

# comu nica ción

CENTRO GUMILLA

Estudios venezolanos  
de comunicación  
Nº 99

Tercer trimestre 1997

**Comunicación  
organizacional:  
¿una moda más?**



**Fundación  
Gran  
Mariscal  
de Ayacucho**

**Consejo  
Nacional  
de la  
Cultura**

**Universidad  
Católica  
Andrés  
Bello**

**Fundación  
Carlos  
Eduardo  
Frias**

**convocatoria  
a los aspirantes**

# **Medición Premio Carlos Eduardo Frías**

**a la  
excelencia  
en Trabajos  
de Grado  
sobre**

**Comunicación  
menciones:  
Publicidad  
e Imagen  
Corporativa  
Mercadeo  
Nuevas  
Tecnologías  
de la  
Comunicación**

**y Arte  
menciones:  
Teatro  
Danza  
Artes Visuales  
Música  
Literatura**

**Información en la sede  
de la Fundación  
Carlos Eduardo Frías,  
Avenida Diego Cisneros,  
Edificio ARS,  
Piso 4, Los Ruices,  
Caracas, desde  
el 1º de octubre  
hasta el  
28 de noviembre  
de 1997**

# comunicación

Estudios venezolanos de comunicación  
CENTRO GUMILLA

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

## SUMARIO

### PRESENTACION

2

### ENTRADA

- **Historia particular de las comunicaciones integradas** 3  
Rafael Pedraza
- **Comunicación interna en organizaciones en mudanza** 9  
Ana Maria Eiroa Da Fonseca
- **La rebelión de los gerentes** 15  
Antonio López Ortega
- **Comunicación organizacional desde la Red Informativa Nacional** 18  
Dulce García / Javier Barrios
- **El pleonasma de Picasso** 22  
Luis García Planchart
- **El desarrollo tiene su base en la cultura** 29  
J. Ignacio Igartúa
- **La dinámica sociocultural y sus implicaciones** 31  
Jesús María Aguirre
- **Noticias e información a medida. ¿Sueño o ilusión?** 40  
Alejandro Piscitelli

### ESTUDIOS

- **Racionalidad comunicativa y empresa** 50  
Massimo Desiato
- **Hacia un punto de vista mercadotécnico simbólico** 55  
Evelin Chacón / Ernesto Olivo
- **La inversión cultural en Venezuela y su problema gerencial** 61  
Carlos Guzmán

### HABLEMOS

- **Debate político sobre "Comunicación e información para la democracia"** 70

### INFORMACIONES

73

### RESEÑA

76

### DOCUMENTOS

84

#### Director

Marcelino Bisbal

#### Consejo de Redacción

Jesús María Aguirre

Francisco Tremonti

José Ignacio Rey

Andrés Cañizález

Gustavo Hernández

Carlos Correa

Juan Manuel Matos

Carlos Guzmán

Marcelino Bisbal

#### Asistente Consejo

Elsa Pilato

#### Diseño y Diagramación

Impregraf C.A.

Tlf.: 762.81.70

#### Impresión

Gráficas León S.R.L.

Tlf.: 571.65.24

#### Suscripción

(4 números al año)

Venezuela: Bs. 6.000,00

Exterior: US\$ 35

(vía superficie)

América: US\$ 40

(vía aérea)

Resto del mundo:

US\$ 55 (vía aérea)

Envíe su pago a:

Centro Gumilla

Edificio Centro Valores,

Local 2, Esquina de la Luneta,

Altigracia, Apartado 4838

Teléfonos: 564.98.03 - 564.58.71

Fax: (02) 564.75.57

Correo electrónico:

[cengumi@conicit.ve](mailto:cengumi@conicit.ve)

Redacción SIC:

[rsic@etheron.net](mailto:rsic@etheron.net)

Redacción Comunicación:

[comunica@etheron.net](mailto:comunica@etheron.net)

Programa de Formación:

[fgumilla@etheron.net](mailto:fgumilla@etheron.net)

Unidad de Documentación:

[dgumilla@etheron.net](mailto:dgumilla@etheron.net)

Administración:

[administra@etheron.net](mailto:administra@etheron.net)

Publicidad y Mercadeo

[gmercadeo@etheron.net](mailto:gmercadeo@etheron.net)

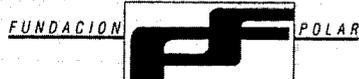
Caracas 1010-A-Venezuela

Depósito Legal

pp 76-1331

ISSN: 0798-1856

Realizada bajo los auspicios de la:



Comunicación no se responsabiliza por los juicios y opiniones de los artículos firmados. Esta responsabilidad compete a sus autores.

**E**l intelectual y sociólogo francés Edgar Morin en su libro *Para salir del siglo XX* emplea el concepto-idea de palabras claves para definir momentos determinantes en la historia de la humanidad. Apunta que el hombre, las civilizaciones, por ende las sociedades, se han "movido" en torno a ciertas y determinadas palabras que expresan a veces mucho más de lo que ellas quieren significar. Es una especie de desencuentro ideológico lo que muchas de esas palabras encierran al ser confrontadas con la propia realidad que ellas quieren escenificar. "Así pues, las palabras claves son más que ideas clave, y producen las distinciones/oposiciones fundamentales que dan forma y sentido a nuestro universo. Llegan a ser poseedoras de la realidad, se convierten en hiperreales". Y dice el autor, finalmente, en torno a este concepto de las palabras claves, que ciertamente tenemos necesidad de esas palabras, para que ellas sean y actúen como puntos cardinales, como núcleos y así poder orientarnos y a la vez centrarnos.

La idea es que sobran palabras, hacen falta más bien realidades que traduzcan verdaderos sentidos a nuestra vida y a nuestro quehacer. Es el hecho entonces, que el ejercicio profesional de la comunicación en estos finales de milenio se ha visto insuflado de una serie de palabras que sirven realmente de muy poco para la definición ética y de competencia profesional que se requiere. La aparición de términos como "comunicación corporativa", "comunicaciones integradas", "netmarketing", "imágenes corporativas", "marketing político", "marketing social", "marketing cultural", "imágenes corporativas", "virtualidad comunicacional", "comunicación organizacional", "calidad total", "reingeniería de las comunicaciones", y otras tantas que intentan definir y establecer disciplinas, subdisciplinas y hasta ciencia están sirviendo de orientación para acoplarnos a lo que algunos han denominado "las fuerzas que nos conducen" ¿Y cuáles son esas fuerzas que actúan, realmente, como realidades eje y núcleo de nuestras vidas? Pues ni más ni menos que los vectores del mercadeo, de las tecnologías, de las corporaciones, de las audiencias/clientes,

# PRESENTACION

y finalmente de la razón económica y mercantil. A la final el hombre como que importa poco, o importa demasiado como pieza y engranaje sistémico de una gran y vasta red de consumidores y cada vez menos de ciudadanos o simples sujetos sociales.

Lo que vamos sintiendo es que la información en torno a esos términos no está aportando nada nuevo a lo que ya sabíamos. Es una especie de moda que se ha venido imponiendo, una jerga ("jerigonza", "algarabía") supuestamente científica de la acción comunicativa para intentar —cosa que no logra— definir un nuevo campo de la comunicación. Finalmente esos "campos específicos" resultan redundantes y poco informativos. Tienen escasa significación acerca de la acción que ellos quieren establecer e imponer, o quizás significan demasiado desde una óptica de "razón instrumental" y nunca de "razón identificante". Son pura y simple "razón unidimensional", es decir, quieren hacer traspasar al hombre y a la sociedad entera hacia el umbral de la más pragmática economía.

Como bien apunta Morin: "Las palabras no son lo real. Traducen lo real por mediación de las ideas. El problema de las palabras remite, pues, al de las relaciones entre ideas y lo real". De ahí que nuestro título de identificación de este nuevo número de la revista se pregunte: ¿una moda más? Seguramente que sí. Se trataría de inventar menos terminología y de hacer más realidad (en términos científicos, de competencia y de creación profesional) nuestro campo de acción. La comunicación es una sola en cuanto "flujo" y unas teorías que tratan de aprehenderla y de conceptualizarla a través del cual potenciamos al ser humanos (como perceptor que él es en innumerable espacios de la vida) hacia la consecución del "poder" (no importa el signo).

La sensación que estamos te-

niendo en estos últimos años es que la "racionalidad comunicativa", motor de la vida actual, expresada en diversas "palabras clave" se está imponiendo por la fuerza no de la razón, sino de la coerción más sutil que hayamos podido conocer.

Hoy día, desde el político hasta el profesional de la rama más insospechada hará uso de esa terminología con la idea de demostrar eficacia y eficiencia en la gestión que realiza o está por realizar. La pregunta nuevamente: ¿una moda más? Ojalá que no fuera, pero sentimos que lo es. Estas ramas de la acción comunicativa de estos tiempos, que antaño se referían con otros términos más sencillos ("identidad institucional", "realidad institucional", "cultura organizacional", "comunicación de la empresa" o "comunicación institucional",...) deberían servir para expresar los verdaderos valores y la imagen positiva de la organización/empresa, amen de potenciar al sujeto social hacia su realización plena dentro y fuera de la organización, y nunca al ocultamiento de las fuerzas reales que mueven instrumentalmente a la empresa/organización.

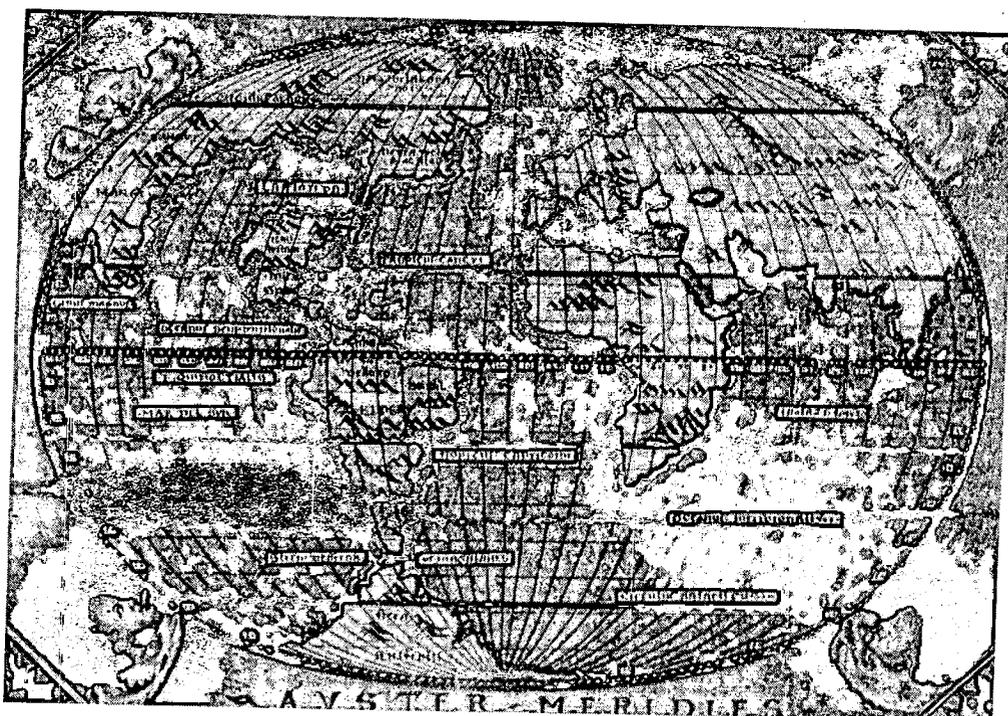
"Vender" una imagen institucional, crear expectativas en los públicos, realizar la identidad organizacional, ofrecer afecto por la cultura de la organización, optimizar el potencial de la entidad no son signos desdeñables y menos negados. Lo que no puede ser es que se ejecuten todos esos planes/estrategias acerca de las ideas y valores de la institución a costa de los valores e ideas del ser humano, de las comunidades, de la sociedad en pleno.

Y creyendo que es importante entrar en estos campos "nuevos" de la acción comunicativa en relación con la corporación/empresa, vamos sintiendo cada vez más que hay que hacerlo ofreciendo la verdadera imagen que nos define. ¡Ni más ni menos!

COMUNICACION

# Historia particular de las comunicaciones integradas (o una experiencia reconsiderada)

Rafael Pedraza



Este documento no pretende ser un estudio exhaustivo de la historia ni la práctica de las llamadas *comunicaciones integradas*, sería una audacia de nuestra parte abordar semejante objetivo. Lo que pretendemos es comentar y documentar, quizás de una manera un poco informal y anecdótica, el camino recorrido por un comunicador social en la búsqueda constante de honrar un compromiso profesional con la efectividad de la comunicación, es decir, con los resultados.

Las comunicaciones integradas son un hecho cotidiano. Las comunicaciones son integradas en sí mismas.

No podemos desligar los gestos del habla ni escapar a la influencia que ejerce el entorno en la comunicación. Toda acción o su ausencia comunica, aunque no se quiera o no se esté consciente del fenómeno. Es esto lo que hace difícil aprehender este concepto cotidiano y utilizarlo en función de obtener unos resultados concretos, pues si bien todos perseguimos influir de alguna manera a los receptores, no siempre estamos en control o conocimiento de todos los elementos que componen el sistema y que pueden comprometer los resultados de una emisión.

De hecho el concepto de emisor-

receptor ha perdido toda vigencia pues en la comunicación humana la interacción constante (consciente e inconsciente) hace imposible determinar la independencia de esos roles. De ahí que el diagrama de Shannon (emisor-canal-receptor) ha quedado definitivamente confinado a las telecomunicaciones (de donde también será sustituido pronto por los avances de la interactividad) y la representación de la comunicación humana está mejor expresada por una *orquesta*, donde todos los componentes interactúan y se influyen mutuamente.

De cualquier manera, como esto se está poniendo complicado y abstracto, pasemos a los hechos que, por estudio o por ensayo y error, han conformado una noción de *comunicaciones integradas*.

Esta búsqueda ha requerido pasar de una orientación a las tareas, a la solución de asuntos y problemas; de una obsesión por hacer piezas que "vendan", a proveer soluciones integrales. Pero, sobre todo, ha implicado pasar de una actitud pasiva ante los resultados a medir, e investigar para buscar y generar las situaciones que nos ubiquen en una posición ventajosa en un entorno dado.

## SE BUSCA USUARIO CON INICIATIVA PROPIA

La primera solución integrada de comunicaciones en la que participamos, no fue hecha de manera planificada o consciente. La biblioteca del Museo de Arte Contemporáneo "Sofía Imber" (en aquel entonces "de Caracas"), en 1980 era una pequeña sala con una incipiente,

pero única, colección de libros, catálogos y fotografías de arte en general.

Si bien su función era reconocida como fundamental para la organización, su colección reposaba casi sin uso en los anaqueles. Un día con buena asistencia significaba 16 usuarios en una sala de tres grandes mesas y 30 puestos. La solución, según los expertos de aquella hora, era obvia: la gente no la conoce, por lo tanto no viene. Se insertaron avisos publicitarios rudimentarios con la promesa básica del recinto y su conveniente horario (incluidos sábados y domingos). La convocatoria general no resultó y la falta de conocimiento fue descartada como problema exclusivo. La situación era tal que cuando había que tomar fotos era necesario pedir a las guías del Museo que llevaran un poco de público hasta el recinto.

La supervivencia del personal asignado a la Biblioteca exigía que el número de usuarios creciera. La institución aspiraba a que muchos estudiantes visitaran la sala. Esto nos llevó a un simple, pero efectivo programa de lo que hoy llamaríamos Mercadeo de Acción (aquel que busca una conducta específica), se compiló una base de datos de todos los profesores de artes plásticas de los alrededores (influenciadores) y se les hizo llegar un paquete informativo de los servicios que se podían obtener en la Biblioteca. Ni cortos ni perezosos, los profesores mandaron a montones de alumnos a que hicieran los obligatorios trabajos de investigación en la pequeña sala, que de pronto se vio abarrotada de jóvenes con cara de pocos amigos, pues si bien habíamos logrado la conducta deseada (asistencia) la percepción seguía siendo negativa, los muchachos no asistirían otra vez por iniciativa propia.

Preparamos entonces una experiencia que cambiara su animosidad. Los visitantes encontraron guías de estudio genéricas que facilitaban sus tareas, ilustraciones para complementar estas asignaciones y algo muy importante para no escribir mucho (y no ocupar el sitio mucho tiempo): fotocopias.

Se programaron actividades estacionales que coincidían con el pensum lo que eliminó la dependencia de la obligatoriedad. Se amplió el

concepto de la Biblioteca hacia los talleres, las proyecciones audiovisuales y la venta de materiales de apoyo, lo que le dio carácter de sitio de entretenimiento.

En dos años un buen día en la Biblioteca era de casi 4 mil personas, lo que sin duda influyó en las grandes áreas asignadas en el proyecto de remodelación del Museo a la sala de lectura que hoy todos disfrutan.

Pero este resultado no fue planeado. El relato anterior es una racionalización de lo que pasó. En aquel momento no podíamos prever los resultados y la esperanza era nuestra mejor medición. Por eso este exitoso proceso de ensayo y error no puede llamarse comunicaciones integradas, pues la información del usuario era limitada, no existían objetivos de negocios, la combinación de medios fue intuitiva y no hubo metodología. Estábamos a años luz de descubrir qué factores realmente modificaron la situación.

Sin embargo, en lo operativo, es un ejemplo de lo que debe tener un programa de comunicaciones integradas:

- Información para capturar atención
- Información sobre el consumidor
- Influenciadores para lograr credibilidad
- Acciones que modifiquen o estimulen conductas
- Experiencias para cambiar percepciones
- Ofertas que resulten relevantes
- Relaciones que mantengan las comunicaciones de manera constante y permitan la influencia recíproca



Si lo llevamos al análisis que de las marcas hace la empresa publicitaria Young and Rubican, con su instrumento Brand Asset Valuator, tendríamos:

- Un servicio con alta *diferenciación* con respecto a otros servicios de biblioteca (especializada en arte y en las tareas propias de los estudiantes)
- Con una oferta *relevante* para sus usuarios (resúmenes, fotocopias y otras soluciones)
- Un *prestigio* reconocido por todo el país
- Un conocimiento dentro de su público objetivo

Según este análisis, no siempre conocimiento y prestigio son las primeras necesidades para tener un usuario por iniciativa propia, sino ser diferente y relevante.

Lamentablemente este panorama causa-efecto no es tan usual ni tan sencillo. En el proceso no están planteados problemas de cambio profundo, diferencias culturales, diversidad de públicos, percepciones adversas o problemas actitudinales ni de relación. Por otra parte, estamos haciendo uso de primera mano de una serie de conceptos que sólo estarían a nuestro alcance para la década de los noventa. La distancia hace que todo se vea sencillo y casi obvio.

