: “El teatro está enfermo y hay que curarlo” (Olga Ferri).
7. Clarín. 09/08/2008: “Es muy triste verlo así, está como despojado, feo, es como una casa enferma” (Olga Ferri).
8. La Nación. 13/02/2009: “Con su designación, se sumará al cuerpo directivo del Ente Autárquico Teatro Colón y tendrá a su cargo la delicada tarea de poner en movimiento a un gigante que atraviesa una de sus peores pesadillas”.
9. La Nación. 23/05/2010: “Para rejuvenecer al gigante”.
10. La Nación. 24/5/2010: “Es jueves, faltan cuatro días para la reapertura y aún el Teatro Colón late despacio. Con timidez”.

#### **4. Conclusiones**

En el corpus mediático analizado se halló una familia de metáforas relacionadas al riesgo. Este grupo de figuras incluye una serie de niveles metafóricos que asocian la transformación de la institución patrimonial con situaciones de peligro. Al tratarse de instituciones ligadas al patrimonio cultural que estaban siendo restauradas, parte del vocabulario utilizado durante la gestión hace referencia a la preservación, restauración, protección y conservación de los edificios y obras.

La familia metafórica riesgo podría sintetizarse con la expresión “la cultura o el patrimonio están en riesgo”. En ocasiones la metáfora sí actúa sobre la institución,



---

por ejemplo, el “Teatro es un barco”, sin embargo, esa metaforización se refiere al estado que atraviesa la institución y no tanto a su misma naturaleza. Es decir, en este caso la metaforización no actúa sobre el objeto de la metáfora sino sobre su estado: la cultura no es, sino que la cultura está. Es posible, entonces, concebir esta figura como un mecanismo de descripción indirecto.

Las metáforas, sean cristalizadas o no, cuentan con capacidad representativa porque ofrecen una serie de elementos de un asunto u objeto que el lector u oyente debe relacionar con el asunto u objeto sobre el que se metaforiza. En este sentido, quizás tanto o más que en los enunciados irónicos, los metafóricos requieran de una participación activa por parte del lector.

Sin embargo, las metáforas no solamente implican la proposición de ciertas características. Cuando se enuncia la metáfora “el Teatro es un campo de batalla”, no solamente se presenta una característica del dominio “batalla”, sino que el dominio batalla es un mundo posible con personajes, historias, valores, nudos dramáticos, atmósfera, acciones, entre otras cosas. Es decir, la representación social que posibilita una metáfora es más compleja que la de la simple adjetivación, justamente por el poder connotativo de su naturaleza poética. En lugar de decir “el Teatro es un campo de batalla” podría decirse “discuten violentamente por el Teatro” o “existe un debate acerca del Teatro”, sin embargo, ninguna de esas construcciones posee el valor evocativo de la metáfora. En el caso de las metáforas cristalizadas, el poder connotativo del dominio metafórico es menor y en cambio prima el dominio original del asunto u objeto, mientras que en el caso de las metáforas no cristalizadas el dominio metafórico es desplegado por el lector para hallar una significación no evidente.

## **Bibliografía**

Adorno, T. y Horkheimer, M. (1998). *Dialéctica de la ilustración*. Madrid: Editorial Trotta.

Aristóteles (1948). *El arte poética*. Buenos Aires: Editorial Espasa-Calpe.



---

Fernández Pedemonte, D., (2014). "Un paradigma interpretativo para la investigación en medios de comunicación". En Fernández Pedemonte, D., (Coord.). Comunicación Aplicada. Teoría y Método. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Gibbs, R. (1994). The poetics of mind: Figurative thought, language, and understanding. Cambridge: Cambridge University Press.

Glucksberg, S. (2001). Understanding figurative language. Oxford: Oxford University Press.

Grady, J., Oakley, T., y Coulson, S. (1999). "Blending and metaphor". En G. Steen y R. Gibbs (Eds.), Metaphor in cognitive linguistics. Philadelphia: John Benjamins.

Grice, H. P. (1991). "Lógica y conversación". En Valdés Villanueva, L. M. (Ed.) La búsqueda del significado. Madrid: Tecnos.

Johnson, M. (1981). Philosophical perspectives on metaphor. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Kövecses, Z. (2002). Metaphor: A practical introduction. Oxford: Oxford University Press.

Lakoff, G. (1987). Woman, Fire and Dangerous Things. What categories reveal about the Mind. Chicago: The University of Chicago Press.

Lakoff, G. (1994). The contemporary Theory of Metaphor. California: California Digital Library.

Lakoff, G. (2002). Moral politics. How liberals and conservatives think. Chicago: The University of Chicago Press.



---

Lakoff, G. y Johnson, M. (2009). *Metáforas de la vida cotidiana*. Madrid: Cátedra Teorema.

Lakoff, G. y Turner, M. (1989). *More than Cool Reason: A Field Guide to Poetic Metaphor*. Chicago: The University of Chicago Press.

Ricoeur, P. (2001). *La metáfora viva*. Madrid: Ediciones Cristiandad.

Ricoeur, P. (2013). "La hermenéutica y el método de las ciencias sociales". En *Cuadernos de filosofía latinoamericana*. Vol. 34, No. 109, p. 57-70.

Searle, J. (1979). *Expression and meaning: Studies in the theory of speech acts*. Cambridge: Cambridge University Press.

Semino, E. (1997). *Language and world creation in poems and other texts*. London: Longman.

Sperber, D. y Wilson, D. (2008). "A deflationary account of metaphors". En Gibbs, R. W. (Ed). *The Cambridge Handbook of Metaphors and Thought*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 84-105.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical Investigations*. Oxford: Basil Blackwell.



---

# Storydoing y virtualidad, una mirada hacia adentro

Agustina Lombardi<sup>2</sup>

“La gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidará lo que le hiciste sentir.”

Maya Angelou

## Resumen

El storytelling es una herramienta poderosa, sin embargo, si no está acompañado por hechos o acciones que lo respalden, carece de sentido, y es aquí donde entra en juego el papel del storydoing. En tiempos corrientes, donde la virtualidad adquiere más protagonismo que nunca, el storydoing será un gran aliado en la planificación de la estrategia de comunicación para la transmisión de la cultura organizacional y la generación de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores.

**Palabras Clave:** Storytelling, Storydoing, Virtualidad, Comunicación Interna, Cultura Organizacional.

## Abstract

Storytelling is a powerful tool, nevertheless, if it is not accompanied by facts or actions that support it, it is meaningless, and here is where the role of storydoing comes into play. In current times, where virtuality acquires more prominence than ever, storydoing will be a great ally in the planning of the communication strategy for the transmission of the organizational culture and the generation of a sense of belonging by the employees.

**Keywords:** Storytelling, Storydoing, Virtuality, Internal Communications, Organizational Culture.

---

<sup>2</sup> Magister en Dirección de Comunicaciones Institucionales (UADE) y Licenciada en Relaciones Públicas (USAL). Realizó estudios de Posgrado en Marketing (UCA). <https://www.linkedin.com/in/agustina-lombardi/>.





---

## Introducción, una aproximación al storytelling

Primero lo primero, no podemos definir storydoing sin antes haber definido storytelling. Se trata de una expresión anglosajona, que se desglosa en dos palabras: historia (story) y contar (telling). Se podría describir como una narrativa atrapante de sucesos, con un mensaje final que deja un aprendizaje o concepto. El storytelling es también arte porque consiste en una forma de expresión única.

Las historias generan emociones, y como seres emocionales, la mayor parte de nuestras decisiones también lo son. Las historias van más allá que las cifras y los datos, quedan asentadas en los corazones de quienes las escuchan. Generan conexión, identificación y empatía, inspiran y movilizan. Las historias tienen una chispa: consuelan, transforman, destruyen y/o sanan. Quienes aplican esta técnica son llamados "profesionales de la emoción", por el alto grado de eficiencia y compromiso, o vínculo afectivo-emocional, que genera en las personas que reciben el contenido. Un buen storytelling cautiva y envuelve al espectador, y crea un vínculo genuino que perdura en el tiempo.

La guía de ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación) define al storytelling como "técnica para contar historias que traslada los valores de una compañía, marca o producto y conecta con sus públicos objetivo. Consiste en trasladar los valores de marca en una historia de forma que sea natural e implícita, de la misma forma que se han transmitido los valores éticos de generación en generación a través de cuentos, mitos y fábulas". Como toda línea narrativa, debe constar de un planteamiento, nudo y desenlace.

Para Simmons (2007), una historia o relato es "una experiencia reinventada narrada con suficiente detalle y sentimiento para causar la imaginación de sus oyentes y experimentar algo como si fuese real." Una historia es una herramienta poderosa porque permite despertar emociones, cambiar un punto de vista, influir en otros para modificar comportamientos, facilitan la confianza, permiten transmitir experiencias, y coadyuvan a la integración de los miembros en las organizaciones (Simmons, 2007). Está científicamente comprobado que las historias tienen el



---

poder de inyectar nuestro cerebro con neurotransmisores y hormonas que nos inducen a un estado muy parecido al que caemos cuando nos enamoramos. Según Juan Ramiro Fernández (2017) , “quienes cuentan buenas historias están en el negocio del delivery de oxitocina, como los narcos”, una simpática y acertada analogía.

Si bien el concepto se instaló hace algunos años de forma muy marketinera, el storytelling existió desde siempre. El binge-watching tampoco es algo nuevo, llevamos consumiendo contenido de esta manera desde que Gutenberg inventó la imprenta. Convivimos con una gran cantidad de mensajes y captar la atención de a quienes van dirigidos fue siempre un reto. Lo que cambió con el tiempo, son los canales a través de los cuales contamos las historias, y los canales seguirán cambiando, una y otra vez, dependiendo del desarrollo humano y los hábitos de consumo que practiquemos.

### **La narrativa no es suficiente, una aproximación al storydoing**

Según Barbani (2015), no basta con transmitir verosimilitud, hay que transmitir verdad. Es en este punto donde entra en juego el storydoing. Así pues, la evolución natural del storytelling implica pasar a la acción. No es que las historias de repente hayan dejado de interesar, lo que cambia es la manera de explicarlas. Y el storydoing significa que hay que actuar, hay que hacer. La narración surge pues al compartir, al comunicar las acciones reales que pone en marcha la empresa, persona o marca.