Lo cierto es que para ese momento las herramientas y la comprensión de los asuntos venían exclusivamente del periodismo masivo, un sistema donde:

- Los hechos no son simples sino que están sujetos a la elección y opinión del comunicador y no del consumidor
- El proceso es subjetivo y apegado a convenciones de masa
- La diferenciación predominante es temática
- Los problemas tratados son de significación (semántica) y los relativos a transmitir la información (sintáctica)

Este marco teórico dejaba por fuera el aspecto más relevante, en cuanto a la búsqueda de resultados se refiere, la pragmática de la comunicación. Esta es la dimensión que toma en cuenta el carácter psicológico de la comunicación humana, es decir, la que busca efectos en términos de conductas, actitudes y percepciones de la realidad.

En aquel momento el énfasis era

puesto en los servicios ofrecidos. El mensaje y su vehículo se convertían en fines en sí mismos, olvidando los objetivos pragmáticos. Lo importante eran los programas, no la búsqueda sistemática de una fluida relación entre la organización y sus usuarios.

Esto es tan cierto que para ese entonces conocimos el planteamiento de Charles Morris sobre las dimensiones de la comunicación, en el libro *Símbolo, comunicación y consumo* de Gillo Dorfles. Allí se planteaba a la sintáctica como lógica, a la semántica como filosofía o significado y a la pragmática como los efectos de la comunicación sobre la conducta. Sin embargo, solamente nos interesaron las dos primeras que eran las dimensiones de la comunicación de moda, gracias al auge de la semiología entre los comunicadores. El lenguaje se impuso como la primera etapa en la búsqueda de la efectividad de la comunicación.

## EN BUSCA DEL SISTEMA PERDIDO

A decir de Annie Bartóli (1994), "de manera general empezamos (porque no podemos impedirlo) por comunicarnos y pocas veces por organizarnos (que por el contrario sí es un acto discrecional)". Por eso no es extraño que nos dedicáramos a tratar el problema del lenguaje antes del problema de la planeación de la comunicación y sus fines pragmáticos.

La problemática del lenguaje tenía, aparentemente, que ver más con el carácter abierto e inmanente de la comunicación que con los problemas de la planificación. Además, la lingüística nos proveía de una noción sistémica que nos permitía intervenir de manera racional la comunicación entre las partes.

Tomamos de Saussure su preocupación por comprender el puro funcionamiento del lenguaje con la esperanza de que a través del estudio de los códigos que componen los mensajes, fuera factible lograr una mayor efectividad. Además, el lenguaje era la expresión de una cultura, y ya para ese entonces teníamos el convencimiento de que la imagen, percepción o representación de una organización, producto o servicio era el resultado de su cultura (valores, ideas, creencias y normas) y sus sistemas de gestión.

Así pues que la inquietud por la lingüística no era académica sino una manera de intervenir (no cambiar) la cultura de una organización, partiendo de la definición saussuriana: "Una lengua es un sistema de signos distintos que corresponden a ideas distintas". Si podíamos hacer (imponer) un sistema de comunicación, formado por unidades aislables, estables y compartidas por un grupo, podríamos modificar su imagen o representación.

De hecho es muy conocida la importancia de manejar "mensajes claves" dentro de las organizaciones, los cuales siempre deben estar presentes en el discurso de los líderes y modelos de la organización, para apoyar los procesos de cambio. También son usados para controlar la dispersión del mensaje de los voceros con el fin de evitar o mitigar las posibles tergiversaciones de sus interlocutores.

El objetivo era crear una especie de lenguaje propio de la organización que reforzara en todo momentos los objetivos corporativos y concentrara el esfuerzo en los temas claves del cambio. El cambio en sí se lograría a través del entrenamiento, el reforzamiento positivo y el manejo asertivo de las desviaciones. La comunicación tendría una labor más de alineación a través del lenguaje que del manejo planificado de las interacciones.

## GENEALOGÍA DEL POSICIONAMIENTO DE UNA CORPORACIÓN

Una manera de integrar la comu-



nicación en una organización sería, pues, descubrir la gramática intrínseca a la cultura y que ésta generara un lenguaje a partir de los componentes específicos de su identidad.

Esta plataforma sintáctico-semántica daría un orden al hasta ahora disperso sistema de comunicación corporativo y carácter infinito a los limitados mensajes claves de la organización. Noam Chomsky (1965) enseñó un camino con su planteamiento de una gramática generativa "que de manera explícita y bien definida asigne una descripción estructural a las oraciones de una lengua de manera que explique la capacidad implícita que tiene todo hablante de emitir y entender una cantidad ilimitada de expresiones" (Serrano 1976), es decir, hacer uso infinito de medios finitos a través de los procesos creativos del lenguaje.

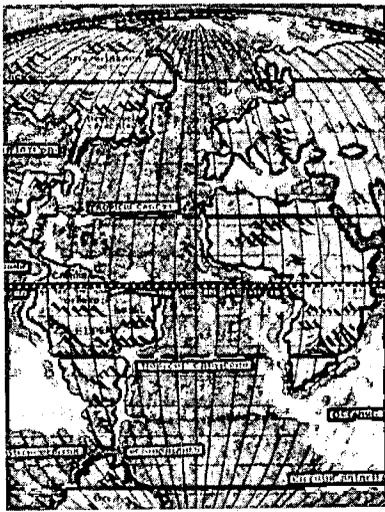
Pero, ¿cuál de todos los elementos que componen la cultura la hacen única y diferente?, pues ése debería ser la génesis de su gramática. Los valores se ofrecen como principio. Cualquier afirmación en el lenguaje presupone valores a partir de los cuales se aprecian los fenómenos.

Esto implica ver a los valores (maneras de ser y sentir de los que juzgan) como elementos diferenciadores y no como concepto de lo absoluto o simplemente, de lo utilitario (Gilles Deleuze 1971).

Cuando una de las más importantes corporaciones de medios de comunicación en Venezuela, decidió subir su perfil y lanzarse como concepto de grupo corporativo, hizo un diagnóstico de su cultura para saber cuáles eran los valores, ideas, creencias y normas compartidos por el conglomerado. Se escogieron para su declaración de valores y principios, sólo los que tenían mayor arraigo y que eran sustentables con hechos concretos (sincronía) o a través de su quehacer corporativo a través del tiempo (diacronía).

Fue así como la imagen corporativa del grupo se estructuró a partir de valores como honestidad, pionerismo, venezolanismo e innovación, entre otros, lo cual tuvo su reflejo en su identidad visual y en los instrumentos de difusión interna de la identidad cultural.

En menos de dos años, con un trabajo esencialmente interno, el concepto de la corporación de medios



tenía un posicionamiento preciso en el mercado, conocido por la opinión pública y de hecho lo sobrevivió, pues a pesar de que ya hace tiempo no funciona como ente corporativo, la gente identifica con facilidad el nombre y a las empresas principales que representaba.

Quizás lo más interesante de ese esfuerzo de comunicación fue que sin necesidad de decretos se generó una identificación visual a través de ciertos símbolos, como lo fueron el uso sintetizado de la pantalla-logo en diferentes áreas, el uso recurrente de la retícula diseñada para la revista corporativa en los programas de noticias y opinión.

Los medios corporativos como la síntesis de prensa, el resumen semanal de noticias de la corporación y la revista bimestral, invadieron las empresas con un discurso visual y cultural coherente que facilitó el posicionamiento, sin necesidad de intervenciones más agresivas del contexto. La etapa de reforzamiento se hizo con campañas masivas con versiones orientadas a la protección ambiental y a la sinergia de las empresas.

Sin embargo los aciertos de estos programas basados en una plataforma sintáctico-semántica a menudo tienen su mayor impacto en la superestructura de la comunicación. La identificación basada en los elementos del lenguaje no siempre son acompañados por actitudes y conductas alineadas con el posicionamiento corporativo. Que los elementos sean conocidos y compartidos a nivel de verbo no significa que tengan un reflejo en la pragmática de la organización necesariamente.

La producción simbólica puede evidenciar problemas de significación, pues lo producido como

símbolo y lo percibido por el receptor, coinciden sólo parcialmente más no se superponen. La diversidad de interpretaciones a partir del mismo estímulo evidencia la fragilidad de la plataforma para llevar a cabo cambios profundos. Esto es más evidente en el campo de la comunicación masiva, donde los públicos todavía son mucho más diversos. "El autor de un cuento o un cuadro difundido en una revista de gran tiraje ignora los códigos de sus lectores; si tiene la oportunidad de ver interpretaciones de críticos de diferentes países, lo sorprenden las asociaciones que su obra provoca, y descubre que el sentido virtual -mucho más grande del que previó- se concreta y expande en la comunicación social" (García Canclini 1979).

Si tomamos en cuenta el compromiso con los resultados que planteamos al principio de este trabajo, no podemos conformarnos con el papel de iniciadores, sino que la comunicación debe tener una función modificadora desde un pensamiento, actitud o conducta inicial a una posterior más acorde con la intención del emisor.

Es en este campo donde las acciones y las experiencias son más fuertes que cualquier expresión del lenguaje, la cual implica una nueva manera de codificar y reflejar la realidad, así sea de manera virtual.

### **SATÉLITE LLAMANDO A CONTROL, NO RESPONDE**

En el campo de la interpretación y la percepción, tiene más sentido estudiar a Lewis Carroll que a Saussure, Chomsky o Greimas, pues desde la óptica de Alicia en el País de las Maravillas, se evidencia de manera más fidedigna el verdadero alcance de la "realidad percibida", en la cual los espejos se pueden atravesar y éstos no son neutros en relación con lo que reflejan. Hay que empezar por comprender cómo los individuos enriquecen o distorsionan lo propuesto en una comunicación, de acuerdo con las relaciones que establecen.

Las acciones encuentran su sentido comunicacional en términos de relaciones y no en los argumentos del emisor. Umberto Eco en su libro *La obra abierta* cavila sobre la poca capacidad que tenemos para controlar

el sentido último que dan los públicos a los hechos, pues lo acontecimientos son evaluados de acuerdo con las experiencias pasadas, a la percepción que se tiene sobre ellas y a la actitud que reflejan otros miembros de su grupo de pertenencia al respecto.

Bateson sugiere que uno de los errores básicos de los comunicadores es asumir que un mensaje es por naturaleza afirmativo o denotativo.

El autor escribe: "Cuando un pulpo -o una nación- hace un gesto amenazador, el otro podría llegar a la conclusión de que 'es fuerte' o 'está dispuesto a luchar', pero esto no está incluido en el mensaje original".

Este es el dominio de la dimensión pragmática de la comunicación y el campo de operaciones de las comunicaciones integradas. "Se pasa de una perspectiva fundamentalmente retrospectiva, basada en una lógica casual y lineal, a una predominantemente predictiva, centrada en observaciones consensuales..." (Sluzky 1993).

Su base conceptual es el modelo pragmático, centrado ya no en la sintaxis y la semántica de la comunicación sino en el estudio de la interacción humana, en la que los significados son resultados de las relaciones que se establecen entre las variables y el contexto de la comunicación.

"Un fenómeno permanece inexplicable en tanto el margen de observación no es suficientemente amplio para incluir el contexto en el que dicho fenómeno se desarrolla. La imposibilidad de comprender las complejidades de las relaciones que existen entre un hecho y el contexto en que aquél tiene lugar, lleva a atribuir a su objeto de estudio ciertas propiedades que quizás el objeto no posea" (Watzlawick, Beavin y Jackson 1966).

De ahí que una comunicación ideal pierde su efectividad por el desconocimiento del contexto donde se lleva a cabo.

Los datos de la pragmática no son solamente las palabras, sino los gestos, la comunicación no verbal y el contexto. Cuando una de los componentes no es percibido en el entorno, el observador invoca a su memoria para llenar la brecha que existe cuando parte del sistema es inobservable.

Mientras menos se conozca sobre

las relaciones que imperan alrededor del sistema donde se desarrolla la comunicación, en mayor medida el observador se verá obligado a considerar hechos del pasado como si jugaran un papel en el desenvolvimiento del sistema, con la consecuente desinformación y tergiversación de la relación.

A mediados de 1994 la principal corporación de soluciones en informática en Venezuela, confrontaba problemas de relación con un público particularmente importante para ellos: los periodistas.

Las comunicaciones de mercadeo de las empresas de alta tecnología se basan principalmente en *publicity*, es decir, en comunicaciones no pagadas realizadas por terceros que, por esa condición, son más creíbles en sus recomendaciones. Eso no significa que no se invierta en publicidad o en mercadeo de acción, por el contrario información y promociones son muy importantes a la hora de decidir. Sin embargo, todas las empresas suenan iguales o son capaces de ofrecer casi las mismas negociaciones en cuestión de horas. Es por eso que esas comunicaciones de "credibilidad" son fundamentales. Qué se impondrá en el mercado, qué

corporación más grande, con más lanzamientos anuales, más productos y la base instalada más grande del mercado tuviera menos presencia en los medios que una empresa que solo manejaba una línea de PC's y tres impresoras?

Al no comprender la situación la corporación hizo las siguientes interpretaciones a partir de las relaciones que estableció con los pocos datos a su alcance:

Editorialización de la noticia, es decir, presión por recibir pauta publicitaria.

Falta de destreza de sus consultores en comunicación.

Ignorancia de los periodistas.

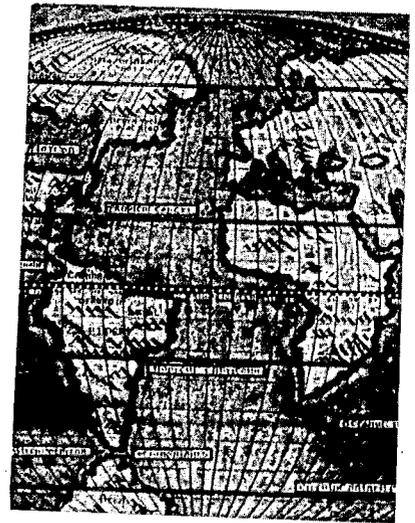
La competencia compra el espacio o adula a los periodistas con regalos.

Negligencia de la fuente por no cubrir al actor más prominente.

Lo interesante es que en la mencionada racionalización ninguna razón era imputable a la corporación. El estudio concienzudo del grupo *target* (periodistas) arrojó resultados sorprendentes:

Conocimiento de los productos (no los servicios).

Buena percepción de los productos.



tencia a los eventos de la corporación por parte de los periodistas con una promoción de mercadeo de acción.

- Modificar las actitudes y garantizar frecuencia y presencia del mensaje corporativo con el uso de la publicidad.

Los resultados que se buscan son todos en la dimensión pragmática de la comunicación, es decir, en forma de buenas relaciones que conduzcan a una comprensión de las razones y necesidades de cada parte, conductas como asistencia y cobertura de los eventos de la corporación y actitudes positivas hacia las marcas y productos.

Antes del diagnóstico, realizado a través de una auditoría profunda de medios, la impresión general era que ambas partes estarían mejor si la otra no existiera, o peor, se ignoraban mutuamente hasta que las circunstancias los obligaban a interactuar (visita de un personaje corporativo que pide *publicity* o una pauta que es imprescindible cubrir). Esto nos llevó a concluir que las conclusiones sacadas fuera del contexto real habían llevado al sistema a un estado paradójico de Doble Vínculo o Doble Coacción (G. Bateson), donde la solución no podía restringirse a un apretón de manos o amarrarlos "barriga con barriga", pues ambos pueden subsistir sin el otro, aunque no en una posición ventajosa en el mercado.

Otra vez el entrenamiento interno, el reforzamiento y el manejo asertivo de las desviaciones fueron importantes para cambiar las percepciones de los ejecutivos. Lo siguiente fue cambiar el contexto de las relaciones cotidianas para obligar o gestionar nuevas relaciones y

### Corporación

No puedo dar información del mercado

Debo pedir permiso

Los personajes corporativos son noticia

Temo o no sé declarar

Los recibo cuando me llaman

### Periodistas

La información que me interesa es sobre el mercado

No me devuelven las llamadas

Sólo nos llaman para lucirse con sus jefes

Son arrogantes

Debo esperar horas en la entrada

producto es mejor, cuál es la tendencia de la tecnología, esas son opiniones de los expertos, mediadores e influenciadores que de alguna manera dan forma al mercado de la alta tecnología.

Si se tienen problemas de relación con los periodistas que son los principales mediadores en ese canal, difícilmente se podrán lograr buenos resultados en términos de cm/col. en los medios de comunicación.

Pero para quien no conocía este antecedente las razones del *slump* en los periódicos no era claro y las interpretaciones fueron muy diversas. ¿Cómo se puede explicar que la

Entonces, ¿dónde radicaba el problema?, pues en consideraciones más personales de cada actor y por lo tanto más humanas:

Esta mezcla de percepciones hizo que las relaciones se fueran distanciando, la relevancia para los periodistas se viera menguada y las interpretaciones fueran agravadas por la falta de información.

Aquí es evidente que las comunicaciones integradas tienen una gran oportunidad pues se requiere:

- Modificar las percepciones mutuas a través de programas de relaciones públicas.
- Modificar la conducta de no asis-

consecuentes percepciones mutuas. Promociones especiales dedicadas a los periodistas, retiros de entrenamiento especiales y actividades personalizadas fueron parte de las actividades que ayudaron a modificar las relaciones.

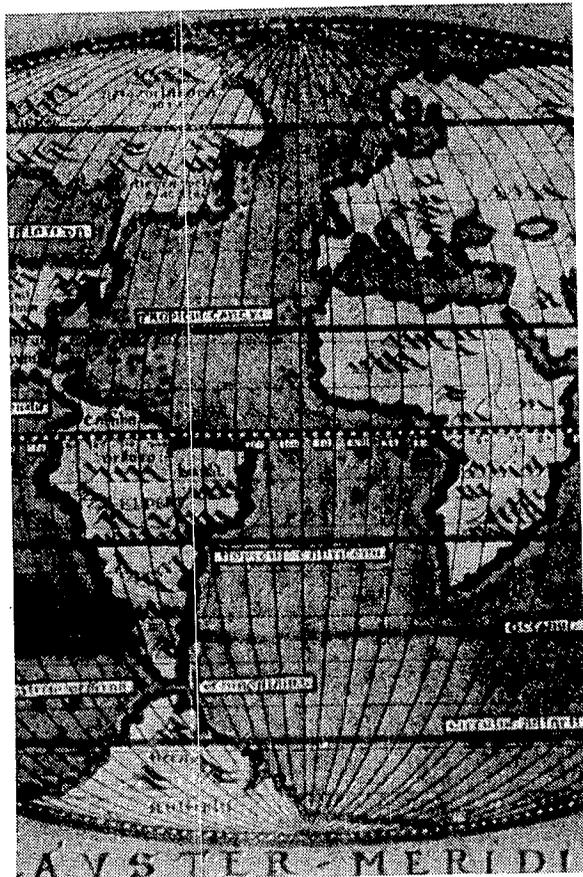
La percepción que se tiene del otro está influenciada por los estereotipos que se tienen sobre uno y otro. Cada parte elige o transforma la estimulación recibida de acuerdo con las propiedades que ha entronizado del otro. Walter Lippmann decía, desde 1922, que en gran medida primero definimos y luego vemos. Elegimos de todas las posibilidades aquellas que se ajustan a nuestra concepción de la relación y dejamos fuera las que las ponen en peligro. Pero la realidad para cada cual es lo que percibe y no lo que existe. De allí que Paul Watzlawick se pregunta en un interesantísimo libro: ¿Es real la realidad? La respuesta es no.

Proteger nuestra concepción del mundo puede llevarnos incluso a distorsionar los datos de nuestros sentidos. Estamos seguros que los lectores están llenos de anécdotas en este sentido. Esto nos lleva a que cada uno de "los partidos" continuará percibiendo al otro igual, haga lo que haga, por ello si nos limitamos a cambiar los contenidos y formas de nuestra comunicación, será un trabajo poco efectivo, pues seguirán siendo codificados según los intereses estereotipados por las partes.

Los esfuerzos deben orientarse a establecer una nueva relación para que las percepciones tengan la oportunidad de cambiar, y sólo las experiencias cambian las percepciones. Esto le da una dimensión pragmática a la realización de eventos. No sólo se trata de vender y promover, sino de establecer relaciones que nos conduzcan a esos resultados de negocio.

La próxima vez que el lector llame y no consiga la respuesta esperada, no sólo se pregunte ¿qué dije?, pregúntese acerca del estado de la relación en general. A lo mejor se impone un reordenamiento de los estereotipos y de la "partitura" que utilizamos los seres humanos para nuestra interacción.

Luego del diagnóstico sepa que tiene que ordenar las comunicaciones según su disciplina y función, para actuar de manera integrada y no superpuesta. De allí que el secreto



para una práctica coherente y efectiva de comunicaciones integradas es la planeación estratégica.

### PLANEAR HASTA UN SITIO SEGURO

Las relaciones públicas, el mercadeo de acción, la publicidad, las relaciones de intercambio, mercadeo en el punto de venta, etc. no pierden su identidad y función como tales. Los métodos se siguen aplicado hasta sus últimas consecuencias y de manera, incluso, individual, pues no todos los problemas son igual de complejos, por eso las unidades de negocio se han mantenido en general aparte.

El primer paso de la integración de las disciplinas de la comunicación, es planificar la actuación en conjunto y compartir el sistema de información, pues es ésta la base de todo el sistema. En esencia es como una federación planificada de pequeños estados que están asociados por un objetivo común y compartiendo una data esencial para todos.

La integración del sistema de comunicación también se lleva a cabo a través del diseño de estándares, lineamientos y un conjunto de procedimientos definidos en cada disci-

plina. La fortaleza de tales formatos y métodos permiten a las diferentes disciplinas de las comunicaciones de mercadeo compartir los datos y obtener un mayor control sobre los resultados:

La información profunda sobre el entorno, el consumidor, el usuario, el votante o el activista, es el servicio que debe ofrecer una agencia dedicada a las comunicaciones integradas, a parte de su conocimiento en las disciplinas de comunicación.

Los términos "información" y "datos" frecuentemente se utilizan de manera indiscriminada; sin embargo, la información en comunicaciones integradas se define como los datos que tienen significado o utilidad para el receptor, pues esto es lo que nos abre la puerta hacia la influencia.

Es útil conocer:

- Datos demográficos
- Psicográficos
- Proyecciones
- Hábitos de consumo
- Opiniones
- Imagen y percepciones
- Análisis comparativos
- Análisis multivariantes
- Mapas perceptuales

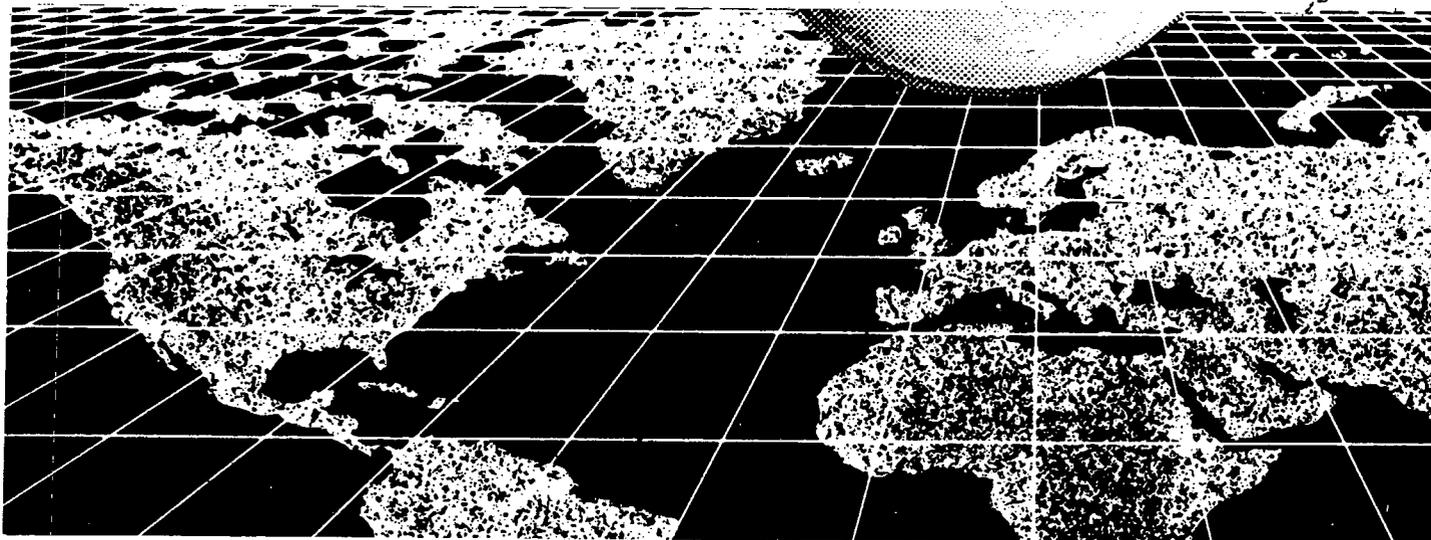
Además de los más conocidos estudios de mercadeo clásico.

El conocimiento de las destrezas en comunicación nos da conciencia de los problemas y las vías de tratarlos, pero la planeación nos da la posibilidad de actuar en conjunto e integrados. Además, ofrece la posibilidad de dar mayor valor a los negocios en la medida que se da relevancia no sólo a los hechos sino a las percepciones que influyen en la toma de decisiones y por ende en los resultados de negocio.

Este es el camino que hemos recorrido para comprender el fenómeno contemporáneo de las comunicaciones integradas. Conocer más de la tecnología específica que implica (formatos, investigaciones, métodos, etc.) es difícil porque cada empresa ha desarrollado sus maneras, aunque no todas de una manera confiable y científica. Lo importante es saber que estas tecnologías nos ayudan a resolver problemas inherentes a la comunicación humana, con la ayuda del estudio sistémico de las relaciones, percepciones, actitudes, motivaciones y conductas que conforman la dimensión pragmática de la comunicación.

## Comunicación interna en organizaciones en mudanza

Ana María Eiroa Da Fonseca / Traducción del portugués: Joaquín Pereira Goveia



### I. INTRODUCCION

La extinción de una organización y la incorporación de su patrimonio en otra, generando una tercera, ha sido un proceso de mudanza frecuente, sobre todo en la administración pública. La extinción, incorporación o fusión de organismos viene siendo justificada por la necesidad de reducir los costos y mejorar los servicios.

Amén del impacto que genera en la empresa y en la comunidad en general, una reforma administrativa es aparentemente fácil de realizar, pues basta un decreto o medida provisoria para que tenga desarrollo. Entretanto, la efectiva fusión de las dos organizaciones ocurre en un plazo más largo que la instantaneidad del acto oficial hace suponer.

La estructura de poder a ser reformada en la organización resultante de la fusión pasa a dominar el proceso de mudanza, quedando la reducción de costos y mejoras de servicios relegados a un segundo plano. Los recursos humanos, que podrían tener significativa actuación en las transformaciones, quedan relegados a un tercer plano y pasan a vivencias situa-

ciones infinitas de conflicto en su organización. Los jefes intermedarios quedan alejados del proceso de toma de decisión y pasan a exceder el papel de los elementos resistentes a la mudanza.

Aprovechando la experiencia vivida como funcionario de una organización pública en proceso de fusión, la autora busca, a través de un estudio exploratorio, atender exigencias de un trabajo de disertación del curso de maestría, presentado en este artículo de forma resumida. Tal vivencia posibilita percibir las consecuencias de una forma catastrófica de implantación de mudanzas, en la cual las personas envueltas no recibían informaciones, ni participaban en las decisiones.

Esta investigación se constituye en un análisis de relaciones entre las percepciones y las comunicaciones de los jefes en organizaciones públicas que pasaron por un proceso de mudanza.

En un primer momento, a través de cuestionarios, fueron recolectados datos relativos a las percepciones de los jefes de dos organizaciones que pasarían por un proceso de fusión.

Después, a través de la observación participante, fueron levantadas las características del proceso de comunicación interna, inherente a los jefes, en la organización resultante de la fusión. El análisis de la percepción y de la comunicación posibilitó establecer relaciones de reciprocidad entre ambas.

Con apoyo técnico en estudios de percepción, comunicación y mudanza esta pesquisa busca detectar ideas e hipótesis que podrán ser verificadas en estudios posteriores.

### II. LA PERCEPCIÓN DE LOS JEFES EN LA ESTRUCTURA DE PODER ACEPTADA

Prima y Nulis (por no haber sido autorizada en la identificación de nombres, las organizaciones mostradas en este estudio se les denominan Prima, Nulis y Fusus) eran dos fundaciones de administración indirecta del Gobierno del Estado de Río Grande del Sur. Por tener finalidades sociales semejantes, volcadas a la atención social de poblaciones de bajos recursos, pasaron por un proceso de fusión, en agosto de 1983,

por iniciativa del gobernador de aquel año, pasando a formar una nueva organización: Fusus. Los jefes intermedios de esas organizaciones fueron definidos como muestra intencional de este estudio por tener mayor vínculo con la estructura de poder aceptada. También fueron escogidos por la influencia que ejercen en la totalidad del ambiente organizacional y en el propio proceso de mudanza, como receptores y difusores de flujos de comunicación necesarios en la implantación e implementación de transformaciones. Las transformaciones, a pesar de representar, de un modo general, una evolución dinamizadora del proceso histórico de la civilización, significan fuentes de conflicto, situación de amenaza y preocupación, sobre todo para aquellas personas que participan de una estructura de poder. Amén de fusión, como dos tipos de mudanza organizacional que se caracteriza por la unión de dos o más organizaciones, limita las relaciones cooperativas, según Thompson (1976), por el tipo de negociación que ella envuelve. Una fusión ofrece la base de "permutas", pero requiere de compromisos en los que se refiere a futuras tomas de decisiones en conjunto. Por eso, se torna coercitiva, no ofreciendo muchas alternativas en las negociaciones, a nivel de toma de decisiones, durante el proceso de implantación y desenvolvimiento de la mudanza. Amén de la amenaza de la pérdida de poder y pérdida de gratificación que una fusión representa para los jefes, ella fomenta relaciones competitivas, haciendo que la cooperación quede restringida. Por lo tanto, es común que los jefes, en épocas de mudanza, se tornen resistentes a las transformaciones, sobre todo cuando éstas son impuestas de manera coercitiva. Tanto en Prima como en Nulis había antiguos conflictos entre jefes del área técnica y del área administrativa como agravante de la situación de competitividad. Para analizar la percepción de los jefes de las dos organizaciones Prima y Nulis, en los momentos anteriores a la extinción de esta última, fue aplicado un cuestionario con preguntas abiertas, individualmente, entre los jefes tres días antes de la fusión.

De acuerdo con el análisis de contenido, las respuestas fueron clasificadas en seis categorías, utilizadas

por Bennis (1972) en sus estudios que cubrían la comunicación y la percepción en las organizaciones en mudanza. Para este autor, tales características representan "los problemas centrales con que cualquier organización se enfrenta" (Bennis, 1972, p. 32): problemas de identidad, problemas de destino y revitalización, problemas de integración, problemas de colaboración, problemas de poder y problemas de eficiencia. Los datos levantados a través de los cuestionarios posibilitaron identificar cómo los jefes de Prima y Nulis percibían la imagen de la organización de la cual formaban parte; la imagen de la otra organización a la que se unirían y, aun más, los factores, según estos jefes, que facilitarían o dificultarían el proceso de mudanza a ser implementado. Sintetizando aquí el análisis e interpretación de los datos, se constata que:

a) Prima era una organización más valorizada por su identidad, o sea, por la claridad, coherencia y consecución de sus objetivos. Tanto los jefes de Prima como los de Nulis aceptaban plenamente las funciones y la actividad de aquella organización.

b) En contraposición, fue nítido el rechazo de los objetivos de Nulis, dentro de la propia organización, por sus jefes. Por falta de nitidez en los objetivos o por desvíos funcionales con relación a estos, ni la existencia de Nulis, ni sus finalidades encontraban justificación o respaldo en el grupo de jefes de la propia organización.

c) En cuanto a los jefes de Prima revelaron mayor tendencia en valorizar los objetivos como factor positivo determinante de la imagen, los jefes de Nulis revelaron mayor tendencia en valorizar los objetivos como principal factor facilitador del proceso de fusión. Para estos jefes, era necesario que por lo menos una futura organización compensase las carencias de Nulis.

d) La categoría destino y revitalización, relacionada con la capacidad que una organización tiene para adecuarse a las demandas y a las mudanzas contextuales, incluía adaptabilidad, flexibilidad, disponibilidad y habilidad organizacional. Los jefes de área técnica de ambas organizaciones valorizaron más características ligadas a esta categoría.

e) Para los jefes de Prima, en la imagen negativa de la otra organiza-

ción, predominan problemas alusivos al destino y revitalización de Nulis. Para ellos, esta organización no poseía condiciones de flexibilidad suficientes para responder a las exigencias contextuales nuevas y más apremiantes.

f) La integración, en lo que respecta a la adecuación entre necesidades individuales y exigencias organizacionales, depende de la sintonía entre un emisor y un receptor, entre una organización y un individuo. Para los jefes de Prima y Nulis, no había integración en sus organizaciones, sobre todo entre los grupos de área técnica y de área administrativa. Para ellos, una integración sería el segundo factor más relevante (después de la identidad) para facilitar o dificultar una fusión.

g) Los mecanismos de control que promueven y cooperan en la solución o minimización de conflictos se relacionan en la colaboración. Así mismo, las reglas de jerarquía y coordinación, lealtad, dedicación, disponibilidad, profesionalización y especialización fueron apuntadas, sobre todo por los jefes de Nulis, como elementos indispensables en la implantación e implementación de la mudanza.

h) La mayor distribución del poder y la gran centralización de autoridad, fuentes de poder, falta de participación en el poder de decisión, interferencias políticas externas en el trabajo de los técnicos, apego a cargos y funcionarios, insertados en la categoría poder, se revelan como una gran preocupación de los jefes de ambas organizaciones. Problemas de poder, después de los problemas de la integración, para ellos, traerían grandes dificultades en las negociaciones internas de la futura organización. Para Silva Filho (1981), el carácter persistente y tradicional de la estructura burocrática y la dependencia de ésta con relación a las fuerzas externas, como poder político, perjudican las mudanzas que ocurren en el servicio público. Por eso es común, para el autor, que las reformas mantengan los aspectos formales y oficiales de la organización, sin que haya interés en enfatizar la estructura interna de poder, ni en envolver a los individuos de forma integrada en las acciones de reforma. La manera como fue negociada la fusión, de forma sigilosa, revela, según los jefes (igual-

mente antes de la mudanza), los problemas que afrontarían en el futura organización.

i) La eficiencia organizacional dice respecto al desenvolvimiento adecuado de las actividades al proceso que ocurre en la organización (para atender los objetivos). Los aspectos determinantes de la eficiencia, como nivel técnico, calidad de los servicios, adecuación y calificación de los recursos humanos, físicos y financieros definían, para los jefes, una imagen positiva de Nulis. Y para los jefes de Prima (organización considerada menos eficiente), la eficiencia sería el factor determinante del éxito o no, de la futura organización.

En resumen, los objetivos organizacionales (identidad) preponderarán en la imagen positiva de Prima, la eficiencia en la imagen positiva de Nulis. Los problemas relacionados con la integración y el poder serían elementos que dificultarían la fusión, en cuanto a los objetivos organizacionales que facilitarían. Y la integración podría facilitar o dificultar la fusión, en el caso de que no fuese estimulada.

### III. LA FUSIÓN

Antes del momento de la fusión, las informaciones sobre ésta eran escasas, esporádicamente era divulgada alguna noticia sobre la mudanza. Durante los cuatro meses que antecedieron a la fusión, a través de la empresa y de los [boatos] que surgirán entre los funcionarios de Prima y de Nulis, la perspectiva de futuras mudanzas se fue tornando realidad. Eran realizadas frecuentes reuniones a puertas cerradas en aquella época, entre las directivas de ambas organizaciones, sin que fuesen reveladas informaciones a los jefes y demás funcionarios.

Aproximadamente un mes antes de la extinción de Nulis y de la transferencia de su personal para la sede de Prima, la presidencia de Prima informó, en reunión, a sus jefes sobre la fusión y la futura extinción de una de las organizaciones, solicitando que transmitiesen la información a los demás funcionarios. En cambio en Nulis, tanto los jefes como los demás funcionarios no recibieron informaciones formales sobre la fusión hasta el día de la mudanza física.

La percepción de la situación de

la mudanza en Prima y en Nulis ocurrió en un ambiente impregnado de desinformación, rumores, censura y sigilo por parte de la cúpula que planeaba la fusión.

Las necesidades de información no eran suplidas, las dudas e incertidumbres se acumulaban, generando inseguridad entre todos los funcionarios.

En eso, se encontraba un comportamiento generalizado de resistencia a la mudanza, sobre todo por la forma como éstas fueron impuestas por el gobierno del estado. El rechazo a las reglas impuestas era manifestado explícitamente en todo momento por los funcionarios y por la directiva.

La desinformación y la resistencia a la mudanza provocaban diversos efectos en las organizaciones, como lentitud en las actividades y desmotivación del personal. Indagaciones y rumores demostraban una preocupación de los envueltos con probables dimisiones y posibles pérdidas de gratificaciones bien como preocupación con la limitación del espacio físico. También todos discutían la probabilidad de extinción de cada organización. En este clima de desinformación, inseguridad y descontento fue instalada Fusus.

En esta fase del estudio, fue analizado el proceso de comunicación interna, durante el período de un año, a través de la observación participante. La muestra intencional continuó estando compuesta por detentores de cargos de gerencia. Con todo, la muestra que antes estaba constituida por 37 jefes (17 de Prima y 20 de Nulis), fue reducida a 34 jefes en Fusus. Algunos jefes de la muestra inicial perderían sus cargos, siendo substituidos por otros mas 18 jefes continuarán en la muestra final. Tal desfase entre la muestra inicial y final, impuesta por las circunstancias, se justifica en este tipo de trabajo cuyo interés es analizar el grupo en cuanto fenómeno social, como un todo, y no cada uno de sus componentes individuales.