Conocemos al storydoing como la evolución del storytelling. No se trata únicamente de narrar, sino de narrar y actuar. Narrativas que no estén acompañadas por acciones que las respalden, carecerán de sentido y perderán fuerza. El storydoing consiste en hacer tangibles los valores que representa una organización mediante la creación de experiencias que reflejen que se predica con el ejemplo. A su vez, el storydoing involucra a los públicos de manera activa en la narrativa.



---

Según Montague (2013), el storydoing es la forma más eficiente de contar la historia de una empresa hoy en día, las experiencias atractivas son lo que a las personas les gusta hablar con sus contactos: “Una empresa que conoce su propia historia y puede traducirlo a la acción prosperará. Las empresas que no lo hacen, tienen problemas”.

El storydoing se esfuerza por conseguir que las historias que se cuentan se conviertan en realidad, es decir, que las marcas hagan lo que dicen hacer. El storytelling sin una bajada real al día a día de la compañía, en el hacer, se convierte en una operación de maquillaje que puede tener consecuencias negativas para la empresa.

A su vez, el storydoing sostenido en el tiempo permite forjar la reputación interna y externa de una compañía, uno de sus activos intangibles más importantes. Según Villafañe (2004), la reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos. Según Fombrun (1996), “la reputación se desarrolla a partir de la singularidad de una empresa y de las prácticas de conformación de la identidad - mantenidas a lo largo del tiempo - que conducen a los públicos a percibir a la empresa como creíble, confiable y responsable.

### **El contexto como condicionante del éxito**

Tanto la narrativa como el accionar organizacional deben estar estrechamente alineados al contexto. Los mensajes deben ser pertinentes, agregar valor y ser consistentes entre sí y con el accionar organizacional. Hablamos de algo dinámico, que debe actualizarse y repensarse constantemente. Y ¿cómo construimos una narrativa en el tiempo que resulte relevante en tiempos de cambio? Los líderes de las organizaciones deben apuntar a narrativas con solidez y sustento, no a ideas vacías. Además, es indispensable que el relato sea de interés e importancia para quien lo escucha.



---

## Storydoing y virtualidad

Es frecuente pensar al storydoing hacia afuera, en la comunicación con nuestros clientes o consumidores, pero internamente puede ser una gran herramienta para generar sentido de pertenencia y compromiso por parte de nuestros colaboradores.

Entre la inmensidad de consecuencias ocasionadas por el COVID-19, el trabajo 100% remoto fue una de ellas y muchas organizaciones lo están pensando como algo que vino para quedarse, como una modalidad de trabajo que persistirá en el tiempo. Estamos en un contexto donde nuestros hogares cumplen el rol de oficina y compartimos el espacio de trabajo con familiares y mascotas, nos tocan el timbre porque llegó una entrega, hay ruido por una construcción vecina, tenemos más inconvenientes técnicos y de conexión, entre muchos otros.

Nunca habíamos tenido tantos factores de dispersión, y captar la atención de las personas es un desafío doble. Esto no quiere decir que la oficina no tuviera factores de distracción, pero hablamos de un espacio diseñado para el trabajo versus un espacio que forma parte de nuestro hogar. A su vez, recibimos todos los mensajes a través de computadoras y los mensajes organizacionales son uno más del montón.

Esta modalidad 100% virtual, o en su defecto mixta (parte virtual y parte presencial), implica que los nuevos colaboradores deban relacionarse con la organización en gran medida de manera virtual (entrevistas, procesos de inducción, interacción con equipos de trabajo, conocimiento de la organización, entre otros). Los colaboradores más antiguos también se encuentran ante esta forma de relación con la organización, y si algo deseamos es que sigan sintiéndose igual o más involucrados que antes.

Es acá donde el storydoing aparece como aliado para que en este mar de mensajes y estímulos externos los mensajes organizacionales tengan llegada y puedan transmitir la cultura y los valores organizacionales. El relato y el accionar facilitarán captar la atención y transmitir los mensajes que deseamos.



Esto tiene que ver porque el storydoing conforma una forma de difundir y asimilar los valores y las costumbres. Las historias son una forma de comunicación a partir de la cual se ensamblan y reensamblan acontecimientos y ayudan a difundir la cultura organizacional (Rhodes, C. y Brown, A. D., 2005).

Los relatos en las empresas son importantes porque pueden incentivar a las personas para que actúen, asimilen normas o valores empresariales, y sirven para dar un mensaje. Asimismo, las historias facilitan la creación de vínculos, generan confianza y empatía, y favorecen la identidad de un grupo (Guber, 2011).

## **Conclusiones**

No es fácil hacer llegar a los colaboradores la propuesta de valor organizacional. Los Directores de Comunicación Institucional de las organizaciones, deben contemplar al storydoing en la planificación de la estrategia de comunicación para la transmisión de la cultura organizacional y así comprometer e involucrar a los colaboradores con el propósito organizacional.

Para ello, los contenidos deben estar correctamente estructurados, deben ser originales y propensos a la interacción y engagement de los colaboradores. Debemos contar historias que conecten emocionalmente con ellos y que transmitan el ADN y los valores de la organización, con el fin, de captar, crear y mantener a largo plazo su fidelización. También debemos hacerlos partícipes de manera activa en los procesos creacionales a través de la co-creación.

Un buen storydoing ofrece resultados comunicacionales exitosos. Pensarlo hacia adentro, teniendo en cuenta que captar la atención en la virtualidad es un gran desafío, podrá ser una efectiva estrategia comunicacional para transmitir la cultura organizacional y generar sentido de pertenencia por parte de los colaboradores de nuestra organización, motivándolos e implicándolos.



---

## Referencias bibliográficas

ADECEC (2017). Guía Storytelling y Branded Content. Disponible en: <http://adecec.com/wp-content/uploads/2018/09/la-guia-de-storytelling-y-branded-content-de-adecec.pdf>.

Fombrun, C. J. (1996). Reputation: realizing value from the corporate image. Harvard Business School.

Guber, P. (2011). Storytelling para el éxito. Empresa Activa.

Montague, T. (2013). True Story: How to Combine Story and Action to Transform Your Business. Harvard Business Review.

Rhodes, C. y Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. International Journal of Management Reviews.

Simmons, A. (2007). Whoever tells the best story wins. American Management Association.

Villafañe, J. (2004). La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas. Pirámide.



---

# La Comunicación, una Herramienta para las Pequeñas y Medianas Empresas

Brenda Alberico<sup>3</sup> y Diego Blanco<sup>4</sup>

## Resumen

En este trabajo se busca recuperar los principales conceptos de la tesina realizada por Alberico y Blanco (2021). En la misma, a partir de un análisis de la situación, los autores desarrollan un Plan de Comunicación Institucional para corroborar su hipótesis: a partir de una planificación estratégica, la comunicación puede ser una herramienta poderosa para toda organización.

**Palabras Clave:** Plan de Comunicación - PyMe - Estrategia - Planificación - Marca.

## Abstract

In this article we aim to recover the main concepts of the dissertation by Alberico and Blanco (2021). Following the analysis of the situation, the authors develop an Institutional Communication Plan to corroborate their hypothesis: based on strategic planning, communication can be a powerful tool for any organization.

**Keywords:** Communication Plan - SME - Strategy - Planning - Brand.

---

<sup>3</sup> Licenciada en Ciencias de la Comunicación (UBA).

<sup>4</sup> Licenciado en Ciencias de la Comunicación (UBA).



---

## Introducción

El presente artículo se propone retomar las principales ideas de la tesina La Comunicación, una Herramienta para las Pequeñas y Medianas Empresas - Plan de Comunicación Institucional para una PyME en Buenos Aires de Alberico y Blanco (2021) cuya propuesta es presentar un Plan de Comunicación Institucional (PCI, el Plan) con una visión integral, que abarque el contacto con el público externo, interno y que genere un protocolo de acción para eventuales crisis.

La misma fue trabajada desde un punto de vista particular sobre el estado de las PyMEs:

Trabajamos desde el entendimiento de que en muchas ocasiones, ya sea por falta de recursos, por desconocimiento o baja capacidad de asumir riesgos, las PyMES Argentinas no llevan adelante proyectos de comunicación. Como resultado, se desaprovechan grandes oportunidades de mejora que son de real importancia para la sociedad, ya que un gran número de personas económicamente activas forman parte de Pequeñas y Medianas Empresas (Alberico y Blanco, 2021, p. 8).

En este sentido, la hipótesis que se planteó fue: si se trabaja de forma estratégica y organizada, la comunicación es una herramienta muy poderosa para cualquier tipo de organización. Esta tesina se propone de forma práctica demostrar esta afirmación, a partir del caso La Rosca de Domínguez (Alberico y Blanco, 2021).

Para validar la hipótesis planteada el desarrollo se basó en autores fundamentales por incluir nociones básicas de algunos conceptos como identidad visual, retomado de Imagen Positiva Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas, de Justo Villafañe (2002) y la importancia del nombre, tomando a Philip Kotler (s.f.) en Dirección de Mercadotecnia en el capítulo Administración de líneas de producto, marcas y empaques, entre otros términos.

Además, fue necesario para lograr el objetivo, el desarrollo de un Plan de Comunicación acorde al objeto de estudio:





El Plan cuenta con tres objetivos específicos que son tres programas en diferentes niveles. En primera instancia el de comunicación externa, que pretende exhibir aquellas características relevantes de la empresa que le permitan posicionarse frente a su público. En segundo lugar el de interna, que busca resolver problemáticas comunicacionales y al mismo tiempo, acercar herramientas que puedan facilitar el trabajo en lo cotidiano. Por último, el protocolo de crisis para proteger la reputación de La Rosca de Domínguez ante la irrupción de alguna eventualidad que afecte al servicio prestado o a los empleados (Alberico y Blanco, 2021, p. 11).

A lo largo del trabajo se desarrollan conceptos que se tienen en cuenta para el trabajo del Plan. Estos son: comunicación, plan de comunicación institucional, estrategia, ciclo de vida del producto, marca, nombre de la marca, identidad visual, posicionamiento, misión, empaque, perfil psicográfico, misión, visión y cultura. Con estos puntos como base, se investiga si la comunicación es una herramienta poderosa para cualquier tipo de organización.