También entre los cargos de gerencia en Fusus, predominarán cuantitativamente los jefes oriundos de Prima. De los 34 jefes de Fusus, catorce jefes tenían cargo en Prima y cuatro jefes tenían cargo en Nulis.

Los datos recogidos sobre el proceso de comunicación revelaron que:

a) En los primeros momentos después del decreto oficial de fusión,

el asunto de los jefes giraba en torno a las modificaciones organizacionales, mas de ello se hablaba apenas dentro del grupo de origen, Prima o Nulis.

b) La información era censurada, limitada por el miedo o por la seguridad.

c) Los flujos de información posibles y que sufrían de relativa credibilidad eran los descendientes que partían del presidente para los funcionarios.

d) Durante un espacio de seis meses, la administración se vale, sobre todo, de instrumentos formales de comunicación con flujo descendentes, como órdenes de servicio, [portarias] e instrumentos de control. Apenas se realizaron reuniones generales y las personas casi no tenían acceso a la directiva.

e) El periódico interno que existía en Prima fue suspendido temporalmente en Fusus, por orden de la directiva, que alegaba falta de definiciones precisas en términos de la distribución de cargos y de actividades, que todavía estaban siendo estudiadas. Una directriz de la presidencia, durante las mudanzas, era no difundir informaciones que pudiesen sufrir reformas.

f) Las informaciones de flujo ascendente (de los funcionarios para la dirección) eran raramente permitidos y, por eso, muy escasas.

g) Los flujos horizontales (entre iguales) acontecían sobre todo a nivel de grupo fichado y se caracterizaban por la censura y distorsión de informaciones.

h) Como las necesidades de información no eran suplidas, el rumor y el chisme fluían en todo momento.

i) El proceso de comunicación entre los jefes se caracterizaba por la información parcial, distorsionada, filtrada, omitida, cuidadosa y orientada hacia intereses específicos de orden personal.

j) Diversas estrategias de comunicación interpersonal fueron utilizadas en las relaciones competitivas, para superar situaciones amenazadoras o por mantener status, posiciones o intereses personales. Verdaderas guerrillas entre grupos se efectuaron a través de recursos estratégicos, como omitir datos importantes para el otro grupo, viendo la manera de perjudicar su desempeño.

k) En las reuniones formales, la

pauta era siempre formal e impersonal, envolviendo aspectos técnicos y administrativos. Se hablaba de lo que era estrictamente necesario para el desempeño de las tareas, disminuían las gesticulaciones, se evitaban asuntos innecesarios y los intercambios de miradas eran más morosos.

l) Las redes de comunicación se quedaban más restringidas a grupos de tareas.

m) La intensidad y el direccionamiento del flujo de comunicación era influenciada por características de cada grupo, como estilo de liderazgo, estructura operacional y tipos de actividades desenvueltas. Los liderazgos más inseguros intentaban ejercer la influencia en la intensidad y direccionamiento del flujo de comunicación de sus subordinados con miembros de otros grupos.

n) La competitividad por la información se intensificaba con la demora para iniciar la distribución de los cargos de gerencia (6 meses).

o) Igualmente después de haber sido distribuidos los cargos, elementos escasos que llevarán la batuta del poder, la relación de conflicto persistía en muchos casos. La delegación de cargos, al delimitar a cada persona un status y un papel dentro del mismo grupo, se distanció de tal modo del grupo que ni siquiera fue posible la comunicación preexistente, que conforma Pino (1970), se constituía con relación a la competición por objetivos idénticos. Según Crozier (1981), a medida que las personas se adhieren de manera más permanente a sus papeles y pasan a interiorizarlos, se tornan cada vez más cristalizadas sus posiciones.

La contradicción entre el percibir y el hacer determinó un proceso de comunicación también contradictorio. Los jefes percibían la competencia, falta de cooperación, como dos elementos perjudiciales a la mudanza, mas la utilizaban como instrumento estratégico, estabilizador del sistema competitivo. La comunicación abierta y libre era así sustituida por la comunicación distorsionada, censurada, que no amenazase la estabilidad en los intereses individuales o grupales. En Fusus, la comunicación pierde su función catalítica dentro del proceso de mudanza, como un sistema portador de información.

#### IV. LA COMUNICACIÓN COMO REFLEJO DE LAS PERCEPCIONES

Al explicar sus percepciones, los jefes de Prima y Nulis definirán una situación y protegerán, con eso, comportamientos dentro de la futura organización. Para Littlejohn (1982, p. 86), "el comportamiento de una persona es influenciado por su definición de la situación".

Las percepciones representaban una esquematización de las experiencias vividas por los jefes que Bartunek (1984) denomina "esquemas de interpretación".

Cuando hay una interacción entre estos esquemas, de acuerdo con las reacciones emocionales de los miembros de la organización y las propiedades de la estructura organizacional, el proceso de mudanza sea efectivo. Las mudanzas de los esquemas de interpretación ocurren cuando los afectados y las nuevas formas de comprensión interactúan dialécticamente, antes de llegar a una síntesis.

Las acciones y las reacciones emocionales de los miembros de la organización, frente a la mudanza, son elementos mediadores que, de forma indirecta, afectan al relacionamiento recíproco entre las mudanzas de los esquemas de interpretación y las mudanzas de la estructura organizacional. Mudanzas en los esquemas de interpretación y consecuentes mudanzas en las acciones, según Bartunek (1984) llevan a mudanzas en las estructuras. Y éstas, o se alterarán, irán a legitimar o restringir nuevas acciones y esquemas interpretativos. Para Damanpur y Evan (1984), las mudanzas ocurren cuando sus políticas y procedimientos pasan a ser dotados por los individuos envueltos.

Las manifestaciones de comportamiento competitivas y conflictivas, verificadas en Prima y Nulis y persistentes en Fusus, demostraron la continuidad de tales esquemas de interpretación. Era común que las percepciones iniciales fuesen proyectadas con mayor fidelidad en Fusus. Por eso, Bennis (1972) aconseja que en la implantación de mudanzas el punto de partida sea el estudio de las percepciones de los envueltos en ese proceso.

La imagen inicial de los jefes, que valorizaban los objetivos orga-

nizacionales y apuntaban problemas de integración y de poder, persistió en Fusus. El proceso de comunicación relacionado a los jefes de Fusus se caracterizó por la proyección de los valores que existían en Prima y en Nulis.

Los objetivos organizacionales más valorizados por los jefes posibilitaron una unidad de significados, una identidad de intereses y un lenguaje común en Fusus. La semejanza entre los objetivos de Prima y Nulis y la aceptación por los jefes de los objetivos de Prima, que prevalecieron en Fusus, facilitaron el proceso de comunicación especialmente el intercambio de informaciones técnicas, una vez que la verdadera comunicación se efectuara a través de la "comunidad de intereses y aspiraciones" (Pino, 1970, p. 42).

Por eso, cuando los jefes trataban de asuntos relativos a los objetivos organizacionales, a la finalidad de las actividades, el proceso de comunicación se caracterizaba por: flujos más rápidos y directos; códigos objetivos y claros, incremento de los flujos descendentes; los flujos multidireccionales eran activados entre redes de comunicación que permitían interacciones cooperativas. Hersey y Blanchard (1976, p. 208) afirman que "a medida en que la realización de un grupo se torna una cosa fundamental, la atmósfera del grupo se vuelve más orientada hacia la tarea" y, todavía, el grupo se torna más organizado, estructurado y más tolerante con el liderazgo que asume la dirección.

La falta de integración entre los grupos y, sobre todo, entre el área técnica y administrativa, percibida por los jefes de ambas organizaciones en la fase que antecedió a la fusión, fue un problema que prevaleció de forma evidente en Fusus. Generó barreras en el proceso de comunicación, como filtraje, distorsión y omisión de informaciones.

Como barreras al proceso de comunicación, Wofford et al. (1977) citan: el uso del poder, los diferentes lenguajes hablados en el mismo sistema y los estilos de comunicación empleados. El poder puede reducir la comunicación de forma intencional con la finalidad de mantener el propio poder. La división del trabajo, la especialización, el status y la localización física establecen características peculiares en los grupos, determi-

nando formas diferentes de lenguaje. El estilo de comunicación utilizando puede suscitar, en el subordinado, actitudes de defensa o empobrecer las relaciones interpersonales.

Una de las causas de la falta de integración en Fusus se originó en la especialización y en la división del trabajo. Para Souza (1978, p. 76), "las especializaciones llevan a la formación de grupos con cultura propia". En Fusus, existían diversas subculturas creadas por la especialización y la división del trabajo, amén de aquellas formadas por los dos grandes grupos —área técnica y área administrativa—. La desintegración de los cuadros de referencia se originaba en la diferenciación de los cuadros de referencia. En cuanto al área técnica, el lenguaje y los intereses se volteaban para las ciencias sociales, en el área administrativa, se volteaban para las ciencias exactas.

En cuanto a las relaciones de poder, el proceso de comunicación entre los jefes reveló el tipo de comunicación vencedor-perdedor. Para Hersey y Blanchard (1976), cuando un grupo, en negociaciones vence a otro, el vencedor tiende a ser más complaciente y menos interesado en la consecución de los objetivos, en cuanto que el perdedor busca descubrir la causa de la derrota o alguien que pueda ser condenado. En Fusus, algunos jefes que perdieron el cargo solicitaron transferencia para otras organizaciones y otros permanecieron, manifestando apatía o conflicto.

Los problemas de poder, que ya preocupaban a los jefes de Prima y de Nulis, fueron los principales elementos que dificultaron el proceso de fusión sobre todo durante el primer año.

## V. LAS CONSECUENCIAS DE LA MUDANZA CATASTRÓFICA

En Fusus, quedó claro el desfase entre la interpretación y las expectativas de mudanza por parte de algunos jefes y la forma radical con que fue implantada la mudanza. Las percepciones y las necesidades de los jefes no fueron consideradas y las tentativas de encuentros de integración fueron rechazadas por la administración. Con eso, los problemas de integración originaron alienación entre los grupos de jefes.

Al estudiar el proceso de mudanza ocurrido en empresas japonesas, Lifson (1984) describe dos formas de mudanza: la mudanza adaptativa y la mudanza catastrófica. En la primera hay una mudanza gradual de paso por paso; si las pequeñas modificaciones ocurren, son observadas, sus consecuencias son analizadas en las demás partes del todo. En la mudanza catastrófica, ocurren modificaciones simultáneas de diversas variantes que crean una nueva estructura organizacional. En cuanto a la mudanza adaptativa es más persuasiva, más lenta, la otra es más rápida y desagradable. Según el autor, la mudanza adaptativa debe ser preferida a la catastrófica cuando se desean mejorías en la organización y disminución de la resistencia a la mudanza.

Las cuatro razones básicas más comunes que justifican la resistencia a la mudanza, conforma a Kotter y Shlesinger (1979), fueron detectadas entre los jefes:

a) El temor de las personas en perder algún elemento de valor, como el prestigio, poder o status (ocurre cuando las personas focalizan intereses propios).

b) Falta de comprensión por parte de los involucrados, sobre las implicaciones de la mudanza y el temor de que ésta les traerá más perjuicios que beneficios (ocurre cuando no hay confianza mutua entre el administrador que inicia la mudanza y sus subordinados).

c) Validación de la situación de mudanza, por parte de los envueltos, diferente al administrador o grupo que introduzca la mudanza (cuando los envueltos encaran la mudanza como perjudicial a la organización).

d) Miedo de los involucrados de no ser capaces de tener las nuevas habilidades y actitudes requeridas por la situación de mudanza (ocurre cuando hay un nivel bajo de tolerancia para modificación por parte de los jefes conservadores).

Entre los tres métodos para enfrentar la resistencia, apuntados por estos autores —coercitivo, manipulación/cooptación y la participación/ involucrimiento— solamente los dos primeros fueron utilizados por la administración de Fusus.

El método coercitivo, utilizado por la directiva, se caracteriza por amenazas, explícitas o implícitas, relacionadas a dimisiones, pérdida de

cargo y transferencias de los jefes. Fue un proceso arriesgado, pues, hizo que las personas quedasen extremadamente resentidas con la mudanza forzada y se volvieran en contra de quien la inició. Para Kotter y Shlesinger (1979), ese método es utilizado, en general, en las situaciones en que la velocidad de la mudanza es esencial y cuando quien inicia el proceso tiene un poder considerable en la organización. Por tanto, no sería indicado para la implementación de las transformaciones en la estructura de Fusus, que llevaban seis meses, acarreado el desgaste de la imagen de aquellos que iniciaron el proceso.

El método de manipulación/cooptación fue utilizado por la directiva para persuadir a algunos jefes, en determinadas situaciones, a través de informaciones selectivas. Para tales jefes, eran dadas algunas tareas inherentes a la implementación, en la tentativa de crear la ilusión de participación en el proceso. Con todo, no era una verdadera participación, una vez que informaciones, opiniones, consejos o endosos del cooptado no eran solicitados, ni considerados. Ese método acarrió problemas de falta de confianza, cooperación y lealtad en las relaciones interpersonales entre los jefes y la cúpula administrativa.

## VI. HIPÓTESIS A MODO DE CONCLUSIONES

La pesquisa, por ser del tipo exploratorio, permite inferir tendencias con carácter de hipótesis para conformación en estudios posteriores. Entretanto, en este artículo, se destacan apenas algunas hipótesis principales:

a) Los jefes de una organización, sus estereotipos perceptivos y la comunicación, son elementos catalizadores en el proceso de mudanza, capaces de legitimar y no tal proceso.

b) Un proceso de comunicación puede modificar o manipular la interpretación individual de nuevas situaciones, en la medida en que posibilitan la participación de las personas en ellas envueltas.

c) Existe una relación entre el grado de resistencia a la mudanza, el grado de indefiniciones relativas a la estructura de poder y al grado de desempeño del proceso de comunicación organizacional.

## VII. RECOMENDACIONES

Los datos recogidos en el estudio permitirán sugerir algunas recomendaciones para organizaciones públicas en transformación, presentadas aquí de forma resumida.

Es necesario reforzar entre todos los jefes la concientización de la importancia de la consecución de un objetivo único y superior que integre a todos los subsistemas organizacionales. También es fundamental promover estudios y encuentros que lleven a una reflexión profunda sobre el proceso de comunicación, las relaciones de poder y la competitividad entre el cuerpo gerencial de la organización, observando un constante desenvolvimiento de ese cuerpo.

Los jefes ocupan un papel destacado en la integración, en el destino y revitalización de las organizaciones, así como en la eficiencia organizacional. Deben ser valorizados como agentes catalizadores de la mudanza.

Con relación a los subsistemas organizacionales (grupos, departamentos, sectores) es recomendable:

a) Ofrecer informaciones constantes, amplias e intensivas sobre la mudanza, evitando mensajes que contradigan valores centrales del grupo o que representen amenazas.

b) Utilizar métodos de desenvolvimiento grupal que desenvuelvan la empatía, la libertad de expresión y posibiliten equilibrar adecuadamente las relaciones competitivas y cooperativas.

c) Crear estrategias de negociación entre los grupos en conflicto, como acentuar los objetivos específicos de grupos, localizar un objetivo superior común a todos los grupos, promover la concientización sobre la importancia de la participación y atención de cada grupo en la organización.

La permuta de compromisos recíprocos entre grupos competidores y la reducción del potencial de incertidumbre entre ellos representa una estrategia cooperativa entre grupos que compiten por el poder. La búsqueda de prestigio es una estrategia competitiva que debe ser utilizada entre grupos que necesitan mayor apoyo, sujetos a normas de racionalidad.

Con respecto a la organización como un todo, es necesario promover

un diagnóstico organizacional y establecer un proceso de comunicación planeado y exhaustivo, cuidando siempre de aumentar la participación y la consecuente cooperación de todos los miembros de la organización en este proceso. Es importante: ofrecer las informaciones relativas al planeamiento y desarrollo de las mudanzas; ampliar la pauta de recepción de la administración con relación a los funcionarios e incentivar la creación de redes de comunicación menos jerarquizadas, más achatadas.

La selección y la formulación del contenido de los mensajes que fluyen dentro de la organización deben tomar en cuenta las percepciones, los comportamientos de los individuos y las modificaciones estructurales. Por ejemplo, en el periódico empresarial, los asuntos como actividades y resultados comunes al grupo incentivan aquello que Deutsch (1975) denomina de relaciones cooperativas que oportunizan la transmisión y la recepción de ideas interpersonales e intergrupales.

En cualquier situación de mudanza, la comunicación debe obedecer a un proceso de planeamiento sistemático continuo y flexible. El planeamiento fundamentado en investigación debe ser un proceso desenvuelto antes, durante y después del período de mudanzas.

La mudanza no se hace efectiva hasta cuando las personas en ella envueltas no la aceptan. En Fusus, hubo un alto grado de resistencia a la mudanza que fue impuesta y no permitió el desenvolvimiento participativo, ni la adaptación entre los miembros de la organización. Los jefes y funcionarios se tornaron desmotivados y apáticos, perjudicando la eficiencia y la revitalización organizacional.

La adaptación de una organización sin fines de lucro en circunstancias de sobrevivencia en el medio ambiente no depende del lucro. Conforme Katz, Kahn (1976), depende de las respuestas que formen las exigencias del medio social y de la persuasión que utiliza para justificar su existencia ante ese medio.

La falta de adaptación de los recursos humanos acarrea incertidumbres sobre las condiciones de sobrevivencia futura de una organización no preparada para enfrentar las exigencias de mudanzas continuas del

contexto socio-organizacional. No siendo vencidas las principales barreras de resistencia a la mudanza, una organización, queda vulnerable a una futura extinción por el enflaquecimiento de su sistema de revitalización.

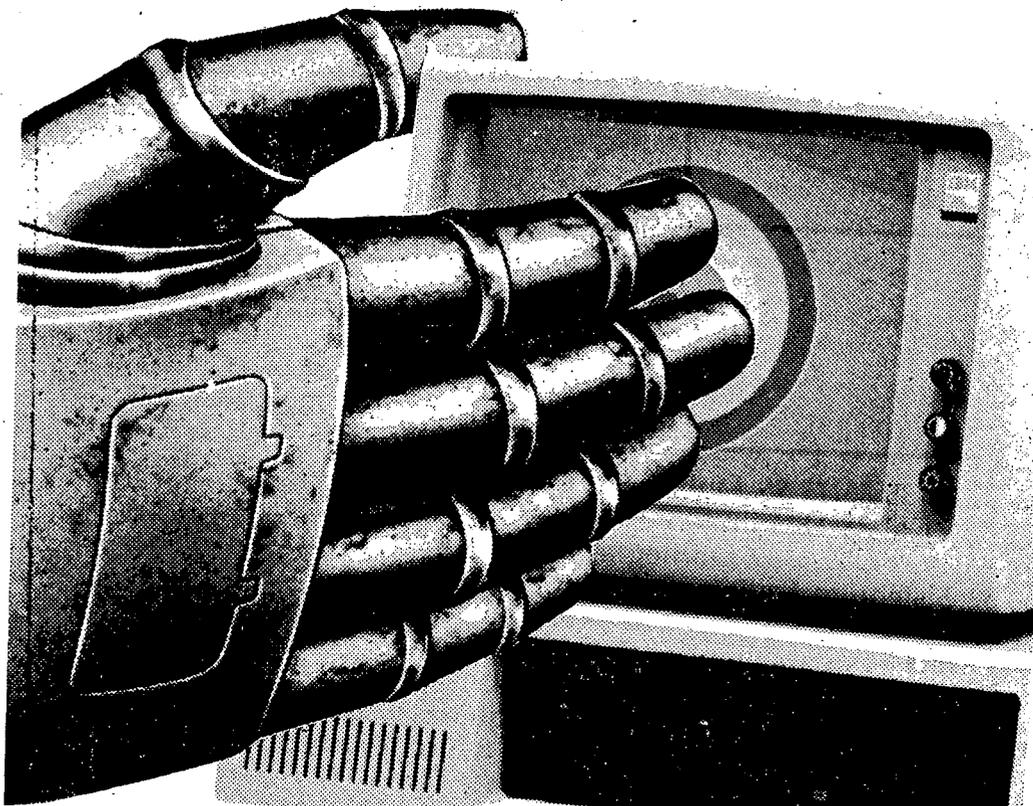
## BIBLIOGRAFÍA

- Bartunek, Jean M. *Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order*. Administrative Science Quarterly, New York, v. 29, n. 3, p. 355-372, sept. 1984.
- Bennis, Warren. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. Sao Paulo: E. Blucher, 1972.
- Castilla del Pino, Carlos. *La incomunicación*. Barcelona: Península, 1970.
- Crozier, Michel. *O Fenomeno burocrático*. Brasilia: De. Universidade de Brasilia, 1981.
- Damanpour, Fariborz; EVAN, William. *Organizational innovation and performance: the problem organizational lag*. Administrative Science Quarterly, New York, v. 29, n. 3, p. 392-409, sept. 1984.
- Deutsch, Morton. *Os efeitos da cooperação nos processos de grupo*. In: Cartwright, Dorwin; Zander, Alvin. *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. Sao Paulo: EPU/EDUSP, 1975. 2 v.
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Psicologia para administradores de empresa*. Sao Paulo: EPU, 1976.
- Katz, Daniel; Kahn, Robert L. *Psicologia social das organizações*. Sao Paulo: Atlas, 1976.
- Kotter, John P.; Schlesinger, Leonard A. *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, Boston, v. 57, n. 2, p. 106-114, Mar/Apr. 1979.
- Lifson, Thomas B. *Adaptation: a key for organizational health*. Research Management, New York, v. 27, n. 4, p. 37-40, July/Aug. 1984.
- Likert, Rensis A. *A organização humana*. Sao Paulo: Atlas 1975.
- Littlejohn, Stephen W. *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- Silva Filho, Gustavo Pereira da. *Mudanças organizacionais no serviço público: uma breve discussão*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p. 66-75, out/dez. 1981.
- Souza, Edela Lanzer Pereira de. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. Sao Paulo: E. Blucher; Porto Alegre: PPGA-UFGRS, 1978.
- Thompson, James David. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. Sao Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- Wofford, Jerry, et al. *Organizational communication*. New York: McGraw-Hill, 1977.

\* Texto tomado de la Revista de Biblioteconomía y Comunicación, Porto Alegre, 7: 126-141. Enero/Diciembre 1996. Volumen 7. Páginas 126-141.

## La rebelión de los gerentes

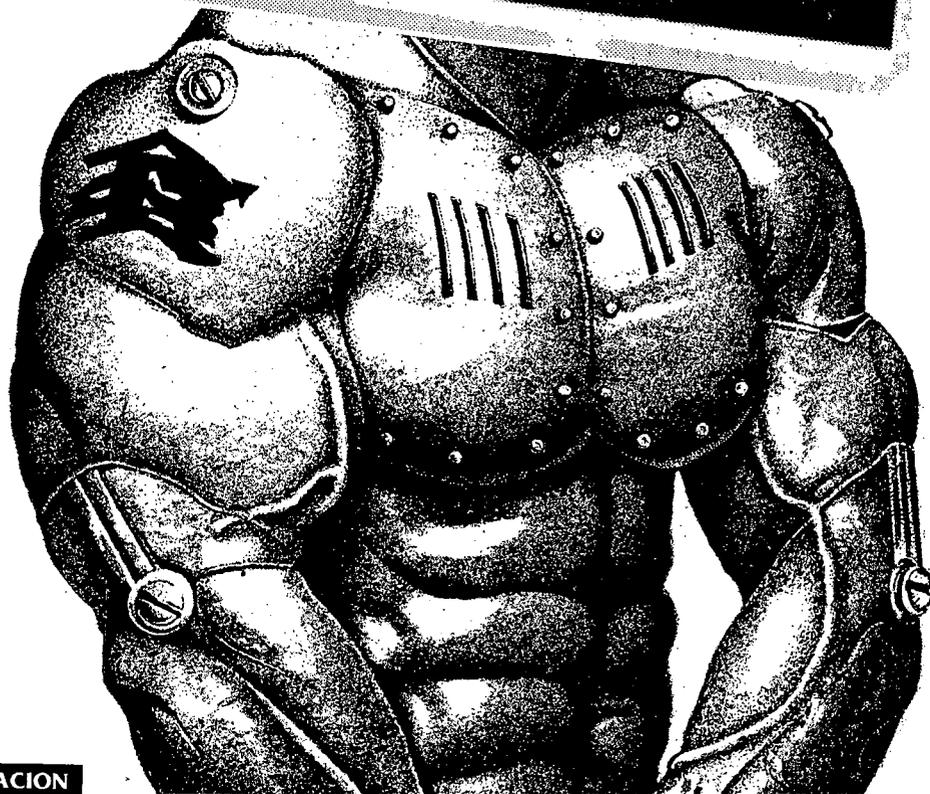
Antonio López Ortega



La reflexión humanística moderna supo hallar en los medios de comunicación social el espacio ideal para su redimensionamiento. Con el advenimiento de la imprenta, el conocimiento abandona su esfera monacal —tan propia del Medioevo— y penetra el cuerpo social para influenciarlo y condicionarlo a niveles inimaginables. Las ideas, las innovaciones, las propuestas políticas, la crítica al *status quo*, el pensamiento revolucionario, los manifiestos artísticos, han tenido en los periódicos, en los libros, en la propaganda, en los panfletos, sus canales regulares de difusión. Las causas nobles han podido catapultar sus efectos gracias a los medios, pero han sido también los medios los canales que aberraciones como el nazismo o el integrismo islámico han usado para desplegar sus temibles aparatos propagandísticos.

La historia de las ideas en Venezuela puede seguirse de manera

COMUNICACION



bastante fiel a través de la prensa escrita. Si la reconstrucción de los siglos de la Colonia se debe buscar más en los archivos jurídicos y eclesiásticos, el convulsionado siglo XIX puede rastrearse en los periódicos de la época. Entre la seguidilla de guerras y la inestabilidad política, las posiciones van aflorando y delineándose. Esa dinámica del pensamiento que se elabora y discurre en función de los hechos —fueren éstos obvios o subterráneos— es un síntoma sano de cualquier época. De una u otra manera, todo lo que nuestros pensadores del siglo XIX debatían o se disputaban, iba configurando el rostro posible de una nacionalidad. Por entre el humo de la metralla y la diatriba, nuestro pensamiento apostaba a una configuración colectiva a través de las tribunas públicas que el desarrollo paulatino del país le iba brindando.

Lejos de alterar esa tendencia, nuestro siglo XX la amplía y profundiza. Las páginas de los periódicos publicados en este siglo que ya casi termina dan cuenta de los diferentes postulados políticos, de las tesis de desarrollo social, del pensamiento económico, de las propuestas estéticas, de la ingeniería sanitaria. Ha sido un siglo de notables cambios. Pero ninguno de estos cambios, podemos afirmar, ha sobrevenido por generación espontánea. Ha sido más bien el producto de las reflexiones, del conocimiento macerado, de la voluntad colectiva, de la visión política. Incluso en los movimientos más retrógrados, como dictaduras y asonadas golpistas, queremos creer que un impulso ideológico alimentó en su momento las decisiones.

En nuestro periodismo impreso tradicional las páginas editoriales o de opinión se reservaban la difícil tarea de llevar el pulso de los acontecimientos sociales. Cualquier revisión exhaustiva de esas páginas demostrará que buena parte de nuestro humanismo pensante hacía de ese espacio su tribuna pública por excelencia. Era el espacio para publicar y ser leído; era el espacio para la apuesta y la disensión, para el acuerdo o el debate. Las diferentes visiones de una realidad siempre en formación desfilaban ante los ojos de los lectores e iban creando adeptos y opositores. En estricto sentido, las páginas editoriales cumplían una función netamente social: eran el termómetro

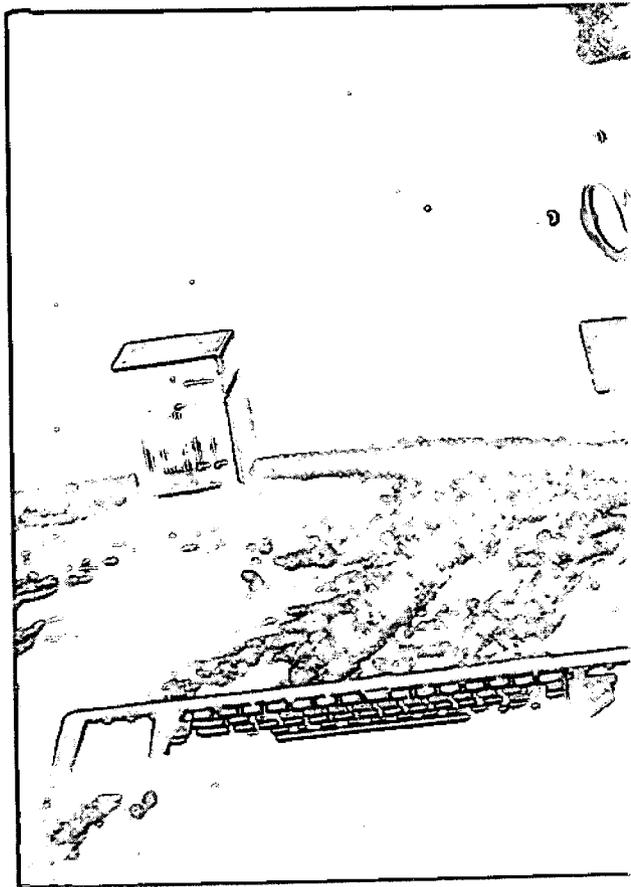
que medía el sentir de la opinión pública a través de las mentes febriles de sus representantes (en este caso, sus pensadores, sus líderes políticos, sus ideólogos, sus escritores). Todo empeño, por supuesto, enmarcado dentro de un afán humanístico perfectamente reconocible que nos venía de las mejores tradiciones.

## LOS NUEVOS OPINADORES

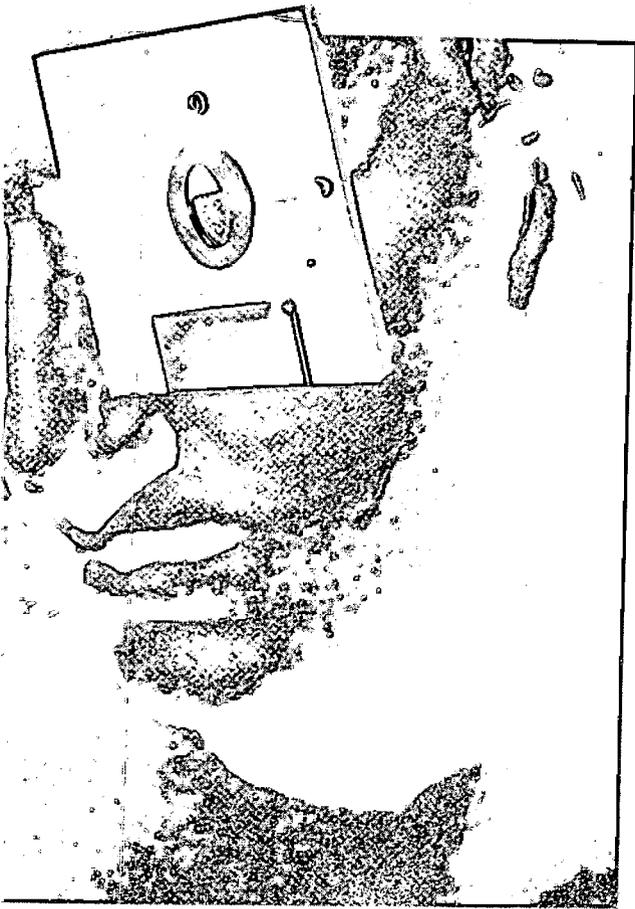
Cabe preguntarse, no obstante, a la luz de los acontecimientos que marcan este nuestro fin de siglo, si esta dinámica de los viejos tiempos sigue vigente, si el pensamiento humanístico de la actualidad está en las páginas de opinión y si, en definitiva, a los lectores venezolanos de hoy le importan las páginas de opinión. Seguramente con mayor perplejidad que aciertos, intentaremos ofrecer algunas respuestas.

Primera impresión: nuestro pensamiento no está en las páginas de opinión de los medios impresos. Y una de dos: o el pensamiento ha abandonado su tradicional tribuna pública o nuestras páginas editoriales ya no se interesan por el pensamiento. Si la primera acepción es cierta — creer que el pensamiento se ha ido a otros terrenos—, habrá que preguntarse entonces cuáles. Nuestra reflexión de fin de siglo, ya lo hemos dicho, desconfía de la tribuna pública. Nos hemos quedado en los circuitos académicos, en el comentario de pasillo, en el calor de la discusión entre íntimos. Una vertical sensación de escepticismo recorre el espíritu de los intelectuales y paraliza cualquier movimiento hacia las distintas audiencias. Pero es que ni siquiera sabemos a qué o ante qué audiencias hablamos. Hoy como nunca, el abismo entre pensadores y comunidad es un espacio infranqueable. Abatido, desmoralizado, el pensamiento humanístico ha hecho de su espacio una autarquía. Su gesto expresivo es el soliloquio y su fe está puesta en un hipotético lector que imagina en el futuro y a quien seguramente están dirigidas las notables elaboraciones de nuestra mejor poesía.

Segunda impresión: los espacios de opinión de los medios impresos han sido tomados por otros. Desde que nuestra percepción de los fenómenos históricos ha echado mano del sustantivo *crisis* para encerrar



todos los desvaríos colectivos de los últimos años, nuestro pensamiento humanístico se ha enclaustrado y le ha dejado el espacio a otras formas de reflexión. Podríamos incluso inferir que el año 1983 marca el cambio de dinámica. En la medida en que la realidad económica del país se imponía por encima de cualquier otra consideración, surgieron a la palestra todo tipo de *opinadores*. La tendencia se ha agudizado tanto que, hoy en día, abrir un periódico de circulación nacional nos confronta con un ramillete de opciones todas coincidentes: banqueros, economistas, analistas financieros, publicistas, funcionarios o ex gerentes petroleros, líderes de la "sociedad civil", politólogos y sociólogos... todos se han dado a la tarea de tratar de definir mejores caminos para nuestro devenir colectivo. Como por asalto, siempre desde otras disciplinas, los nuevos analistas se sirven de las mismas herramientas del pensamiento humanístico e irrumpen con mayor o menor acierto en la escena reflexiva. Es lo que hemos querido llamar, con ánimo de acuñar



el fenómeno en una sola frase, la rebelión de los gerentes. Por rebelión entendemos que ha habido un dislocamiento de la función reflexiva y que el pensamiento humanístico, ya sea por ausencia o debilitamiento, ha sido desplazado por estas nuevas formas.

Tercera impresión: la que tiene que ver con el mayor o menor interés de los lectores venezolanos de leer o familiarizarse con sus pensadores. Pero ahondar en esta impresión nos llevaría a consideraciones más difíciles de admitir. Si el cuerpo de nuestros oyentes ha disminuido es porque, efectivamente, nos oyen menos o nuestra capacidad emisora se ha debilitado. Abundan las estadísticas que hablan de la caída de la venta de libros y prensa escrita. Obviamente, un país tan fuertemente empobrecido opta por una estrecha dinámica de supervivencia material más allá de cualquier otra consideración.

## EN LA SOMBRA DE LO SOCIAL

La rebelión de los gerentes está **COMUNICACION**

en marcha y el peso de sus opiniones cuenta. Al parecer, su lenguaje es más claro y, sus puntos de vista, más comprensibles. En momentos en que el designio colectivo está más cerca de la desfiguración, los gerentes asoman modelos de país, muestran reformas institucionales, organizan congresos y congresillos, se hacen columnas estables. Han ocupado el lugar que antes estaba en manos de los historiadores, de los ideólogos, de los escritores, de los estadistas. Marchan ufanos y confiados, lejos del escepticismo, apostando a tiempos mejores y a la reconstrucción social. Son los paladines de los nuevos tiempos y parecen haber logrado una sintonía mayor con sus semejantes. Mientras tanto, agazapado, el pensamiento humanístico empalidece no sabemos en qué rincón, confiando en una rehabilitación futura. Nunca como hoy en día la reflexión humanística, el vago empeño de escritores y artistas, había desconfiado tanto de las tribunas públicas. No llevan el pulso de los hechos sino de los desechos de la sociedad y en ese detritus construyen una obra espléndida pero que no goza de lectores. Como bien lo diría Jung, los artistas viven en la *sombra* de lo social y desde allí se elevarán algún día para mostrar el carácter profundamente profético de sus empeños.

Mientras esta situación se incubaba, los gerentes gozan de la luz pública y aprenden a manejar con inteligencia las herramientas del pensamiento humanístico. Muchos de ellos ya exhiben estilos sólidos y prosas convincentes. Uno de sus más emblemáticos representantes, Alberto Quirós Corradi, quien después de una exitosa carrera como gerente petrolero asumió con mucha garra el periodismo y quien, según datos confiables, mantiene una de las columnas semanales más leídas del país, asomó en una entrega de hace unas meses ("Venezuela a futuro", *El Nacional*, 10/11/96) una frase que no debería pasar inadvertida: "Ni siquiera hemos encontrado en la ficción literaria el país que hubiésemos querido ser". La acusación no deja de ser grave y revela cómo el campo de reflexión de los gerentes se ha ampliado hasta pontificar sobre prácticamente cualquier tema. La afirmación de Quirós, por decir lo menos, revela autosuficiencia. Lo que el analista nos hace

entender es que en sus innumerables lecturas de la literatura nacional (que suponemos) no ha encontrado una imagen de país. No la ha encontrado en Teresa de la Parra, no la ha encontrado en el relato "Arco secreto" de Gustavo Díaz Solís (que evoluciona, por cierto, en un ambiente conocido por Quirós a la perfección: un campo petrolero), no la ha encontrado en el poema "Derrota" de Rafael Cadenas (por nombrar uno de sus más conocidos), no la ha encontrado en el poema "Nostalgia de Bolívar" de Eugenio Montejó (que habla de nuestra vivencia hueca de los símbolos que nosotros mismos erigimos). Que una personalidad de la estatura pública de Quirós señale la incapacidad de nuestra ficción literaria habla del abismo existente entre nuestras élites pensantes y el mundo de los creadores. Es un abismo, me temo, que se ha ensanchado mucho en los últimos años y que ha colocado a la reflexión artística en un verdadero destierro en relación con las otras variables que condicionan nuestra realidad actual.