La tesis está escrita en tres capítulos. En el primero se desarrollan los lineamientos teóricos sobre los que se funda el trabajo. En él se pueden encontrar los conceptos de comunicación, estrategia, marca (y sus respectivos componentes), posicionamiento, misión, visión, cultura y la postura de los autores sobre los medios y su influencia en el mundo actual. Estos son el punto de partida, una guía sobre la cual pensar todo el desarrollo que le continúa.

En el capítulo dos se puede encontrar la situación de La Rosca de Domínguez. Sus fortalezas, debilidades, cómo está ubicada en función de sus competidores y del contexto nacional. También se pueden ver su misión, su visión y su cultura. Es el momento en el que se comprende el negocio, la empresa. A partir de este capítulo se realizó el diagnóstico.

El capítulo 3 incluye el diagnóstico en el que se analizan las posibilidades reales de accionar. Aquí se ponen en juego los recursos, la cultura, el contexto y todo lo



---

analizado previamente. A partir de esto es que se realizó el Plan de Comunicación Institucional con sus respectivos programas y proyectos.

## **Metodología**

El camino para recolectar información antes de comenzar con el desarrollo del mismo fue exclusivamente cualitativo. Este tipo de trabajos permiten visualizar de mejor manera el contexto. Dicho en otros términos, colabora con el objetivo de lograr una mayor riqueza en la información relevada, obteniendo relatos específicos que no pueden ser abordados de otra forma

Para el desarrollo de este PCI se utilizaron técnicas diferentes tales como: la entrevista en el lugar y a distancia, la observación (que se dio tanto físicamente en el local como a través de los canales de comunicación digital), y el desarrollo de un FODA que permitió analizar de mejor manera el estado de la bulonera, además del PESTEL para comprender el contexto. También se desarrolló un perfil psicográfico, necesario para comprender mejor el camino a tomar por el PCI.

Se entiende a una entrevista como una situación de conversación, que está realizada a partir de un plan de investigación, con un fin específico y guiada por un entrevistador. A su vez se destaca que este último debe trabajar en pos de favorecer la producción del discurso y darle cierta línea argumental (Alesina et al. 2011). En el caso particular de este trabajo se realizaron cuatro entrevistas diferentes. Por un lado a los dueños del negocio se los consultó en ocasiones distintas a cada uno, con el objetivo de recabar la mayor información posible sobre diferentes temas tales como la comunicación externa, interna y de crisis, los servicios que ofrecen, los productos, los clientes y los proveedores. Estos encuentros fueron la principal fuente de conocimiento y permitieron conocer en detalle el funcionamiento de la empresa. También se realizaron otras entrevistas a dos clientes, que tuvieron el objetivo de conocerlos de forma más subjetiva y poder recoger la mayor cantidad de signos posibles que sirvieran para más adelante realizar el perfil psicográfico.



---

La investigación realizada en esta tesina tuvo también técnicas de observación. Si bien no fue plenamente de observación participante, lo cierto es que sí se tuvo contacto directo con los dueños del negocio, en su espacio de trabajo, las dos veces que se visitó el lugar. También existió la posibilidad de recorrer el ambiente, comprender determinadas situaciones propias de su día a día (como el arraigo que tiene la familia al lugar o la precariedad de algunos procesos como el control del inventario). Por este motivo no se puede hablar de una mera observación, pero tampoco de una observación participante propiamente dicha. Por otro lado, se hizo un análisis de las vías de comunicación digitales de la bulonera y de otros participantes del sector industrial.

Para comenzar con el Plan y el diagnóstico de la PyME, se utilizó previamente la herramienta de análisis PESTEL que “hace foco en la evaluación de factores externos presentes en contexto y/o mercado y sus capacidades para condicionar la estrategia organizacional” (Comunicólogos.com, s.f.). El análisis PESTEL consta de seis componentes, a saber: políticos, económicos, sociales tecnológicos, ecológicos y legales (Comunicólogos.com, s.f.).

Sin olvidar que “Todo cambio en los componentes de esta matriz dinámica tiene impacto potencial en la reputación de la compañía (...)” (Comunicólogos.com, s.f.), se tuvo en cuenta este análisis para considerar sus resultados en cuanto al contexto macro en el cual estaba inserta La Rosca de Domínguez y así delinear con ellos la estrategia de comunicación necesaria para el Plan de Comunicación Institucional. Además fue importante para este trabajo utilizar la herramienta FODA aplicada a La Rosca de Domínguez para observar la situación de la PyME y entender en qué áreas trabajar y cuáles acciones tomar. El diagnóstico al que se llegó, permitió entender qué aspecto de la empresa mantener, cuáles profundizar, cuáles cambiar, qué situaciones del contexto aprovechar y a cuáles prepararse para enfrentar.

### **Desarrollo de la tesina**

Una de las claves de la tesina fue entender el universo de la Rosca de Domínguez. Se desarrollaron los diferentes puntos que fueron necesarios comprender para



---

conocer de forma correcta el objeto sobre el cual trabaja el PCI. De esta forma, se analizó la historia de la empresa, sus principales fortalezas y debilidades tratando de entender cómo capitalizarlas o bien defenderse de las mismas. Se definió la visión, la misión, la cultura y su manera de innovar, así como se observó de qué manera se vinculan en la relación con el cliente. También se describió el contexto exponiendo las presiones económicas que reciben las PyMEs en Argentina y las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías para acercarse a los consumidores y potenciar la relación con los mismos.

A partir de este análisis se propuso la visión y la misión de la PyME:

**Visión:** otorgar el mejor servicio personalizado a los clientes desde el primer contacto hasta la postventa.

**Misión:** mostrarnos como una empresa cercana al cliente, siendo fácilmente accesibles y atentos en todo momento.

Se observó y analizó el accionar de La Rosca de Domínguez para innovar con el objetivo de entender cómo lo hace y proponer acciones en el PCI que sean factibles de ser realizadas. En pocas palabras, lejos de una innovación planificada y sostenida en el tiempo en pos de un crecimiento del negocio, se ve una forma de innovar ocasional aunque sí pensando en el cliente; lo que se condice con la cultura, la misión y visión de la empresa propuestas.

Sobre la industria, en términos de comunicación se encuentra en un estado prácticamente nulo. En este sentido se entiende que La Rosca de Domínguez tiene un espacio enorme de oportunidades de ser precursora, en el que puede potenciar sus principales fortalezas y hablarle a sus consumidores a partir de su punto más fuerte como servicio: la atención personalizada. Esta característica no es solo destacada por los propios dueños, sino que lo dicen sus clientes, como se relevó en las entrevistas, así como también se observa en los comentarios de Google my Business.



---

Realizado todo el análisis fue posible dar lugar a la estrategia: vincular la atención personalizada de La Rosca de Domínguez con una relación de amistad.

Una vez que se contó con una misión, visión y estrategia clara, fue posible avanzar a los programas del PCI. El mismo se propone trabajar, de una manera integrada en los tres niveles que ofrece, para conformar y dar a conocer una identidad homogénea tanto para sus públicos externos como internos. Dicha identidad se transmite a través de la creación de una marca que deje ver la cultura organizacional en cada una de sus expresiones, logrando el posicionamiento deseado.

Por el lado de la comunicación externa, a través de los perfiles de redes sociales de la Rosca y elementos claves de ésta, se desea generar una mejor experiencia de compra al consumidor y lograr una identidad de marca, de la cual actualmente el negocio carece. En lo que respecta al proyecto de interna, el objetivo es mejorar el servicio otorgado desde el perfeccionamiento de las aptitudes del personal y el conocimiento de los clientes y el mercado. Finalmente al nivel de una eventual crisis, se desea preparar al negocio y sus integrantes para poder anticiparse y reaccionar rápidamente y, de esta manera, proteger la imagen de la PyME en una posible situación de crisis.

El Programa de Comunicación Externa tuvo como objetivo generar contenido en los perfiles ya existentes de Instagram y Facebook de La Rosca de Domínguez para otorgar una mejor experiencia digital. Y por otro lado, desarrollar una identidad de marca para la PyME a partir de elementos claves.

Para este programa se desarrollaron dos proyectos:

**Acciones Digitales:** este proyecto se propone encontrar una forma sencilla para que La Rosca de Domínguez pueda comenzar a generar contenidos de calidad y planificado en sus redes sociales, contribuyendo a la imagen de marca, así como también desarrollar un espacio de contacto con los clientes más allá de los preexistentes. En este sentido, se propone hacer publicaciones



---

a través de influencer/socio estratégico vía canje, lo que no representa un esfuerzo a la hora de realizar posteos, ni tampoco una fuerte inversión en dinero.

**Empaque-Uniforme-Fachada:** este proyecto se propone lograr una identidad para la PyME a través del empaque, el uniforme y la fachada del local. En los primeros dos casos desarrollarlos, ya que actualmente no existen, y en el tercero reformarlo ya que si bien hoy por hoy el negocio tiene un frente pensado en relación al rubro, es antiguo y está desgastado.

El Programa de Comunicación Interna tuvo como objetivo perfeccionar las aptitudes del personal que finalmente son útiles a la hora de ofrecer el servicio. Para esto se trabaja tanto en el conocimiento de la empresa como de los clientes y competidores, desarrollando jornadas de capacitación así como también un sistema de recolección de datos sobre compradores y el resto del mercado. Al igual que el de externa contó con dos proyectos:

**Inteligencia comercial:** se pretende lograr que La Rosca de Domínguez tenga mayor información sobre clientes y competidores para poder utilizarlo en diferentes acciones.

**Capacitaciones:** La intención de este proyecto es que todos en La Rosca de Domínguez tengan mayor información y conocimiento sobre los productos que venden para poder dar un mejor servicio y tener un mejor funcionamiento interno.

El Programa de Comunicación de Crisis tuvo como objetivo generar diferentes herramientas que permitan anticiparse para reaccionar rápidamente ante una eventualidad y así proteger la imagen de la empresa. En referencia a esto Ruiz Balza y Aphal (2004) dicen: "(...) toda organización necesita ampliar su percepción y anticiparse: diseñar escenarios futuros, predicciones realistas y operativas sobre las variabilidades del mercado" (p. 3).