Pero si bien el reclamo que pudiéramos hacerle a las élites pensantes es oportuno, más difícil es procurar una respuesta en cuanto al opacamiento de la reflexión humanística, en cuanto a su virtual exilio de las páginas de opinión. Dice mucho de nuestra situación esa actitud de encierro, esa postura de descreimiento. Mientras nos consumimos en la duda y la angustia gana los espíritus, la rebelión de los gerentes sigue arrojando productos a lo que ya parece un mercado de las ideas y de las posiciones. Muerto Juan Nuño, quien fue quizás el último en entender a cabalidad el papel provocador del intelectual contemporáneo, nuestras páginas editoriales son benévolas al cobijar aún a algún sobreviviente de la vieja época a quien ya nadie lee. Sólo que el juego (el juego de la realidad, de las propuestas y de las realizaciones) parece jugarse en otra parte. Y en ese terreno, admitámoslo, los gerentes tienen la voz cantante. Se han adueñado de la reflexión en torno al país y, muy probablemente, el país (o lo poco que queda de él) los esté oyendo.

\* Este artículo fue publicado originalmente en *Papel Literario, El Nacional*, 11 de mayo de 1997.

# Comunicación organizacional desde la Red Informativa Nacional

Dulce García/Javier Barrios

## INTRODUCCIÓN

En toda empresa, concebida como organización, existe una estructura que tiene una parte formal (establecida) y otra informal (dinámica). Las organizaciones se conciben como sistemas sociales dinámicos y en constante crecimiento. Dentro de este conjunto, la comunicación es la clave del funcionamiento de la organización. Toda organización social está compuesta por hombres y mujeres y en ella los procesos administrativos (planeación, organización, integración de personal, dirección y control) requieren como condición *sine qua non* la comunicación (Koontz y otros, 1985: 583-587).

En las empresas modernas, la misión, la visión, la organización y su correspondiente estructura, se verán afectados según cómo sean las condiciones y las características de la comunicación interna y en relación con sus ambientes.

En los países desarrollados (sociedades de la información) y en las naciones en desarrollo, las tecnologías entran a formar parte de esta relación de organización-estructura-comunicación. Las tecnologías no sólo constituyen los soportes de las comunicaciones y las informaciones que circundan dentro y fuera de las organizaciones, sino que también trastocan y condicionan los flujos informativos, las estructuras de las organizaciones y el comportamiento del personal. Así como la estrategia sigue a la estructura, las tecnologías siguen a los sistemas de comunicación. Estamos, entonces, en el ámbito de la tecnología organizacional y comunicacional y, mucho más am-

pliamente, en el campo de la tecnología.

El objetivo de este artículo es analizar las teorías de la comunicación organizacional, puestas en juego dentro del campo de las tecnologías de la información, en la creación de redes de comunicación dentro de medios alternativos, y, específicamente, de las radios. Es el caso de la Red Informativa Nacional (RIN), vinculada a un proyecto más global y latinoamericano, como lo es AL-RED, América Latina en Red.

Para la RIN es de suma importancia analizar el conflicto que implica la adquisición de nuevas tecnologías de información, su adaptación dentro de radios de cobertura local-regional del país y la resolución de la estructura de la red nacional, su organización, sus sistemas de comunicación internos para la toma de decisiones, su funcionamiento rutinario y control de lo imprevisto, así como seguimiento y control de los productos informativos que se ponen al servicio de las diferentes audiencias. Debido a lo extenso de este campo, nos concentraremos en el sistema de comunicación interno de la Red Informativa Nacional.

## LA ORGANIZACIÓN

Oscar Johausen Bertogio (1982: 21.32) hace un balance sobre la teoría general de las organizaciones sociales, específicamente en relación con el concepto de organización. En este sentido, se pasea por autores como W. Wieser, March y Simon, H. Maturana y F. Varela, J.H. Monane, R. Ashby, T. Caplow, Etzioni, V.A. Thomson, E.W. Bakke, Pfiffner



y Sherwood y, finalmente, E.H. Schein, del MIT. Con este último autor, coincidimos con Bertogio, en considerar a la organización como un sistema social, que debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe ser concebida como un sistema abierto
- Debe ser entendida como un sistema con múltiples propósitos o funciones que encierran muchas interacciones entre la organización y su medio
- Consiste en muchos subsistemas que se encuentran en interacción dinámica unos con otros
- Debido a que los subsistemas son mutuamente dependientes, los cambios en uno de ellos afectarán la conducta de los otros
- Existe en un medio dinámico compuesto de otros sistemas, algunos mayores y otros menores que la organización. El medio supone demandas y restricciones
- Los innumerables vínculos entre la organización y su medio hacen difícil especificar claramente las fronteras de cualquier institución

Para ilustrar estos requisitos o principios de toda organización social, en la perspectiva de la Teoría General de Sistemas, en el caso que nos ocupa—la RIN—, nos preguntamos si la red cumpliría, como organización, con estas características.

La RIN se define como una organización, porque, siguiendo a E.H. Schein, constituye un *sistema abierto*, con múltiples interacciones entre ella y su medio. Esta afirmación se demuestra cuando la ubicamos dentro de la filosofía general de ALER (Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica), la cual tiene como misión estar atenta a las demandas, gustos, intereses y necesidades de las grandes mayorías empobrecidas, para dar respuestas en favor de estos mismos sectores, desde su labor en el campo de la comunicación popular (ALER, 1996).

En las radios alternativas—y, por tanto, en la RIN—, la democracia y la participación, son valores intrínsecos. Esto conlleva a que los propósitos y las funciones de cada miembro de estas instituciones logren entrar en un diálogo franco y con ánimo de búsqueda de consenso dentro de la organización.

En la RIN existen varios subsistemas. Los departamentos de prensa de cada radio, los coordinadores, periodistas, jefes de programación, directores, técnicos; quienes se mantienen en constante interacción de forma dinámica, presionando por exponer sus puntos de vista sobre el proceso de producción informativa.

Pudieramos añadir aquí, que lo tecnológico en sí mismo supone un subsistema que produce, necesariamente, cambios en otros subsistemas (roles, departamentos, unidades, coordinaciones, jefaturas de programación, etc.) y, viceversa; así como también cambios en la relación de la organización con su ambiente.

## LA ESTRUCTURA FORMAL E INFORMAL DE LA ORGANIZACIÓN

“La estructura de la organización crea el esquema formal y determina la forma en que se realizan las tareas. La estructura tiene que ver la diferenciación de tareas en unidades de operación y los esquemas de relaciones establecidos entre ellas” (Kas y otros, 1987: 215).

Ninguna organización puede funcionar sólo con su esquema formal, apreciado en los estatutos, los puestos, las descripciones de labores y manuales de procedimientos. La “estructura” informal está determinada por interacciones informales entre los participantes en la organización y está estrechamente asociada con el sistema psicosocial (Kas y otros, 1987: 215).

Coincidimos con Kas, en considerar que ambas estructuras, las formales y las informales, constituyen un esquema integrador entre los requerimientos tecnológicos y los sistemas psicosocial y administrativo.

En este punto del análisis entra la comunicación. Harold Koontz, Cyril O'Donnell y Heinz Wehrich, en su obra *Administración* (1987), afirman que tanto la estructura formal de la organización como las relaciones informales le hacen considerables contribuciones a la comunicación entre los miembros de grupos que trabajan juntos. En este sentido, en la RIN, debe estar muy bien precisada la estructura de la organización, los diferentes papeles o roles y funciones y sus relaciones, los diversos tipos de actividades y la delegación de autoridad, porque estos aspectos formales clarificados en el personal constituyen la garantía para que las personas comprendan con quién deben comunicarse y acerca de qué.

La RIN, en su naturaleza, es una organización grande y compleja, que obliga a que sus miembros y subsistemas se organicen y estructuren cada vez más de manera efectiva. Para Koontz y sus colegas, “la estructura de la organización es una red de decisiones y comunicaciones”. Donde, para el caso de la RIN, estas decisiones y comunicaciones, se harían frecuentemente efectivas, según como sean las tecnologías usadas en los diversos subsistemas de la red y en su estructura comunicacional.

¿Cuál es la estructura más idónea o adecuada para una Red Informativa Nacional que vincula siete emisoras en las principales regiones del país, para permitir el flujo de decisiones, comunicaciones, informaciones y control entre las radios miembros de la red? ¿Cómo diseñar una estructura que no esté reñida con la filosofía de democracia, de dirección participativa, popular, alternativa, moderna y en proceso de innovación permanen-

te? ¿Qué soportes tecnológicos utilizaría esta red?

En *Administración en la organización. Enfoque de sistemas y de contingencias* de Fremont E., Kas y James E. Rosenzweig (1987), la estructura constituye “el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización”. Entre los esquemas formales e informales de la estructura de la RIN, interesa sobremanera perfilar la estructura formal, precisamente, por constituir ésta una organización “en pañales”. Siguiendo a estos autores (Kas y otros, 1987: 244-245); la estructura formal de la RIN, tendría que definir lo siguiente:

- El patrón de relaciones y obligaciones formales; el organigrama de la organización, más la descripción o guías de puestos
- La forma en que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas en la organización (diferenciación)
- La forma en la que estas tareas o actividades separadas son coordinadas (integración)
- La relación de poder, de status y jerarquías dentro de la organización (sistemas de autoridad)
- Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo)

En el caso que nos ocupa—la RIN— ha significado un conflicto la definición de las jerarquías de poder. Es evidente que en nuestra cultura centralista, esto se manifieste. Valga aquí la reflexión hecha por Arthur Stinchombe (Stinchombe: 18) sobre los fenómenos del poder, cuando plantea que la cantidad de control en manos del poseedor de poder sólo puede ser tan grande como la capacidad de los canales de comunicación dobles que existen entre la persona y él. Así también, para este autor, las variables que determinan la capacidad de los canales de comunicación, determinan también la estructura de autoridad y su efectividad.

## TECNOLOGÍA ORGANIZACIONAL

El tema de la tecnología es clave también en el tratamiento de la comunicación organizacional de la RIN

¿Por qué? No sólo porque el proyecto de la RIN posea recursos tecnológicos (teléfono, línea muerta, computadoras en red, correo electrónico, sistema de satélite para procesar audio y datos), sino también porque, en su funcionamiento, se lleva a cabo un proceso tecnológico organizacional.

De acuerdo con Jacques Ellul (1964), la "tecnología es la organización y aplicación de conocimiento para el logro de fines prácticos, incluye manifestaciones físicas como las máquinas y herramientas, pero también técnicas intelectuales y procesos utilizados para resolver los problemas y obtener resultados deseados". En este sentido, la tecnología media, integra y comunica para bien de la organización.

Sin embargo, en un sentido más amplio, la tecnología organizacional se ubica dentro de la tecnología social, donde el desarrollo de estructuras y sistemas de información, planeación integrada y proceso de control apropiados, así como programas para una selección, capacitación, desarrollo y motivación más eficiente de las personas, es parte de la tecnología social (Kas y otros, 1987: 222).

¿Cómo influye la tecnología en una organización (en la RIN)? Primero, la tecnología es un factor determinante de los insumos humanos requeridos por la organización. Segundo, la tecnología es un factor importante en las características generales de la estructura y los procedimientos de la organización. La tecnología afecta los diseños de trabajo individual y de grupo, por lo tanto determina las normas y la estructura social. En la organización, al afectar las tecnologías, el sistema técnico, se estará afectando el ambiente, a las metas y valores de la organización.

Las tecnologías también afectan la estructura de la organización. Kas hace mención de los estudios realizados en la Unidad de Investigación sobre Administración Industrial de la Universidad de Aston, Inglaterra, que arrojaron una clasificación de la tecnología: 1. Tecnología operativa, 2. Tecnología de materiales, y 3. Tecnología de conocimiento.

Estas investigaciones comprobaron que la estructura de una organización, mientras más pequeña se verá más fácilmente afectada, fundamentalmente, por la tecnología ope-

rativa, que funciona a nivel del proceso productivo. Y cuando una organización es grande y compleja, con varios niveles de coordinación, la tecnología operativa se ve limitada para influir.

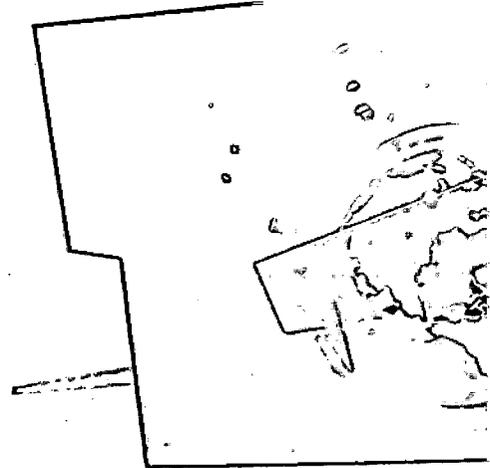
Considerada la RIN como una organización grande, con variados niveles de coordinación y con estrategias de funcionamiento, la tecnología operativa sería la que menos influencia tendría—según esta investigación hecha en Inglaterra—. ¿podríamos extrapolar los resultados de este estudio realizado a en un país desarrollado al contexto de una red informativa nacional en un país en vías de desarrollo del tercer mundo, donde la tecnología operativa pareciera ser vital en los procesos de producción de información?

El sistema psicosocial de una organización no escapa de la influencia de la tecnología. Hatte es uno de los pocos autores que han estudiado la relación entre la tecnología y los sistemas psicosociales. Para este autor sería interesante especular que pasaría si se "voiteara la tortilla", que en vez de crearse máquinas y artefactos, donde la persona es la variable dependiente de estas tecnologías, creásemos, más bien, "una línea de producción diseñada para maximizar los recursos humanos y las motivaciones de los operadores, y luego consideraríamos las máquinas como variables dependientes que deben ser construidas para adecuarse a los requerimientos de un sistema diseñado para maximizar las potencialidades humanas" (Kas y otros, 1987: 229).

En este sentido, queda la interrogante para la RIN: ¿las tecnologías adoptadas en la organización están diseñadas en función de maximizar la información al servicio de los ciudadanos (hacia fuera) y de potencializar las habilidades, actitudes, destrezas y grados de motivación y satisfacción de los empleados?

Es de reconocer que en muchas de nuestras radios populares hay resistencia a la incorporación de cierta tecnología, tal vez por desconocimiento o previendo que podría ocasionar daño a la labor misma de educación y comunicación, debido a la mala utilización; ya que lo desconocido genera temor, lo muy caro aleja y lo sofisticado extraña.

Pero la firme convicción de las



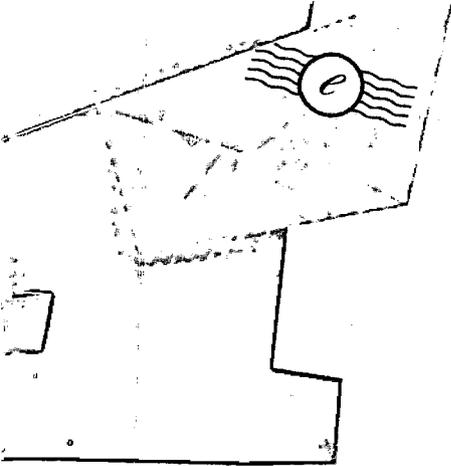
emisoras populares afiliadas a ALER de competir manteniendo programas populares de calidad, de disputar los primeros lugares de audiencia para poder incidir en la opinión pública, de la necesidad de profundizar la opción preferencial por los más pobres, impulsa a las direcciones de estas emisoras a asumir la tecnología en la organización como las mejores herramientas con las que cuentan en estos momentos, que son controlables por "la mano humana" y que están dispuestas a adaptarse a nuestras propias necesidades.

Finalmente, la tecnología afecta a la administración de toda organización. Nos interesan, fundamentalmente, los planteamientos de Burns y Stalker, cuando aseveran que las organizaciones con tecnología estable y rutinaria tienden a adoptar sistemas computarizados de tomas de decisiones, mientras que las que tienen una tecnología dinámica y difundida requieren procesos de toma de decisiones más innovadores y basados en el juicio. Las organizaciones con una tecnología estable cuidan las metas de actuación, mientras que las que cuentan con una tecnología dinámica se abocan a la solución de problemas (Kas y otros, 1987: 235).

En el caso de la RIN, se intenta poseer una tecnología dinámica para tomar decisiones innovadoras y en el espíritu de la búsqueda de solución de los problemas.

## LA RIN: ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

La Red Informativa Nacional es una experiencia de intercomunicación descentralizada y participativa que pretende ofrecer un servicio de información periodística de lo que acontece en todo el territorio nacional, donde las agendas informativas



regionales definan un producto informativo nacional.

Para la constitución de esta red fue necesario hacer un análisis y evaluación de modelos de redes informativas existentes en América Latina. Actualmente, la RIN cuenta con la participación de las siguientes emisoras alternativas: Radio Fe y Alegría Caracas, Radio Fe y Alegría Maracaibo, Fe y Alegría los Llanos-Apure, radio Occidente en Tovar, Mérida, Radio Fe y Alegría Anzoátegui, Radio Gudalupana en Falcón y Radio Venezolana en Guárico.

Con el proceso de descentralización política, las regiones adquieren una importancia vital de carácter informativo, desde el punto de vista cultural, social, político, económico. Con la RIN, las regiones pueden influir tanto en sus zonas como en el poder centralizado, así la información y la comunicación se democratizan más.

Desde hace varios años existe una tendencia general de los medios masivos de comunicación hacia el agrupamiento. Esto lo vemos en todos los países, cada vez más se asocian medios escritos, radiales y televisivos en fuertes consorcios, corporaciones o se fundan poderosas cadenas radiales.

Al margen de sus contenidos informativos, gran parte del éxito de estas cadenas es precisamente su presencia nacional, su cobertura geográfica y su capacidad de intercomunicar a un país.

#### Objetivos de la RIN

Los objetivos de la RIN son los siguientes:

1. Intercomunicar al país para fomentar el desarrollo humano.
2. Democratizar la comunicación y la información.
3. Fomentar la participación de las regiones para producir una agenda informativa de carácter nacional.

4. Producir programas de alta calidad para un mercado nacional, sin olvidar las necesidades de las audiencias locales.
5. Propiciar el diálogo, la articulación, el consenso y las alianzas de los diversos sectores de la sociedad civil nacional.
6. Reducir costos al contar con programas emitidos desde un centro de coordinación regional.

Todos estos retos implican resolver varias interrogantes: ¿Cómo dirigir y coordinar una organización como ésta? ¿Cómo lograr la participación de las regiones en la creación y diseño de un producto nacional? ¿Cómo comunicarnos a diario si la distancia es un enemigo? ¿Cómo vencer la costumbre y la cultura centralista y la jerárquica? ¿Qué soportes técnicos utilizar?