---

El trabajo propuesto tuvo como intención preparar a la institución para evitar los conflictos y desacuerdos que surgen a partir de situaciones de crisis, a través de diferentes documentos y protocolos diseñados de manera preexistente que sirvan para actuar durante estas situaciones. El programa está dividido en cinco etapas, tal como lo proponen los autores Ruiz Balza y Aphal (2010): Precrisis, identificación, gestión, comunicación y postcrisis.

Se buscó lograr un documento con preguntas frecuentes que sean útiles a la hora de encontrarse con problemas de cara al cliente y/o proveedores. También se consideró importante tener de forma ordenada el 100% de los contactos que puedan ser necesarios para resolver una situación conflictiva. Además, comprender de qué manera se utilizan los diferentes canales de comunicación debe quedar 100% claro entre los cuatro empleados, de modo de usarlos correctamente cuando sea pertinente. También se propusieron dos ejercicios de simulación, evaluando diferentes posibilidades de reacción ante determinadas ocasiones.

Sobre la comunicación, se expusieron cuáles serán los protocolos a ejecutar, siendo uno si la crisis es local y otro si es global, comprendiendo las posibilidades que brinda cada uno y entendiendo cuándo usarlos en función de cada público al que haya que hablarle.

En postcrisis se intentó tener una devolución del 100% de quienes se hayan visto perjudicados durante la crisis para comprender cuál es su percepción sobre el negocio a partir del trabajo realizado mediante este programa.

## **Resultados**

Luego del desarrollo del trabajo se llegaron a diferentes conclusiones relacionadas tanto a La Rosca de Domínguez como de la industria en general:

En primer punto, es válido aclarar que se decidió resaltar ciertos puntos que podrían trabajarse estratégicamente y desde la comunicación. Las propuestas realizadas tanto para proyectos de externa como de interna



---

y crisis se consideran posibles de implementar efectivamente si así se deseara.

Siempre teniendo en cuenta las limitaciones de La Rosca de Domínguez, se generaron diferentes proyectos enmarcados en un Plan de Comunicación Institucional trabajado de forma estratégica que, aunque simples, pueden mejorar el día a día y el futuro de la bulonera si se llevasen adelante.

Se cumplió con el objetivo general del Plan, a partir de desarrollar las propuestas de los tres programas: generar una imagen de marca que mejore el posicionamiento y la recordación; brindar herramientas a los empleados para mejorar su día a día y la calidad del servicio; y preparar a la institución para eventuales casos de crisis.

En este sentido podemos decir que se logró validar la hipótesis, al menos en este caso particular. Es destacable que se haya realizado en base a una compañía pequeña, de bajos recursos y con una experiencia comunicacional mínima.

Una de las grandes dificultades que se planteó fue lo que evaluamos como la baja capacidad de asumir riesgos por parte de la empresa para incursionar en esta temática. Por eso no se propusieron ideas que fueran altamente costosas.

## **Conclusiones**

El objetivo de esta tesina fue desarrollar una propuesta real para una PyME, con el fin de validar la hipótesis que supone que la comunicación es una herramienta poderosa que trabajada de forma estratégica puede ser útil a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño.





---

A través de diferentes técnicas cualitativas como FODA, PESTEL, observación y entrevistas fue posible comprender mejor la realidad de la empresa, conociendo sus virtudes, sus defectos y de esta forma se logró dar visibilidad a nuevas oportunidades.

Todo esto hubiese sido imposible sin contar con información real y de primera mano sobre la situación inicial del negocio. Se trabajó de esta manera sobre oportunidades y ventajas verídicas que se analizaron y abordaron en la misma línea; teniendo en cuenta las posibilidades y limitaciones de La Rosca. Como ya se mencionó, cada propuesta está dentro de lo que pensamos realizable en términos económicos pero también de recursos humanos y tiempos.

Por este motivo es que consideramos que es un aporte interesante que puede servir de ejemplo para muchas otras PyMEs que se encuentren en un estadio similar al del inicio de este trabajo. Podrán encontrar en la tesina una guía teórica para comenzar un camino trabajado de forma estratégica, que comprenda los conceptos de marca, identidad visual, la importancia del posicionamiento, de conocer al público al que se le habla y el rol que juegan las diferentes subjetividades en la relación con sus clientes y empleados.

Invitamos a que este trabajo sirva como incentivo y permita que La Rosca de Domínguez y otras pequeñas y medianas empresas se animen a atravesar este camino, superando ampliamente la propuesta que aquí se ha realizado. Así mismo, alentamos a la consideración y puesta en marcha de una mirada comunicacional, yendo más allá del nivel cero. Aconsejamos interpretar los sentidos que circulan entre las PyMEs y las personas para funcionar de una manera simbólica y estratégica.

## **Bibliografía**

Alberico, B. y Blanco, D. (2021). La Comunicación, una Herramienta para las Pequeñas y Medianas Empresas - Plan de Comunicación Institucional para una PyME en Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina. UBA.



---

Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira, N., Picasso, F., Ramírez, J., Rojo, V. (2011). Los Métodos en las Ciencias Sociales. En Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales (pp. 75-84). Uruguay. Universidad de la República Uruguay.

Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira, N., Picasso, F., Ramírez, J., Rojo, V. (2011). Principales Técnicas de Investigación. En Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales (pp. 85-94). Uruguay. Universidad de la República Uruguay.

Kotler, P. (s.f.). Administración de Líneas de Producto, Marcas y Empaques, en Dirección de Mercadotecnia.

Ruiz Balza, A. y Aphal, K. (2004). Comunicación de Crisis. Buenos Aires, Argentina. comunicólogos.com

Ruiz Balza, A. y Aphal, K. (2010). Comunicación. En Comunicación, Organizaciones y Management. Buenos Aires, Argentina. comunicólogos.com

Villafañe, J. (2002). La Identidad Visual Corporativa. En Imagen Positiva (pp. 115-138). España. Pirámide.



---

# El rol de las Redes Sociales en la Percepción de una Marca

Agostina Gimenez<sup>5</sup>

*“La sociedad no es una simple agregación de individuos o de sus interacciones; es una red cambiante de significados que configura modos de comportamiento y creencias.”*

Filiba, S. y Palmieri

## Resumen

Las Redes Sociales son una herramienta desde la cual las marcas construyen su identidad. Sin embargo, también se convirtieron en un espacio de resistencia donde los consumidores encuentran a un soporte aliado que les permite expresar sus ideas y deseos de consumo.

**Palabras clave:** Marca, Redes Sociales, Publicidad, Marketing Digital, Semiosis Social.

## Abstract:

Social Networks are tools from which brands build their identity. However, they also became a space of resistance where consumers find an ally that allows them to express their ideas and desires.

**Key Words:** Brand, Social Networks, Advertising, Digital Marketing, Social Semiosis.

---

<sup>5</sup> Licenciada en Ciencias de la Comunicación (UBA).



---

## ¿Qué es una marca?

En primer lugar, debemos definir que es una marca. Una marca existe para darle un sentido al producto que no es solo funcional, es decir, trae asociada cualidades que son intangibles y que forman parte de la esencia del producto, transmitiendo sus particularidades y sus promesas de valor a su público objetivo (Ontiveros, D. y Larrea, J., 2013). En este sentido, el branding, el proceso de hacer y construir una marca, es el soporte más importante del *Marketing* y la comunicación porque debe conseguir involucrar al consumidor, es decir, debe lograr que los clientes tanto internos como externos sean embajadores, difusores, evangelizadores, defensores y militantes de las marcas

La marca es mucho más que un enunciado discursivo, como el simple isologotipo en un envase de PET o en una zapatilla. No es sólo un símbolo gráfico, es una gestión que vive cuando es interpretada por los consumidores o usuarios. (Ontiveros, 2013, p.102)

Así, el proceso de **construcción de una marca** incluye **6 componentes**:

**1 - Producto:** Definir el producto.

**2 - Posicionamiento:** El lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor.

**3 - Promesa:** La promesa que se hace y se sostiene es la columna vertebral de la marca, convirtiéndose en la base de su reputación.

**4 - Presentación:** Según como se presente la marca, puede hacer que se logre mayor o menor interés y credibilidad por parte de la audiencia. Esto es la identidad de Marca.

**5 - Persistencia:** Es la consistencia de la marca. Esta es necesaria en orden de ganar claridad y confianza en el mercado, las compañías que carecen de persistencia se salen inevitablemente del camino.

**6 - Percepción:** En la mente del consumidor la marca es un conjunto de creencias acerca de las promesas de la compañía y lo que esta representa.



---

## Un consumidor activo

Vivimos en una sociedad que constantemente nos bombardea con mensajes publicitarios a través de distintos medios de comunicación; la televisión, la radio, el cine, las revistas especializadas, Internet, el correo, las Redes Sociales, etcétera.

La publicidad es la forma de hacer público un mensaje sobre algo o alguien con el objetivo de motivar su compra. Es decir, hay un producto o servicio que se debe dar a conocer mediante un mensaje a consumidores, que pueden ser reales o potenciales.

La publicidad busca indagar sobre las relaciones humanas, sobre sus potenciales clientes para difundir los productos mediante diferentes discursos de acuerdo con la época y la relación que los consumidores establecen con el mundo para resaltar el valor simbólico de los productos. En la publicidad los bienes de consumo nos ofrecen algo más que una promesa básica de venta, beneficio diferencial del producto en relación con sus competidores. Entre tantos productos es complejo ofrecer un valor agregado racional; de manera que resulta más eficaz y diferencial atribuir un valor simbólico propio del producto.

Sin embargo, el discurso publicitario no es lineal. Como sostiene Verón (1993) en la *Teoría de los Discursos Sociales*: existe siempre un desfase entre las instancias de producción y de reconocimiento y eso permite que los sentidos circulen. Por lo tanto, si bien la marca se expresa y construye significaciones a partir de sus publicidades, también:

La marca es mucho más que lo que la publicidad dice de ella. Es un conjunto de percepciones, pero sobre todo, un conjunto de experiencias que le ocurren a la gente en la vida cotidiana. Esas experiencias incluyen la propia performance del producto y sus aspectos funcionales. (Filiba y Palmieri 2008).

En este sentido, no hay que entender al consumidor como “tontos culturales” (Hall, 1980). Hay que dejar de pensar que el pueblo es manipulable y que no tiene poder de elección. Consumir es la participación en un escenario de disputas por aquello que la sociedad produce y por las maneras de usarlo.



---

En esta misma línea Canclini (1994) sostiene que hay que mirar al consumo como algo más complejo que la relación entre los medios manipuladores y audiencias dóciles. La hegemonía cultural no se produce mediante acciones verticales en las que los dominadores apresarían a los receptores. Hay que concebir acciones de colaboración y transacción entre unos y otros.

Para Verón (1974) la producción de sentido aparece organizada en distintas prácticas. Cada una de ellas sometidas a diferentes condiciones estructurales en cuanto a la producción, circulación y el consumo. De esta forma, un discurso no admite cualquier lectura, sino varias lecturas. Todo discurso social, todo texto, está caracterizado por una inserción múltiple en las prácticas sociales. Un mismo texto puede encontrar “destinos ideológicos” parcialmente diferentes.

En este sentido, González Menichelli, en el trabajo de investigación presentado en la UBA (2010), llamado “Dime cómo te relacionas con tus consumos y te diré quién eres”, sostiene que el consumidor es un sujeto activo en el proceso de recepción de la comunicación tanto como en el consumo en sí. Esto es así porque tiene la posibilidad, y la libertad, de elegir entre una multiplicidad de opciones, así como también de no hacerlo.

### **Las redes sociales surgen como un lugar participación del público.**

Según Filiba y Palmieri (2008) en los últimos años, los medios de comunicación disponibles se han incrementado de forma vertiginosa. Hay un auge de las nuevas tecnologías.

En el 2019 el Indec<sup>6</sup> realizó un informe donde comunicaba que 8 de cada 10 personas en Argentina tenían acceso a un teléfono celular. “83,5% de las personas mayores de 5 años -de 31 conglomerados urbanos consultados- usó el celular, el 77,7 % Internet y el 42,6% la computadora en el cuarto trimestre del año 2018.”(INDEC 2019).

---

<sup>6</sup> <https://www.indec.gob.ar/>



---

Acompañado este crecimiento las marcas comenzaron a participar en las redes sociales como Instagram, Twitter, Facebook o plataformas de video on demand (a demanda) como YouTube, o los diarios, o sitios y portales, surgiendo de esta forma el *Marketing Digital*. De la Vega (2008) en el capítulo 6 del *Manual de Marketing Directo e Interactivo* define al Marketing Digital como:

La utilización de tecnologías y medios digitales (Internet, web, celulares, televisión digital, redes sociales, foros, blogs, etcétera) en la creación, planificación y ejecución de estrategias, tácticas soluciones orientadas a generar resultados medibles para empresas y organizaciones en relación con sus mercados” (De la Vega 2008, p.225).

Especialmente en las redes sociales, el mensaje se construye desde el público hacia el público se coloca parte del proceso de comunicación, contenido y forma, en aquellos que son todavía efectivamente los destinatarios del mensaje. El marketing en las redes sociales tiene como objetivo principal el de participar y proponer.

En las redes sociales las empresas tienen la posibilidad de proponer iniciativas que luego los miembros de la red pueden usar como propias. Como por ejemplo cuando una compañía propone el uso de un *#Hashtag* (Numeral) y luego, se hace viral.

Una de las tácticas más usadas es la creación de páginas o perfiles. Usualmente los seguidores pueden seguir a esta cuenta para conocer las novedades, lanzamientos, promociones y eventos especiales de la marca. O también pueden darle *feedback* sobre las actividades que realizan. El nuevo uso de las redes sociales aumenta la exposición de las marcas y crea una nueva forma de participación del público. En este sentido, los consumidores construyen una parte de la identidad de la marca cuando crean contenido, cuando responden un posteo, utilizan #, crean memes<sup>7</sup> o producciones multimedia -fotos, vídeos, audios- o perfiles y grupos en redes sociales.

---

<sup>7</sup> Si nos referimos al origen etimológico de la palabra meme y su significado encontramos que proviene de la antigua palabra griega “mimema”, cuyo significado se puede traducir como “algo que se imita”. Es decir, que la palabra meme en sí se puede entender como algo que surge de la imitación.



---

## Conclusión

Entendemos a las Redes Sociales como una extensión de la empresa, otro espacio donde la marca puede fijar su identidad y desempeñarse brindando un servicio de satisfacción ya sea ofreciendo contenido de calidad o teniendo una relación más cercana con sus clientes.

Las marcas divulgan ideas a través de las Redes Sociales, para así estimular el deseo de compra respecto a las necesidades de los posibles clientes y crean modelos deseables de comportamiento y expectativas. Estas son promotoras de transformaciones sociales por medio de valores, ideologías y concepciones de vida. Son modificadoras de las conductas de los consumidores.

Sin embargo, si bien una marca construye un sentido este nunca es lineal porque circula por la sociedad. Esto quiere decir que el sentido va adoptando distintas formas a medida que se va transmitiendo por los discursos.

Las Redes Sociales son el lugar donde el consumidor se apropia de los discursos para construir nuevos sentidos. Estas surgen como un lugar resistencia a la manipulación publicitaria porque desde ellas el público construye nuevos significados y sentidos de acuerdo con sus ideas y deseos de consumo.

## Bibliografía

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: reinterpretando la cadena de valor, Buenos Aires: Palermo Business Review Nro. 2.

Barbero, M. J. (1987). De los medios a las mediaciones. México: G. Gilli.

Filiba, S. y Palmieri, R. (Ed.). (2008). Manual de Marketing Directo e Interactivo. Buenos Aires: AMDIA.





---

García Canclini, N. (1994). El consumo sirve para pensar en comunicadores y ciudadanos. México: Grijalbo.

Gonzalez Menichelli, G. (2010). Dime cómo te relaciones con tus consumos y te diré quién eres. Una aproximación metodológica para el análisis y la construcción de perfiles psicográficos de consumidores. (Resumen de Tesina de grado). Carrera de Ciencias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Hall, S. (1980). Codificar y Decodificar. EN Culture, Media y Lenguaje. Londres: Hutchinson.

Muraro, H. (1974). Teoría de la manipulación comunicacional, EN Neocapitalismo y comunicación de masa. Buenos Aires: Eudeba.

Ontiveros, D. y Larrea, J. (Ed.) (2013). La comunicación de las marcas. Buenos Aires: Dircom.

Verón, E., (1993). La Semiosis Social. Fragmentos de una Teoría de la Discursividad. Barcelona: Gedisa.

Verón, E., (1971). Ideología y comunicación de masas: La semantización de la violencia política. EN Lenguaje y comunicación social. Buenos Aires: Nueva Visión.

Verón, E., (1974). Acerca de la producción social del conocimiento: el 'estructuralismo' y la semiología en Argentina y Chile. EN Lenguajes N°1. Buenos Aires: Nueva Visión.



---

# Comunicación y Medición de Activos Intangibles: ¿Hacia la mensurabilidad de los Pasivos Intangibles?

Alejandro Ruiz Balza<sup>8</sup> y Daniela Martínez<sup>9</sup>

## Resumen

En este artículo nos planteamos como objetivo analizar las características clave de los activos intangibles y de los de modelos y herramientas aplicadas a su gestión y mensurabilidad, desde el punto de vista del management en general, y en el campo de la comunicación corporativa en particular. Para ello nos planteamos metodológicamente un listado de ejes principales para mensurar intangibles. También reseñamos los modelos aplicados a la medición de intangibles disponibles. Finalmente se propondrá para la discusión la importancia de la relación comunicacional dinámica entre activos y pasivos intangibles y el impacto de los sesgos conscientes e inconscientes en la misma.

**Palabras clave:** Intangibles, Conocimiento, Marcas, Sesgos Inconscientes.

## Abstract:

In this article we aim to analyze the main characteristics of intangible assets and models and tools applied to their management and measurability, from a management point of view as a whole, and in the field of corporate communication in particular. For this, we methodologically propose a list of main axes to measure intangibles. We also review the models applied to the measurement of available intangibles. Finally, the importance of the dynamic communicational relation between intangible assets and liabilities and the impact of conscious and unconscious biases on it will be proposed for discussion

**Key Words:** Intangibles, Knowledge, Brands, Unconscious Biases.

---

<sup>8</sup> Comunicólogo - PhD Ciencia Política.

<sup>9</sup> Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales (UADE, Argentina) - Magister en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento (Universidad de León, España).



---

## 1 - Introducción - La cuarta revolución industrial como contexto

Este trabajo tiene como punto de partida la siguiente hipótesis: la definición de una estrategia de comunicación corporativa requiere de la aplicación de modelos que faciliten la mensurabilidad de sus activos intangibles.

Esto implica, como marco general, dar cuenta de la profunda transformación en el modo de organización de la producción humana a escala planetaria que lleva más de cinco décadas de evolución.

La primera revolución industrial fue posible gracias a la aparición de la máquina de vapor y los primeros esfuerzos de maquinización. Por su parte, la segunda lo hizo a partir de la aparición de la industria a gran escala con la línea de producción y la electricidad. En un tercer momento, la aparición de las primeras computadoras y los esfuerzos que permitían la automatización condujo a la tercera revolución industrial.

Las tres revoluciones industriales mencionadas anteriormente tenían algo en común: todos los elementos mencionados que generaban el valor eran activos tangibles, bienes físicos, maquinaria. A modo de sucinta contextualización del comienzo del actual proceso de transformación de la producción global en curso, vale la pena señalar que la etapa de obsolescencia y abandono del modo de producción fordista, iniciada sin retorno en 1973 tras la crisis del petróleo y el abandono del patrón oro, ha sido rica en denominaciones y corrientes teóricas que intentan nombrar y por tanto describir un posible nuevo período histórico inaugurado por el ocaso de la llamada Sociedad Industrial como modo excluyente de organización social a nivel mundial desde múltiples puntos de vista disciplinares.