#### Organización actual

Coordinación general ubicada en Caracas.

Coordinadores de prensa regionales.

La coordinación general se comunica todos los martes con cada coordinador regional para acordar la producción del informativo Ronda Nacional.

Aporte tecnológico. Línea telefónica.

Los coordinadores regionales envían sus despachos informativos los días miércoles en la tarde para que en Caracas se ensamble el producto final (Ronda Informativa Nacional). La coordinación manda el producto final en cassettes a las regiones los jueves a través del servicio rápido de encomiendas Domesa, para que el viernes se transmita en cada radio miembro de la red.

Indudablemente que esta primera etapa en la red será superada en breve para que la intercomunicación se produzca a diario con el uso de nuevas tecnologías de comunicación. Los avances tecnológicos están ofreciendo una serie de posibilidades de intercomunicación. Correo electrónico, transmisión de audio por computadora, servicio vía satélite, telefonía celular.

Al incorporar el uso de las nuevas tecnologías, se hace imprescindible reflexionar sobre el modelo de dirección y comunicación organizacional que será aplicado en la RIN, porque, como dijimos anteriormente,

la tecnología modifica la estructura y, por lo tanto, el modelo comunicacional.

En variadas investigaciones sobre los modelos comunicacionales en redes en grupos pequeños (Koontz y otros, 1985: 592-594) existen diversas maneras de lograr la intercomunicación. Existe una tipología al respecto, red en forma de "rueda" o "estrella", en forma de "cadena", "círculo" y la red "total". Pareciera ser que este último modelo de intercomunicación en una red pudiera ser aplicado en una organización más grande y compleja como la RIN. Aunque, en el caso de la RIN, el modelo de red total sería adaptado a las características de esta organización, ya que necesariamente habría un centro decisorio, sobre el cual girasen las otras emisoras, sin negar la interconexión permanente entre las mismas.

La organización de la RIN camina en estos momentos hacia un modelo comunicacional que se nutre de las teorías humanistas, de sistemas y contingente, que nos hace pensar en una decisión situacional, comunicación formal e informal, con relacionamiento horizontal y, predominante ascendente (sin descartar la comunicación descendente y cruzada); con un control variable y flexible, alta descentralización, alta participación y una misión clara (Collado, 1991).

#### BIBLIOGRAFÍA

- Aler. *Un nuevo horizonte teórico para la radio popular en América Latina*. Quito, Ecuador, 1996.
- Aler. *Proyecto de intercomunicación vía satélite*. Quito, Ecuador, junio 1996.
- Bertoglio, Oscar Johausen. *Anatomía de la empresa. Una teoría general de las organizaciones sociales*. Editorial Limusa. México, 1982.
- Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas, México, 1995.
- Davis, Keith y Newstrom, John. *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Editorial McGraw Hill, México, 1992.
- Drucker, Peter F. *La gerencia*. Editorial e Inmobiliaria. Florida 340. Buenos Aires, Argentina, 1973.
- Kas, Fremont E. Y Rosenzweig, James E. *Administración en las organizaciones. Enfoques de sistemas y de contingencias*. Editorial McGraw Hill, México, 1987.
- Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril y Wehrich, Heinz. *Administración*. Editorial McGraw Hill, México, 1985.
- Silverstein, Albert. *Comunicación humana. Exploraciones teóricas*. Editorial Trillas. México, 1985.

## El pleonasmismo de Picasso

Luis García Planchart

"O inventamos,  
o fracasamos..."

Simón Rodríguez, Maestro

"Los inventos criollos más  
productivos son Acción  
Democrática, Miss Venezuela  
y el Magallanes."

Gabriel García Planchart,  
Ingeniero

"Los países marchan al ritmo  
de su mayor empleador.  
En Venezuela, es el Estado quien  
más genera empleos. Marchamos,  
pues, al ritmo de la burocracia."

Camilo Felipe Arcaya, Filósofo

"Los burócratas  
no tienen imaginación..."

Jean Paul Sartre, Filósofo

"Los políticos menos..."

Graffiti anónimo  
del Mayo Francés

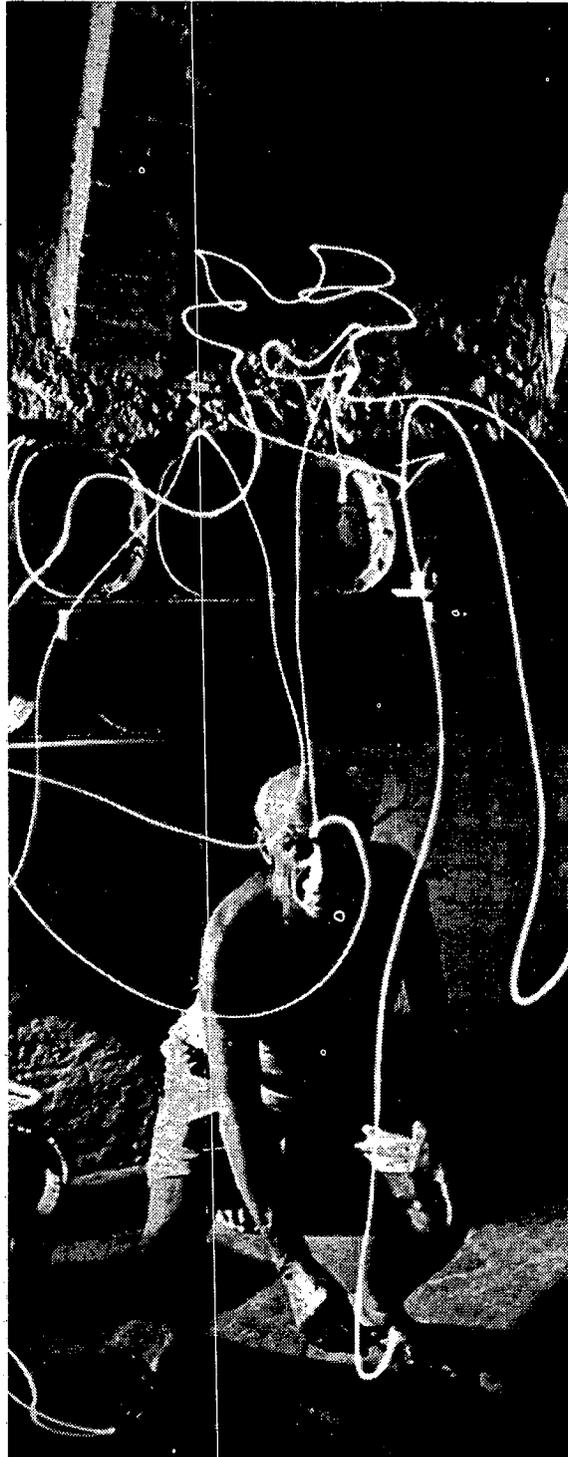
"Un amigo de la infancia  
que se llama José Cruz,  
a pesar de su ignorancia,  
consiguió trabajo en un Juz...  
gado de Primera Instancia..."

Verso Anónimo de la picardía  
mexicana, según E. Jiménez,  
compilador

"O poeta e' um fingidor:  
Finge tão completamente  
que chega a fingir que é dor  
a dor que deveras sente..."

("El poeta es un fingidor:  
Finge tan completamente  
que llega a fingir que es dolor  
el dolor que en verdad  
siente...")

Fernando Pessoa, Poeta



Hace algún tiempo, cuando venía de ingerir un succulento almuerzo en la muy grata compañía de *Matoño* Planchart, fui víctima de un arrebato. Como, en este caso, se trataba de un objeto muy querido -una medalla de La Milagrosa que me habían regalado en Ecuador, pues dicha Virgen, además de ser Patrona de París, lo es también de Quito-, sufrí una temporal obnubilación de la conciencia y eché a correr detrás del caco por la Solano, llamándolo, peyorativamente, por el genérico de su gentilicio y acompañando a este último con un recordatorio de madre muy venezolano. Al poco tiempo y -presumiblemente-, dado lo inusitado del espectáculo, se me incorporaron dos metropolitanos, pero todo fue inútil: el delincuente halló su camino hacia una de las múltiples guarimbas que existen en esta Corte de los Milagros a la cual han convertido a Caracas.

Lo más curioso de este ejercicio fue que el doctor Planchart, quien me lleva -por lo menos- una morena en años, seguía mi recorrido muy de cerca. Al final, cuando con la lengua afuera y una gran frustración, le pregunté la causa de su activa y solidaria compañía, me respondió: "Al principio, primo, quise hacerte entender que tú ya no estabas para estos trotes. Después, cuando me percaté de que sólo estabas y de que insultabas al carterista, mentando su nacionalidad y su progenitora; decidí llamar tu atención sobre un error de estilo que habías cometido. En efecto, se trata de un pleonasmismo..."

Esta anécdota o aneda, como diría para molestar el escritor Gonzalo Ramírez Cubillán, vino a mi memoria

mente, si está dispuesto a vivir con un salario inferior que el que le exigen los gremios profesionales al Estado, puede ser que Quique Picasso logre su genio. ¿Quién quita?

### “... ¿ES UD. ZONZO O ESTÁ FALTO DE AGRICULTURA... ?”

En *Ahí está el detalle*, una de las películas más profundas en habla hispana, *Cantinflas* le plantea al juez un dilema socrático, cuya solución resulta siempre autoincriminatoria.

Ni la oligofrènia ni la ignorancia tienen cabida en publicidad. Hasta para ser motorizado publicitario es necesario ser inteligente, si no preguntémoslo al ex jefe de mensajeros de *J. Walter Thompson* “Cuatro Fuertes”, a quien bautizamos no tan cariñosamente así en referencia a la tasa que cobraba por diligencias personales, claro, cuando Venezuela era otra y el dólar estaba a 4,30.

Ahora bien, no resulta fácil determinar el *quantum* cultural requerido por un redactor o cualquier otro creativo publicitario. No se trata, por cierto, de lo que hoy se conoce como “preparación académica” y que, a los fines del oficio, pudiera resultar más estéril que una mata de mamón macho. Tampoco se puede referir a un acopio insensato de conocimientos el cual, según don Miguel de Cervantes y Saavedra, fuera el responsable de que a su Quijote se le secara el cerebro.

*Graterolacho*, uno de los mejores humoristas, publicistas y poetas populares del país, no tuvo más escuela que la *Técnica Industrial* donde, que yo sepa, la única métrica que enseñaban era la de los *verniers*. En su formación creativa, Manuel Graterol Santander fue autodidacta y muchos de los grandes autores literarios fueron descubiertos por él en las pausas que le dejaban las interminables filmaciones de *Camay*, *Ace* y *Ariel*.

Ni Jesús Requena, ni *Pam-Chito*, ni Jorge Harambides; tres de los mejores ilustradores publicitarios - fundadores de *El Camaleón*-, pusieron sus pies en algún *Instituto de Diseño*, a menos que fuera recientemente y como conferencistas o invitados por alguna de las muy bellas chamas que gastan la mejor parte de su tiempo allí.

El único hacedor de cuñas venezolana de mi generación que estudió

cine en serio fue Alfredo Lugo, quien tuvo que hacerlo en Jena, ciudad donde terminó la historia, según Hegel (1). No sé si Alfredo fue a Jena para conocer la mejor fábrica de objetivos de Europa del Este, paladear la peor cerveza que produjera el socialismo científico o porque los alemanes, ávidos de descifrar el enigma de cómo se podía nacer en Portuguesa sin ser portugués, le ofrecieron una beca para poder investigarlo a fondo. Pero ni Abraham Pulido, ni Franco Rubartelli, ni Bernard Faucher gastaron un sólo minuto de sus vidas calentando pupitres en las aulas de alguna ignota universidad de Cojedes, Calabria o Guadalupe.

Ahora, un momento. No digo que sea malo estudiar redacción, cine o diseño publicitarios. Lo malo está en la forma tradicional en la cual se suelen enseñar estas disciplinas, a las cuales sería mejor denominar desde ahora y en lo adelante “indisciplinas”. Y deben ser consideradas como tales, porque hasta se basan en el uso de un lóbulo cerebral distinto al que emplea para razonar si es que, contrariando a la norma *COVENIN* que define al estándar del *homus adecus venezolanus sapiens sapiens*, usted suele pensar de vez en cuando.

Este pensamiento lateral, considerado como un descubrimiento revolucionario por la psicología contemporánea, ya había sido detectado hace más de cinco milenios por los primeros filósofos griegos, quienes lo denominaron *heuriskein* (descubrir). Fueron también estos sabios quienes, esta vez adelantándose a Hegel, antepusieron a la heurística a la algoritmia, como formas contrastantes del pensamiento. El razonamiento algorítmico se reconoce porque produce resultados conocidos o, al menos, señala caminos claros para lograrlos. El heurístico, en cambio, sólo genera verdades de naturaleza relativa o dialéctica.

Para Roberto Dualibi, gran publicista brasileño y gran amigo: “... un algoritmo es una regla, una ley, o una verdad que, siempre que se aplica a premisas conocidas, produce resultados que si bien no son conocidos, por lo menos son esperados. Un algoritmo, programado en disco o en la propia mente humana, es el resultado lógico. Por ejemplo: cuando decimos que el orden de los factores

al leer el anuncio de Quique Picasso, solicitando a un “redactor creativo” para su agencia. En la misma información requiere del mismo un alto sentido de la responsabilidad. Le faltó agregar que fuese ordenado, tuviese nociones de Contabilidad, supiese hablar y escribir inglés y vistiese con paltó y corbata.

“Es que hay algún redactor que no sea creativo?”, se preguntará usted. Bueno, es posible que los amanuenses tribunales y esos escribas que viven de la literatura epistolar entre novios analfabetas, carezcan de una gran imaginación. Aunque como que no, pues los primeros manejan un extraño Castellano, el cual no puede ser menos que inventado y a los segundos los acaba de reivindicar nada más y nada menos que José Font Castro, quien confiesa haberse iniciado como *copy-writer* haciendo de Cyrano para un vecino de Santa Fe de Bogotá, con mucha moral, pero muy pocas luces.

Podría ser que el pleonismo de Picasso no sea más que un énfasis desesperado por lograr a una *rara avis* que, además de manejar la gramática y la ortografía de la Lengua Española, se le pueda ocurrir algo ingenioso de vez en cuando. Si el producto medio de la masificación escolar venezolana tiene la suerte de aprender a leer y a escribir correctamente; si además logra tener acceso a uno de los disputadísimos cupos de *Comunicación Social*; si saca menos de doce puntos en la materia *Metodología de la Investigación Social* - sería preferible un diez o un 9,5-; si se gradúa; si no es contratado por alguna de las televisoras regionales como lector de noticias; y, final-

no altera el producto, estamos exponiendo un algoritmo.”

“De la misma manera que, cuando en una ecuación se pasa un término de un lado a otro, el signo cambia o, multiplicando dos cantidades del mismo signo, el resultado será siempre positivo, verdad o regla matemática, los algoritmos siempre son verificables.”

“La heurística (...) por el contrario, es una verdad circunstancial; no es ‘verificable’ ni matemáticamente comprobable. En la técnica de resolver problemas, es la solución obtenida a través de ensayos y errores, o de acuerdo con Thorndike, por selección y conexión y cambio asociativo. Se encuentra con frecuencia en lo que podríamos llamar ‘sabiduría popular’, es decir, reglas de conducta que tratan de encontrar la explicación a los resultados comprobados en la práctica.”

“Aún más: la heurística no sólo admite la contradicción, sino que vive de ella. Por ejemplo, mientras se dice: ‘No por mucho madrugar amanece más temprano’, también se dice: ‘A quien madruga, Dios ayuda’. Lo mismo ocurre al expresar: ‘Quien espera desespere’ y ‘El que espera siempre alcanza.’ (2)

¿Cuál de los grupos de estas dos verdades es cierto? Ambos lo son, dentro de su propio contexto. Por eso, los defensores del orden socioeconómico establecido, desearían que la creatividad fuese algorítmica, para abaratar su costo de producción. Mas, como decía mi finado padre, “Deseos no empreñan” y, en publicidad, “El orden de los tractores sí altera al viaducto.”

## MIGUEL ÁNGEL LO ESPERA EN SU OFICINA

Una expresión como ésta, dicha en la Venecia del Renacimiento, habría resultado incomprensible, ya que Miguel Ángel -“el propio”- no tenía oficina, sino “taller”. Según el investigador William Wallace (3), en su taller, el arquitecto, escultor y pintor más grande de su época, aplicaba lo que en la actualidad se conoce como *sinergia*, acompañado nos pocas veces en estas sesiones por su fraterno amigo Dante Aligheri.

Para Wallace, Miguel Ángel era un próspero empresario quien, hace más de 475 años, llegó a gerenciar a

más de 200 creativos, a muchos de los que llamaba por apodos que él mismo había inventado y los cuales no requieren explicación adicional: *El Bello, El Bocón, El Ladrón, El Loco, Mosca y Zanahoria*.

En plena madurez, a Miguel Ángel se le destapó la vena poética y se dedicó a escribir, durante el tiempo que le quedaba libre, sonetos y madrigales que lo incluyeron en la *Antología de la Poesía Italiana*, desde 1623.

Miguel Ángel, muerto en 1594 a los 90 años de edad, cuando el promedio de vida era de 30, dio lo mejor de sí mismo y de sus colaboradores, satisfaciendo a sus muy exigentes clientes, desde entonces y hasta ahora.

Para observadores no calificados -la mayoría de la Humanidad-, un *sinérgico* luce como una perdedera de tiempo, una habladora de paja entre la gente mejor pagada en una agencia -después de los dueños, claro está-. Para la publicidad, la sinergia es la forma en la cual se nutre el colectivo que integran sus miembros y produce los mejores resultados, en forma de ideas creativas. La sinergia se genera de manera espontánea en el *entorno taller*, mas hay que trabajarla en el *ambiente oficina*.

He llegado a creer que, entre la gente creativa, el ambiente oficina sólo genera adulterio, maledicencia, difamación y, en resumen, improductividad.

Los sinérgicos tienen sus normas y, aunque Ud. no lo crea, son muy estrictas. Pueden ser resumidas así:

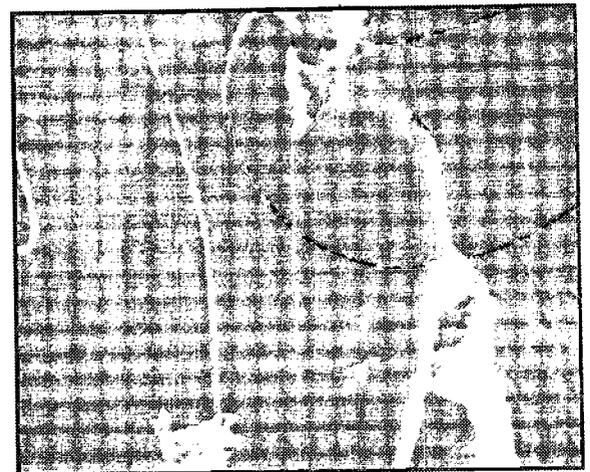
1. Se prohíbe decir “no”.
2. Hay que escuchar con atención y analizar las ideas de los demás, por tontas o desatinadas que ellas nos pudieran parecer.
3. Las jerarquías quedan fuera de estas reuniones.
4. Las sesiones pueden comenzar a horas fijas pero no, necesariamente, finalizar en un tiempo determinado. El único límite al respecto es la fecha de entrega prometida.
5. Todos tienen el derecho y la obligación de sugerir correcciones, innovaciones y mejoras al trabajo.
6. La ideas pueden ser expresadas en cualquier forma inteligible y no sólo en la verbal. Nadie debe sentirse herido porque su plan-

teamiento no sea aceptado.