Esta nueva etapa ha sido caracterizada como postmoderna, postindustrial, tecnocrónica, sociedad de la información, sociedad del conocimiento, sociedad de riesgo, etc. Posiblemente, todas estas denominaciones aportan miradas a un rompecabezas complejo que no se agota ni completa y continúa en constante movimiento.



En este trabajo, y también asumiendo su contingencia y transitoriedad, la denominaremos cuarta revolución industrial o la revolución de la tecnología y las comunicaciones, que desde hace más de 50 años, ha sido impulsada y ha sido posible a raíz de las nuevas tecnologías tanto digitales como también físicas y biológicas. A esto se le suma como condición necesaria y generando un entorno fértil al crecimiento y expansión de esas tecnologías la globalización de la economía, el comercio internacional fluido tanto de bienes como de servicios, los acuerdos de comercio internacionales y la capacidad de comunicación instantánea y global 24/7.

Para la gestión estratégica en la cuarta revolución industrial, en la que los intangibles tejen y destejen la red que articula, iterativa y permanentemente, una inédita modalidad de organización de la producción humana a escala planetaria, la comunicación, inicialmente una disciplina vinculada con los medios y luego con todas las organizaciones, emerge como una competencia transversal para todas las organizaciones y profesiones.

Este nuevo contexto económico y social en el que la humanidad está inmersa actualmente ha puesto en el centro de atención y de la escena los recursos a partir de los cuales depende cada vez más no solo el progreso individual sino también de las organizaciones y las naciones, y para ello la comunicación se ha vuelto una competencia transversal para todas las organizaciones y perfiles profesionales.

Nos encontramos, entonces, 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 la ambivalencia y la incertidumbre como puntos de partida para la toma de decisiones.

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.



---

En este nuevo orden, en el que la noción de accidente es relevada por la de catástrofes de decisión y aún rige la racionalización ciega y el progreso lineal, necesitamos afrontar un desafío inédito: dominar nuestra propia dominación, que como en un gran pañol de herramientas, pone a nuestro alcance todas las herencias teóricas y prácticas, trágicas y virtuosas. Tan solo necesitamos saber cuáles elegir. La dificultad radica en que no basta con la lógica individual del "hágalo usted mismo".

En síntesis, en la actualidad, en el centro de la producción ya no se encuentran las manufacturas, sino que han sido relevadas por los activos intangibles. En múltiples redes, en las que la comunicación como competencia transversal tiene un rol clave, se reorganiza en forma permanente e iterativa la producción humana a escala planetaria y para la que resulta vital contar con modelos de medición de sus activos clave.

## **2 - Métodos - Valoración de los Activos Intangibles**

Es común leer que la definición de conocimiento en el contexto de las descripciones del posfordismo se asimile a un activo intangible de las empresas que no es susceptible de ser pesado y medido de acuerdo a las categorías propias del pensamiento moderno/cartesiano.

En una economía basada en el conocimiento, parte del capital llamado intangible, compuesto de Investigación y Desarrollo, de Software, pero sobre todo de Educación, Cultura, Formación, Marcas, Innovación y Creatividad, incorporadas por el "trabajo vivo" producido por el hombre, ha devenido el factor principal del crecimiento y supera ampliamente la parte de capital material en el stock real de capital.

Los intangibles tienen una primera definición vinculada con considerarlos "activos" cuando una empresa los controla y espera obtener los mismos beneficios económicos a futuro.



---

Más adelante, autores como López Triana y Sotillo (2009) señalan la necesidad de ampliar dicha definición restringida e incorporar tres tipologías de: 1) activos no financieros de las empresas, 2) activos asociados al conocimiento (gestión del conocimiento, patentes, licencias, etc.) 3) activos derivados de su capital relacional con stakeholders, clientes y el público en general.

Según Zéghal y Maalouol (2011), en los desarrollos teóricos contemporáneos y su literatura, la denominación “activos intangibles” puede referirse como sinónimo a: recursos intangibles, capital intangible, capital intelectual, capital humano, marca corporativa, reputación corporativa, identidad corporativa, capital inmaterial, capital de conocimiento, cultura de la empresa, intervenciones de las empresas en ámbitos simbólicos como arte y cultura, entre otros.

La inversión en activos intangibles no ha parado de crecer en las últimas tres décadas. Al respecto, autores como Kayo, Kimura, Basso y Krauter (2008) señalan que las transformaciones sociales y económicas de la llamada cuarta revolución industrial se ven reflejadas en las inversiones en capital intangible: marcas, patentes, relaciones con clientes, relaciones con proveedores, valoración del know-how, redes colaborativas, etc., que se han vuelto tanto o más importantes y significativas que las inversiones en capital tangible tradicional.

Asimismo, autores como Santos & Schmidt (2003) o Kayo et al (2008), entre otros, coinciden en que este giro hacia las inversiones en activos intangibles tiene su origen tanto en la globalización como en la emergencia de la hiperconectividad mundial facilitada por las tecnologías de la comunicación y la información, que junto a al ejercicio profesional de la comunicación facilitaron visualizar dichos activos intangibles, dado que si los mismos no son comunicados correctamente no contribuyen al proceso de creación de valor en las organizaciones.

Un tema clave en la aproximación teórica a los intangibles es el de las categorías y enfoques propuestos y en constante evaluación desde la década de 1990 para la evaluación de dichos activos.



---

En este nuevo contexto se generan a su vez al menos tres tipos de nuevos mismatchings (desajustes) respecto a las teorizaciones tradicionales respecto de la llamada Ley del Valor:

- a)** El conocimiento responde a leyes muy particulares y profundamente divergentes de las sostenidas por el pensamiento liberal o marxista en sus respectivas teorías del valor.
- b)** Los procesos productivos propios del conocimiento separan a este de sus soportes materiales facilitando la [re]producción, permutabilidad, y combinatoria en múltiples y diversas modalidades tanto el capital como el trabajo empleado para producirlo.
- c)** El proceso de transformación del conocimiento en valor ha dejado de ser lineal y estable en la línea del tiempo. Dicho proceso implica la inestabilidad, puntos de discontinuidad, catástrofes, multiplicidad de caminos posibles, etc.

Mientras que esos mismatchings o desajustes son interpretados por las miradas tradicionales como espacios de crisis, desde el punto de vista del capitalismo cognitivo son considerados como espacios de libertad, donde pueden emerger novedosas soluciones y transformaciones institucionales (Rullani, 2004). En dichos espacios de libertad y combinaciones disruptivas iterativas se generan permanentemente nuevas divisiones cognitivas del trabajo a escala global y local, que desbordan los intentos de cercar a los intangibles y anclarlos en sistemas de patentamiento que contradicen las modalidades de gestión ágil y colaborativa requeridas en el mercado contemporáneo.

Ahora bien, si para la sociedad industrial las cosas tenían que ser “pesables y medibles”, un tema a resolver es cómo “pesar y medir” intangibles para convertirlos según las distintas demandas del mercado global contemporáneo. En este contexto, durante el proceso para la definición de una estrategia corporativa, la dificultad central no pasa por la mensurabilidad de los activos tangibles que la



respaldan, sino el de los intangibles: el conocimiento los recursos humanos, la imagen y la comunicación institucional, la tecnología de la información, el potencial para la innovación, etc., cuyo valor es potencial, indirecto y se da contextos que favorezcan la sinergia y el trabajo colaborativo e iterativo.

En los balances de las empresas también comenzaron a reflejarse estos mismatchings o desajustes abriendo paso a una nuevo concepto el Capital Intelectual. La noción fue esbozada inicialmente por Fritz Machlup (1962) en su clásico *The production and distribution of knowledge in the United States*, y fue definida por primera vez por Kenneth Galbraith (1969) cuando indagaba sobre el aporte del valor intelectual en la segunda mitad del siglo XX. Finalmente, cuando Peter Drucker (1993) definió la Sociedad del Conocimiento, el concepto de Capital Intelectual era ya un supuesto de partida ineludible para abordar la reflexión acerca de activos intangibles.

Asumiendo al Capital Intelectual como activo intangible fundamental resultante de la actividad intelectual humana aplicable a la actividad económica en las organizaciones desde el inicio de este período de transformación del modelo de producción humano a escala planetaria referido anteriormente, distintos autores han propuesto la puesta en relación del Capital Humano, Capital Relacional y Capital Estructural.

Nos referimos a Capital Humano como aquel que integra a las competencias generales y específicas de los miembros de una organización. Con Capital Relacional, aludimos el valor de las relaciones de una organización con sus públicos internos y externos, actuales y potenciales.

Por último, el concepto de Capital Estructural reunirá al conjunto de los procesos intangibles que registran, circulan y comparten el aprendizaje organizacional mediante la generación de marcas, patentes, estándares de calidad, software, cultura organizacional, visión, misión, valores, y las capacidades para la innovación.





---

Para comenzar a visualizar como resolver desde el metaplano de la comunicación estos supuestos mismatchings o desajustes, se trata entonces de facilitar procesos iterativos que integren colaborativamente activos intangibles, los cuales tiene cualidades específicas y permiten esbozar cuatro parámetros generales para su mensurabilidad:

**1. Su valor es indirecto:** rara vez tiene un impacto directo en los resultados, como los ingresos o las ganancias. Es habitual que su influencia en la creación de valor sea no lineal, tampoco producto del feedback con los consumidores, sino resultado contingente de múltiples procesos iterativos vinculados con las interacciones sociales, el nivel de formación, la construcción social de sentido de diversas comunidades de prosumidores.

**2. Su valor se da en un contexto:** no todos los activos intangibles son iguales. Cierta conocimiento es estratégico; otro es táctico; alguno, irrelevante. El valor de un activo intangible sólo puede determinarse en el contexto de la estrategia que genera el valor.

**3. Su valor es potencial:** los activos tangibles - las materias primas, sin ir más lejos - pueden valuarse en función de su costo o su precio de mercado. Los activos intangibles tienen un valor potencial, que no es real hasta convertirse en valor tangible. Esa transformación se lleva a cabo a través de procesos organizacionales como el diseño de un producto, su entrega y la prestación de servicios, etc.

**4. Los activos están agrupados:** no es común que los activos intangibles generen valor por sí mismos. Para crearlo deben agruparse con otros activos, en general, también intangibles. Invertir en alguno de esos activos, sin considerar a los demás, llevaría al fracaso. En otras palabras, no se crearía valor.



A partir de estos parámetros generales, y en el marco de la conceptualización del Capital Intelectual, se han desarrollado decenas de modelos para su monitoreo y medición que reseñaremos en el próximo apartado.

### **3 - Resultados - Mensurabilidad de Activos Intangibles**

Para la gestión en comunicación (activo intangible), contar con modelos que faciliten medir la red de activos intangibles en permanente relación reticular y sinérgica es fundamental. Dichas redes de activos intangibles están integradas por las marcas comerciales, la reputación, la marca empleadora de una organización, su trayectoria, su fama, la calidad y buena imagen de sus productos, su cultura y clima corporativos por citar algunos elementos que reductivamente se esconden tras el término clave reputación corporativa. Las organizaciones contemporáneas intentan bajo todos los medios y con todos los modelos a sus alcances medirlos, contabilizarlos y asegurarse de que el mercado y todos los actores necesarios los conozcan, sepan cuánto valen y hasta los quieran comprar, como es común, por ejemplo en el caso de adquisiciones corporativas.

A lo largo de varias investigaciones académicas o incluso esfuerzos públicos y privados de gestión y medición, se han propuesto modelos para la medición de activos intangibles. Hemos dejado claro, en nuestra insistencia, que se trata de un activo prioritario y de la ineludible necesidad de identificarlo al interior de las organizaciones para que pueda ser medido, potenciado, combinado y aplicado a la generación de valor. Entre los modelos que cuentan con mayor adopción y con reconocimiento académico internacional se encuentran:

**1) Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992, 1993, 1996):** el Cuadro de Mando Integral tiene por objetivo proporcionar, además del seguimiento de los resultados financieros, la capacidad de monitorear de modo simultáneo el desarrollo de las capacidades y la adquisición de activos intangibles para el crecimiento a futuro, rompiendo así con el modelo contable tradicional centrado en costos (Kaplan & Norton, 1996).



---

**II) Navegador Skandia (Edvinsson & Malone, 1997):** su enfoque tiene muchos puntos en común pero subraya la necesidad de considerar la importancia fortalecer aquellos procesos que nutren al capital humano. El IC Navigator fue desarrollado en la empresa sueca de servicios financieros. La hipótesis central del equipo dirigido por Leif Edvinsson en la empresa de servicios financieros Skandia, es que el capital intelectual representa la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa (Edvinsson & Malone, 1997). El gran mérito que los investigadores le asignan a este navegador centrado en procesos está dado por el esfuerzo aplicado a generar una taxonomía para medir activos intangibles e ir más allá de los supuestos tradicionales para la creación de valor en las organizaciones.

**III) Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1998, 1997):** según el enfoque de este navegador la mayor parte del valor de la empresa reside en sus “activos invisibles basados en el conocimiento”(Sveiby, 1997). Para acceder su valor total consolidado además de su capital visible es necesario considerar su capital de conocimiento, marcas, relaciones con clientes y proveedores, la dirección de la organización, estructura legal, actitudes, I+D y software, nivel de educación y experiencia de los miembros de la organización (Sveiby, 1997).

Todas estas aproximaciones brindan a la gestión de intangibles enfoques y herramientas de medición de su impacto en los negocios en creciente aplicación y expansión.

Estos aportes a la gestión y medición de intangibles ocurren durante un período en el que los mismos se destacan como fuente de ventaja competitiva en las empresas, por lo que requieren brindar desde la comunicación corporativa, especial atención a ciertos componentes clave aplicados a la gestión eficaz de activos intangibles, para facilitar se transformación en resultados económicos y reputacionales consolidados.



---

#### 4 - Discusión - ¿Hacia la mensurabilidad de los Pasivos Intangibles?

A lo largo de la historia de las organizaciones modernas se pueden identificar una infinidad de ejemplos del impacto totalmente negativo y hasta letal o destructor que han tenido malas decisiones humanas. Directivos de Kodak consideraron que la fotografía digital no tenía futuro y decidieron no invertir en el desarrollo incipiente de esta tecnología cuando todavía tenían la oportunidad de ser pioneros y le dejaron así el terreno libre a sus competidores que lo explotaron en buena ley.

Líderes de Blockbuster decidieron que no iban a comprar a Netflix como una pequeña start-up incipiente que apuntaba a ser comprada por un gigante de la industria porque no tenía futuro y sus clientes no iban a preferir nunca contenidos on-demand por sobre los medios tradicionales. Y tal vez uno de los ejemplos más bochornosos de la historia vinculado a decisiones ligadas a la corrupción es el del caso Enron donde la mala decisión humana de auditar balances fraudulentos no sólo terminó con las organizaciones involucradas yendo a la quiebra sino con gran cantidad de sus altos ejecutivos condenados por los delitos que ello implicaba y tras las rejas.

Todas estas situaciones descritas tienen algo en común: malas ideas o decisiones tomadas por seres humanos que terminaron por cambiar todo el futuro, historia y trayectoria de esas compañías. Tanto en el ámbito individual como en el corporativo o público se suele estar muy involucrado en procesos de generación de nuevas ideas, nuevas maneras de hacer las cosas, mejoras o hasta automatizaciones y se suele contabilizar de manera muy clara para mostrar como el ingenio y la capacidad humana a partir de la aplicación de ideas grandiosas o medianamente aceptables al menos terminan traduciéndose en ahorros o ganancias para esas organizaciones. Sin embargo, es igualmente importante que se avance hacia un modelo de gestión donde se pueda contabilizar de la misma manera o al menos intentarlo, el impacto y el valor de las malas decisiones que se toman hoy que, como ya se explicó en los ejemplos recientemente descriptos, pueden hasta significar el cierre de las operaciones totales de una organización o pasar a ser el último jugador en un mercado.



---

Tal vez uno de los conceptos que menos atención ha recibido pero que es igualmente de importante al de activo intangible es exactamente su opuesto, el de pasivo intangibles. Este concepto representa una acción que se está cometiendo hoy y que potencialmente representará en un futuro una fuente de destrucción de riqueza, una potencial destrucción de esos mismos activos intangibles que, a raíz de decisiones humanas inadecuadas, no están siendo gestionados adecuadamente en la actualidad y su valor puede verse erosionado (Cañibano, 2002).

En 1999 Hayvey y Lusch establecieron que los pasivos intangibles también pueden ser las razones por las que una organización ve minada su rentabilidad (Hayvey y Lusch, 1999).

Los autores reflejan también que hay distintos tipos de pasivos de acuerdo a su origen que puede ser interno o externo y los agrupan en cuatro categorías: resultantes de procedimientos, resultantes de la actuación humana, resultantes de la información y resultantes de la estructura de la organización. Tal como afirman García Parra, Simo y Sallan los pasivos intangibles son reclamaciones pendientes sobre el activo de una organización no reconocidas en el balance y peligrosas para el valor de la organización.

Así como el capital humano puede convertirse en el activo más importante generador de valor en una compañía también su opuesto puede ser una realidad y puede ser el detractor más grande al punto de llevar a una compañía a la quiebra. Hay numerosos casos en la historia que así lo demuestran, como por ejemplo, el caso Enron por citar solo un ejemplo.

La adquisición simple de bienes intelectuales es condición necesaria pero no suficiente para la obtención de valor (Caddy, 2000). Una característica compartida tanto por los activos como los pasivos intangibles es el hecho de que padecen los mismos problemas de medición y en ambos casos es necesario avanzar en el desarrollo de modelos de medición de pasivos intangibles a la par que el de los bienes inmateriales.



---

El día que esto se clarifique para los pasivos intangibles se podrá entonces cuantificar de forma clara, precisa, objetiva, comparable y sostenida en el tiempo algunos elementos como el valor de una mala idea, el valor perdido por una decisión tomada de manera incorrecta o hasta el valor que una compañía se impidió a sí misma de generar a partir de una mala selección de personal, sólo por citar algunos ejemplos.

Es claro entonces que el foco de una compañía debe ser doble y ambos esfuerzos pueden sostenerse de manera exitosa al mismo tiempo. Por un lado, deberá estar puesto en el desarrollo, generación, crecimiento y mantenimiento de activos intangibles alineados a la estrategia del negocio y, por el otro, al mismo tiempo ser objetivo, honesto y transparente en el reconocimiento del impacto de los pasivos intangibles.

Por último, hay un concepto relacionado al de pasivo intangible que es pertinente introducir y es el de pasivo humano (Simo y Garcia Parra, 2004). Los autores lo definen como el conjunto de incompetencias individuales y culturas auto-destructivas de carácter colectivo, capaces de mermar beneficios o generar pérdidas presentes y futuras.

Este concepto está muy ligado al de cultural organizacional y desde ya, así como una cultura puede presentar todas las condiciones para que florezcan los activos intangibles en una organización, también puede imposibilitarlo, mermarlo, atacarlo o hasta desalentarlo y es un gran factor a analizar con el riesgo de convertirse en un activo o pasivo intangible en sí misma.

Pasivo humano no implica nunca considerar obsoletos y descartables a ningún humano. Por el contrario el desafío es desarrollar continuamente desde la comunicación a la humanidad de la humanidad. Implica asumir que los procesos de toma de decisiones no son completamente racionales, analíticos, que también incluyen intuiciones, emociones que disparan ciertas ideas o decisiones, aunque no tengan fundamento racional, y que también facilitan la emergencia de sesgos conscientes e inconscientes:



---

El sesgo es un prejuicio a favor o en contra de una cosa, persona o grupo en comparación con otra, generalmente de una manera que se considera injusta. Los sesgos pueden estar en manos de un individuo, grupo o institución y pueden tener consecuencias negativas o positivas. Hay sesgos conscientes (explícitos) y e inconscientes (implícitos). Es importante señalar que los prejuicios, conscientes o inconscientes, no se limitan a la etnia y la raza. Aunque los prejuicios raciales y la discriminación están bien documentados, pueden existir prejuicios hacia cualquier grupo social. La edad, el género, la identidad de género, las capacidades físicas, la religión, la orientación sexual, el peso y muchas otras características están sujetas a prejuicios (Navarro, 2018).

Sin embargo, también es claro que dejarse llevar por sesgos conscientes o inconscientes tienen aplicaciones muy graves en el mundo de los negocios y pueden llegar a convertirse en el pasivo intangible más grave, peligroso y limitante de la humanidad, si los mismos se trasladan irreflexivamente a tecnologías aparentemente objetivas las aplicaciones, la inteligencia artificial, el machine learning, que programados por humanos pueden reproducir sus mejores ideas, pero también sus peores prejuicios.

Será un desafío de cara al futuro para el management en general y la comunicación en particular, poder desarrollar sistemas de alerta temprana para la detección de riesgo de pasivos intangibles aplicados a futuros cursos de acción donde a nivel individual, en equipos y en las organizaciones en su conjunto se los identifique en procesos de toma de decisiones y pueda no sólo prevenirse sino, en el peor escenario, medirse, contabilizarse, penalizarse o hasta convertirse en una historia a ser contada a las futuras generaciones de esa organización como aprendizaje colectivo para intentar que no vuelva a suceder. En este marco es clave que las organizaciones adopten entonces sistemas y métodos de cara a ver la imagen completa y medir por igual con el mismo grado de exactitud y claridad tanto sus activos como sus pasivos intangibles de cara a un mundo cada vez más complejo, incierto e interconectado donde es altamente probable que los seres humanos generen ambos tipos a lo largo de su historia.



---

## Conclusiones

Los activos intangibles son en la actualidad el factor productivo con mayor potencialidad para la creación de valor en las sociedades contemporáneas. Aplicado, combinado, relacionado y puesto a disposición de usuarios, empleados, organizaciones y gobiernos se convierte así en un elemento estratégico a ser gestionado transversalmente por la comunicación.

En la mayor parte de los países desarrollados con un gran volumen de actividades ligadas a la inversión en activos intangibles ya supera ampliamente la inversión en activos tangibles, físicos. Son todos aquellos elementos que no necesariamente tienen una materialización real pero que cada vez ganan más protagonismo en todos los sectores y todas las naciones, siempre y cuando la comunicación facilite su visualización y circulación iterativa positiva. Son activos que pueden crecer de manera exponencial e ilimitada siempre que se invierta en ellos a mayor ritmo del que se deprecian y son considerados así recursos económicos sostenibles.

Las diferentes actividades, tipos e industrias que están inmersas en una nueva cultura que facilita la emergencia de una economía creativa, en la que es necesaria la comunicación profesional, innovación social disruptiva, el desarrollo de con trabajadores del conocimiento que requieren un set de habilidades totalmente diferentes para mantener sus empleabilidad y evitar la obsolescencia programada, y que requiere gestionarse de modo colectivo y colaborativo.

La gestión colectiva de intangibles seguirá creciendo en los próximos años, y tendrá un rol fundamental para encontrar soluciones divergentes a problemas complejos, que aún hoy no tienen una solución (como problemas climáticos, de alimentación, salud, sequías, disponibilidad hídrica, etc.) y a su vez, de ser gestionado de manera exitosa y eficiente, también podrá ser una fuente de satisfacción humana, bienestar y felicidad al representar oportunidades profesionales que permitan desbloquear, desplegar y aplicar el potencial humano disponible de forma ilimitada y regenerativa.





---

Invertir en intangibles, además de ofrecer claras ventajas para modernizar los sistemas productivos y desarrollar sistemas tendientes a la innovación donde el conocimiento fluya libremente y sea aplicado, puede contribuir además a amortiguar la intensidad de las recesiones y evitar la tradicional y veloz destrucción de puestos de trabajo durante ellas en todos los países del mundo.

Para ser integrado el futuro deberá contar con inversión pública y privada en materia de intangibles sumado a inversión humana individual en desarrollar las capacidades y habilidades que se requieren para gestionarlos comunicacionalmente de forma exitosa y deberán comenzar sin dudas por el desarrollo de la capacidad para desaprender, aprender y reaprender durante toda su vida.

Finalmente, conviene recordar que sin comunicación profesional no hay equilibrio dinámico entre activos y pasivos intangibles, y por tanto las personas y las organizaciones se alejan de sus oportunidades para alcanzar todo su potencial aplicado a la creación de valor.

### **Bibliografía de Referencia:**

Caddy, I. (2000). "Intellectual Capital: recognizing both assets and liabilities". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 1, pp. 129-46.

Cañibano, L. (2002). "Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles". <<http://www.meritum.es>>. Consultado: diciembre de 2005.

Garcia-Parra, M. y Simo, P. (2004b). "El fondo de comercio como antecedente del capital intelectual". *Intangibles*, No.4, pp. 15-23.

Garcia Parra, M., & Simo, P., & Sallan, J. M. (2006). La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes. *Intangible Capital*, 2(3),277-307.[fecha de Consulta 18 de Julio de 2021]. ISSN: 2014-3214. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54920301>



---

Kayo, E., Kimura, H., Basso, L. y Krauter, E. (2008). Os fatores determinantes da intangibilidade. *Revista de Administração Mackenzie*. 7. 10.1590/1678-69712006/administracao.v7n3p112-130.

López Triana, I. y Sotillo, S. (2009). La gestión de los recursos intangibles empresariales. Madrid: Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial, Número 11.

Machlup, F. (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Navarro, R. (25 de septiembre de 2018). University of California San Francisco Office of Diversity and Outreach. Unconscious Bias. <https://diversity.ucsf.edu/resources/unconscious-bias>

Santos, J. y Schmidt, P. (2003). *Activos intangibles: análisis de los principales cambios introducidos por FAS 141 y 142*. Porto Alegre: ConTexto.

Scott, A. J. (2008). *Social Economy of the Metropolis*. Oxford: Oxford University Press.

Simo, P. y Garcia-Parra, M. (2004). "Pasivos humanos: antítesis del capital intelectual". *Intangibles*, nº 4, pp. 24-29.

Sveiby, K. (2001). *Methods for Measuring Intangible Assets*. Recuperado de: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>. 2001

Zéghal, D. y Maaloul, A. (2011). The accounting treatment of intangibles - A critical review of the literature. *The Accounting Treatment of Intangibles – A Critical Review of the Literature*. *Accounting Forum*. 35. 262-274. 10.1016/j.accfor.2011.04.003.



## **Crónicas de Valija: un viaje impreso.**

**Autora: Camila Luis.**

**Editorial: Tinta Libre, 2021.**

**Reseña de Mercedes Galíndez**

Crónicas de Valija es un libro de no ficción, escrito por Camila Luis, una autora oriunda de Capital Federal que decidió lanzarse a la aventura de publicar su obra durante la pandemia del COVID-19. Sus páginas son una antología de relatos escritos en formato de crónica periodística, que se suceden en diferentes viajes y momentos de la vida de su autora. Así, se puede viajar de París a California en un par de páginas, pasando por Ushuaia y visitando Belfast, la ciudad donde se construyó el Titanic.

Camila tiene 26 años y trabaja en una empresa internacional. Si bien ella admite que siempre le gustó viajar y sus ahorros estaban destinados para eso, su trabajo en una multinacional la ayudó a viajar más seguido y conocer nuevos lugares. Crónicas de Valija es su segundo libro, su ópera prima se tituló "El amor líquido en Hollywood: La evolución del modelo de amor romántico en los musicales de cine" y fue la publicación de su tesis de grado por parte de la Editorial Académica Española.

Camila tiene un estilo de escritura fresca, moderna, cercana y cargada de humor. Su nuevo libro, publicado por la Editorial Tinta Libre, cuenta con 17 capítulos que combinan texto, fotos, imágenes ilustrativas, notas de la autora, etc. lo que lo convierte en un auténtico diario de viajes.



---

Contiene un total de 170 páginas, lo que lo hace una excelente opción para quienes quieran empezar a generar hábito de lectura de manera gradual. El escrito está pensado en adolescentes y jóvenes como su público objetivo y es por eso que logró gran aceptación en colegios del país, que actualmente lo están usando como parte de su currícula de las materias de Lengua y Literatura o Periodismo.

Las páginas de “Crónicas de Valija” son un conjunto de aventuras divertidas que hará que el lector no pueda parar de disfrutar de sus capítulos. Conocemos historias extremas, cómo cuando a Camila se le prendió fuego el ala de un avión en el que volaba, o relatos emocionantes, cómo cuando vivió algunos meses en un pueblo de montaña en Estados Unidos. Nos emocionamos eligiendo con ella su vestido de novia, y nos desesperamos en su relato de repatriación desde Madrid en plena luna de miel. ¡No falta nada! El libro está redactado en primera persona singular, 100% atravesado por la mirada de la autora que intercala relatos puramente históricos, con anécdotas personales, pensamientos, chistes y sentimientos, lo que hace que el libro produzca mucha identificación en el lector, quien se siente representado con lo que Camila expresa. El objetivo del libro es un llamado a viajar, pero no solo a subirse a un avión, sino también a hacer un viaje interno. La autora quiere desafiar al lector a que se anime a salir en búsqueda de la aventura, que se arriesgue a conocer lugares, personas y culturas distintas, a la vez que se conoce a sí mismo. Camila busca hacernos reír, llorar y reflexionar, y lo logra de manera acertada con un estilo simple, fresco y carismático.

Recomendamos este libro para jóvenes y adolescentes que estén empezando a crear su hábito lector, así también cómo viajeros y aventureros en general. Consideramos que es un excelente material de interés para profesores de Lengua y Literatura o Periodismo, que pudieran llegar a usarlo en sus clases en un futuro. Creemos que es un buen regalo para amigos y un gran compañero de viajes solitarios. ¡No se pierdan la oportunidad de leerlo! Pueden adquirirlo en <https://bit.ly/3ckoLm2> y cuenta con envío a domicilio para todo Argentina. También se encuentra disponible en formato EBook. Para ponerse en contacto con la autora pueden escribirle por su página de Instagram: @Cronicasdevalija.

---

**CUADERNOS ACADÉMICOS**



**TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS**

---