7. Ninguno debe intentar asumir el liderazgo de opinión, pero el *maestro* decide en caso de controversia, ya que él es el responsable por el equipo y la calidad final del producto.
8. Sólo como observadores, en función de adiestramiento, sin voz ni voto, pueden participar en ellos quienes carezcan de un aprendizaje adecuado.
9. Como en las terapias de grupo, hay que evitar las expresiones “pienso”, “creo”, “me parece” y sustituirlas por “siento”, “intuyo”, “percibo”.

10. El incumplimiento de estas normas implica la expulsión, temporal o definitiva, del transgresor.

En el entorno taller, el grupo se encarga de reeducar al transgresor o, si esto no es posible o deseable, lo expulsa de una manera incruenta. En el ambiente oficina, el rechazado tiende a luchar, desde una posición de poder, para mantenerse *in situ* a toda costa. Éste y no otro es el origen del famoso antagonismo entre creativos y ejecutivos. Si la gerencia de una empresa tolera y más aún, fomenta la lucha interna, basado en el sofisma de que *la agresividad es buena para el negocio*, está condenando la compañía a su deterioro y virtual extinción. A corto plazo, las batallas las ganan los ejecutivos, porque la Cultura Occidental está orientada hacia el pensamiento aristotélico o, sencillamente, algorítmico. Pero se trata de victorias pírricas.



cas, ya que el único producto de una agencia es su creatividad y su desarrollo resulta casi imposible en la hostilidad con práctica cotidiana de las relaciones laborales.

## EL FINAL DE LA GRANDEZA O EL MÉTODO SANTANDERIANO

Las épocas de mayor productividad en las agencias en Venezuela han sido aquellas en las cuales, históricamente hablando, ha habido armonía entre los diversos profesionales que las integran. Han establecido momentos de gran creatividad y de gran satisfacción para los anunciantes, porque "a buenas ideas, buenas ventas". Hay ejemplos estu- pendos como la *J. Walter Thompson* de Lee Preschel, donde este notable personaje no permitía que les tocaran a sus creativos ni con el pétalo de una rosa; y en *ARS*, cuando Fernán organizaba sinérgicos a diario en la mesa redonda de su propia oficina. O, más recientemente, la *Young & Rubicam* de José María Costa, que produjo comerciales como el del cura de *Pirelli* y el jamón de *Palmolive*, amén de una catarrajia de diplomas, medallas y trofeos que penden de las paredes en su oficina.

Lamentablemente, hoy vivimos uno de los momentos creativos más infelices del país.

La crisis económica ha hecho que agencias, anunciantes y medios se aconsejen con sus temores, en la mayoría de los casos, pese a una

recomendación en contrario del Libertador. Esta manera de gerenciar ha eliminado la irreverencia, imprescindible en la buena creatividad. Si la Alcaldesa Sáez-verbigracia- decidiera enseñarle el trasero a quienes dudan de sus méritos académicos para presidir el país, casara a lomos de camello con el gobernador Enrique Mendoza o cacheteara en público al Diputado al Congreso de Colombia por Arauquita, probablemente comería un "autosuicidio" político en la pusilánime Venezuela actual. Mas este es el tipo de acciones que ha llevado al ex-Rector Antanas Mockus a la Alcaldía de Bogotá y que lo califica como pretendiente a la silla del Palacio de Nariño.

La globalización nos ha conducido al plagio: ya ni siquiera le pedimos "pensar por usted", sino que le ofrecemos la caricatura de un producto diseñado y pensado para otras latitudes y longitudes. Claro que después nos rasgamos las vestiduras ante la fuga de cerebros y la existencia de las cincuenta mil espaldas mojadas de venezolanos que intentan poblar de hecho las tierras que, de derecho, llamara Ponce de León "Florida", por haberlas descubierto en Semana Santa, constituyéndose así en pionero de los iberoamericanos que viajan a Miami durante la Pascua Florida.

La corrupción nos ha hecho des- honestos, no contra el *SENIAT*, lo cual -aunque pudiera denominarse como "delito fiscal"- seguirá dis- tando mucho de constituir una falta moral, hasta que algún presidente del Siglo XXI no conteste, con seriedad, a la pregunta: "¿Dónde están los reales?"

Lo peor es haber sido deshonestos contra nosotros mismos y esta grave distorsión se revela -por ejemplo- en un caso que resultaría insólito en cualquier otro lugar del mundo, pero que resulta perfectamente compatible con nuestro entorno surrealista. Se trata del de una "redactora creativa", a quien iban a ascender a directora creativa, pero a la que decidieron despedir pues, ¡oh, pecado imperdonable!, descubrieron que había sido preñada por su legítimo esposo. Esta señora, además, escribía para dos anunciantes muy importantes, uno público y otro privado, pero ambos dedicados a la mujer y a sus crías: el primero, un programa de protección para madres abandona-

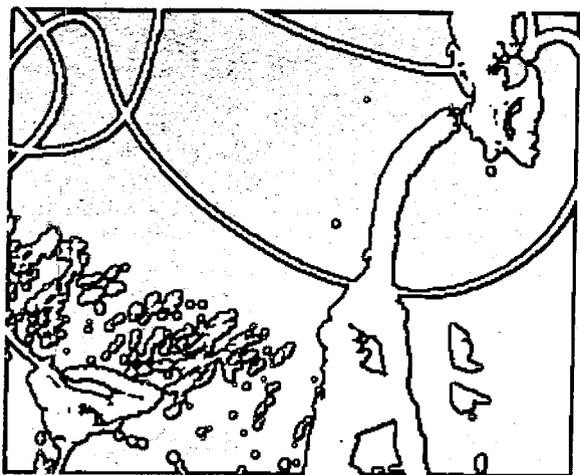
das, financiado por la banca mul- tilateral; el segundo, una compañía de derivados lácteos cuya produc- ción, en un 80 por ciento, está dirigida al consumo de los niños.

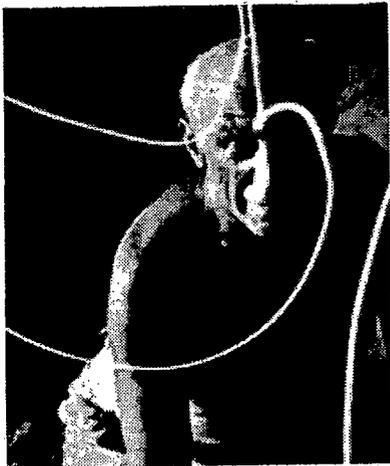
Lo cual lleva, inevitablemente, a discutir sobre la ética de los negocios en general y de la publicidad en particular, no sólo en función de los beneficios habidos y por haber, sino más bien con relación a lo que William Bennett, ex-Secretario de Educación de Estados Unidos, define como una promoción de "... nuestros valores, nuestras creencias y nuestros legados ancestrales, (...) de una manera enérgica, entretenida y actualizada. (4)

Durante años, quizás arando en el mar como el citado, dicté un semestre de *Ética Publicitaria* en el *ISUM*. Hoy me permito condensar esta enseñanza en un párrafo y en las propias palabras del historiador colombiano Ricardo Ruiz Santos: "Cuando el hombre no elige su ética de una manera racional, queda un espacio vacío en su mente, que es el que da respaldo y cimientos a su conducta. Entonces ese vacío será llenado por la moda, o por los - llamémoslos así- principios que estén en boga en su época ..."

Más adelante, don Ricardo añade: "Como en todos los tiempos, para justificar, o aminorar las críticas (...), se esgrime como argumento la frase: "Era un ser humano", aplicando el concepto de "humano" a lo insensato, lo mentiroso, lo fraudulento, lo cobarde; eliminando, a su vez, de lo "humano", lo heroico, lo virtuoso, lo valeroso, lo puro. El hombre que rehusa juzgar, que nunca está de acuerdo, pero que tampoco disiente, el hombre moderado, también es culpable..."

Pero don Ricardo no sólo diagnos- tica, sino que prescribe un tratamiento exacto contra este mal: "En *El Final de la Grandeza* ustedes aprecian dos éticas, o dos praxis de existencia contrapuestas. Una, la de Bolívar y Nariño, y la otra la de Santander y sus seguidores... Aún hoy, 163 años después de la Independencia, seguimos pagando los costos de un método político implantado, por los hombres que lograron imponer su praxis de la existencia". "Aquí, ante ustedes, formalmente renuncio a lo que me pueda corresponder de herencia del método santanderista.". (5)





## EL IMPERIO DE LA VULGARIDAD

Renunciar a la deshonestidad intelectual suele ser muy sabroso, pero muy costoso. Es como mandar a la mismísima a un cliente que uno ha odiado en secreto toda la vida, "... sin la menor elegancia", en palabras de Jack Regis Etievan, el presidente de una *CORPA* grande. Y resulta costoso, pues desemboca casi siempre en el consumo obligatorio del pan del ostracismo, pero limpio -pan sin ostras, como afirmaba Aquiles Naza sobre su exilio en Centro América-; sobre todo cuando el renunciante carece de algún síntoma exterior de su triunfo dentro del sistema, como podría ser una marinovia al estilo de Cindy Crawford o cualquiera extravagancia parecida.

Jose Ortega y Gasset, tío del publicista *Pepe* Ortega, autor de la famosa frase "Suerte y Gaceta Hípica!", define las características del monstruo al cual deberá vencer todo creativo honesto: "... Lo característico del momento es que el alma vulgar, sabiéndose vulgar, tiene el denuedo de afirmar el derecho de la vulgaridad y lo impone dondequiera. Como se dice en Norteamérica: ser diferente es ser indecente. La masa arrolla todo lo diferente, egregio, individual, calificado y selecto. Quien no sea como todo el mundo, quien no piense como todo el mundo, corre el riesgo de ser eliminado. Y claro está que ese "todo el mundo"

no es "todo el mundo". "Todo el mundo" era, normalmente, la unidad compleja de masa y minorías discrepantes, especiales. Ahora "todo el mundo" es sólo la masa."(6)

A raíz de mi ruptura con *AJL-Publicidad* empresa que, por cierto, ha debido prescindir hace tiempo de la "L" en su razón social por razones muy obvias, ofrecí en plaza lo que consideraba como alternativa al *Imperio de la Vulgaridad* que reinaba en nuestro oficio y en su producto inmediato, el anuncio.

En la fe de bautismo de *GAD'AMON Publicidad* afirmaba: "Nacemos como producto de una exigencia perentoria del anunciante: disponer de mejores opciones creativas para sus marcas, dentro del contexto endémico de la crisis actual."

"Esta afirmación es producto de un análisis profundo sobre el sistema de agencias publicitarias en Venezuela, de cómo éstas encaran la situación del país, los anuncios que a diario difunden, de qué manera los mismos son percibidos por el consumidor y el nivel de satisfacción de los anunciantes por la atención recibida."

"Si consideramos este último aspecto, arribamos a una sorprendente conclusión: una gran mayoría de anunciantes se halla insatisfecha con el servicio que le brindan sus agencias, o con la creatividad, o con ambos."

"Dicha insatisfacción es expresada a través de una alta rotación de cuentas, la ejecución por el cliente de labores que corresponden a la agencia, la proliferación de *house agencies* y la *baja autoestima* del publicista, el cual llega a considerarse como el más débil eslabón de la cadena del mercadeo."

Señalaba las siguientes causas eficientes de este fenómeno: "Las agencias publicitarias han sufrido una transformación estructural. De pequeñas o medianas empresas, se han convertido en *conucos* o *latifundios*, para decirlo de una manera agrícola. Y, así como en la agricultura, tampoco en la publicidad funciona ninguno de estos dos modelos."

## LA PUBLICIDAD ES UN NEGOCIO CREATIVO O UNA DE LAS VERDADES DE PEROGRULLO

Más adelante, haciendo propia

una definición de Steve Frankfurt, ex-Director Creativo y ex-CEO de *Young & Rubicam*, destacaba (7): "La publicidad es un negocio, pero un *negocio creativo*. En nuestro caso, lo importante es el adjetivo y no el sustantivo..." Ésta, que pareciera ser una de las verdades de perogrullo, tal como aquella de que "Una mano cerrada es un puño", resulta, sin embargo, la píldora más difícil de tragar aquí y ahora.

Agregaba en el manifiesto tres conceptos altamente subversivos:

1. "... La creatividad es una exótica flor, una orquídea negra, la cual sólo muestra su belleza, en un entorno muy especial. Ni el conuco ni el latifundio publicitarios resultan medios apropiados para este excepcional cultivo ..."
2. "... La crisis -asumida en su peor forma- se impone sobre cualquier consideración creativa. Hay un perenne deseo de agradar al cliente, para no perder la cuenta. De este deseo a la adulancia sólo hay un corto trayecto. Y la adulancia conlleva a otorgar virtudes, conocimientos y habilidades que el adulado pudiera no poseer, ya que el dinero, por sí mismo, ni ennoblece ni ilustra..."
3. "... los publicistas somos un poco como los médicos, prescribimos los medicamentos que -creemos- han de curar al paciente y no los que a él, precisamente, le gustaría tomar..."

Pontificaba en contra de lo único en lo cual todo venezolano es tericamente conteste, independientemente de su sexo, su edad o su condición socioeconómica, y esto es en la resistencia al cambio social: "... el cambio es inevitable. Si Ud. nos busca para que lo tranquilicemos, (...) pierde su tiempo y el nuestro. Más que nunca tiene vigencia en este momento el devenir de Heráclito: *las cosas son hoy, para dejar de ser mañana, para ser otras pasado mañana.*"

Con la puya metida donde más duele, insistía: "El futuro será de quienes asumamos la crisis y cabalgemos sobre el cambio. Para crecer, es necesario que Ud. y nosotros identifiquemos cuáles son las características de la crisis y hacia dónde nos lleva." Escrita casi dos años antes del "crack" bancario de 1994, la siguiente aseveración casi tuvo el

valor de una profecía nostradámica: "Creemos que esta crisis está ocasionada, fundamentalmente, por razones éticas. Alguien le dirá que *lo importante son las finanzas*, ¿pero es que acaso lo financiero escapa al marco de los valores éticos?"

Recomendaba además -para ponerla completa- remedios como la ética y la autoestima: "... a fin de lograr una sana relación cliente/agencia, es preciso que nos respetemos, que establezcamos un nexo afectivo y que nos pongamos de acuerdo en algunos principios."

"Existe una ética, simple y gerencial, la cual Ud. y nosotros pudiéramos y debiéramos compartir. Esta es..."

- la del *principio del valor*, una de cuyas derivaciones implica la obligación de decirnos las verdades que, aunque no nos gusten, vayan en beneficio de la marca de la cual, ambos, somos responsables.
- la del *principio de la equidad*, el cual puede ser formulado con mucha sencillez: no puede ser bueno para Ud. y malo para mí, o viceversa.
- la del *principio de la honestidad*, el cual constituye la panacea universal contra la corrupción..."

"Sin valor, equidad y honestidad, ninguna empresa, pública o privada, puede ser exitosa."

Lo peor fue que, todos con quienes consulte este documento, clientes y publicistas, manifestaron estar totalmente de acuerdo con el mismo. Desde luego, de la boca para adentro. Más de uno saldría pensado, como *El otro yo del Dr. Merengue*, -: "¡...ñó! Ahora sí creo que se volvió loco" ¿Por qué de la boca para adentro y no para afuera? Porque, a diferencia de otros habitantes de Hispano América, el venezolano posee una capacidad total para atribuirse todas las virtudes y una incapacidad -directamente proporcional- para aceptar que, como ser humano, posee innumerables flaquezas y defectos. Es más, nos apoyamos en la irresponsabilidad del idioma castellano para eximirnos de toda culpa. Cuando, al llegar a la casa, la cachifa nos informa que "se cayó" el jarrón de la dinastía Ming que habíamos recibido en herencia de la tatarabuela, aceptamos que un objeto inanimado, rodó hasta el borde del precipicio por

telekinesis y puso punto final a su dilatada existencia. Algo similar acontece cuando nuestro hijo adolescente nos informa, anegado en llanto, que "lo rasparon en Matemáticas"; lo cual, en cualquier otro idioma, equivaldría a una conspiración en su contra del profesor correspondiente y nos obligaría actuar en consecuencia.

En el *Manifiesto*, alertaba al cliente sobre errores muy costosos y comunes: "...hay tres problemas que la publicidad no puede resolver:"

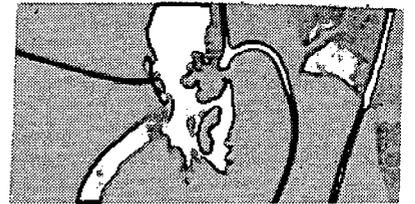
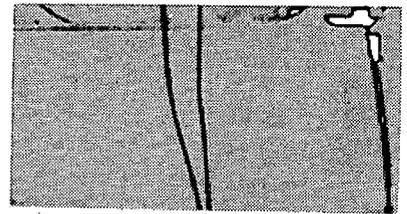
- "*El de la calidad intrínseca*. Si Ud. afirma que su producto es el mejor de su categoría, no tenemos otro remedio que creérselo, ya que el nivel cualitativo del mismo es su responsabilidad como fabricante, importador o distribuidor."
- "*El del precio justo*. El consumidor busca hoy, como nunca, una mejor relación calidad/precio. Si su precio es demasiado alto, se decidirá por el otro producto."
- "*El de la distribución*. Ninguna necesidad es tan grande para no ser sustituible. Si el consumidor carece de acceso fácil a su producto, comprará el de su competidor."

Y, al descubrir cualquiera de estas fallas, le recomendaba, *a priori*, "Es preferible que, dadas las circunstancias, no anuncie", puesto que, la publicidad no puede substituir al vendedor, ni al mercaderista, ni al promotor, ni a ninguno de los especialistas en mercadotecnia.

Para último, pretendía definir el alcance, el sentido y la vigencia de la función publicitaria como "... la creación de las imágenes de marca que determinan la preferencia del consumidor ya que, en la secuencia mercadotécnica, *preferencia antecede a la compra de un producto o al empleo de un servicio*."

### "Y SIN EMBARGO, SE MUEVE..."

Dicen que cuando Galileo Galilei se vio obligado a abjurar ante el Santo Oficio su descubrimiento sobre la dinámica del globo terráqueo, con la finalidad de evitar el triste destino de su paisano Giordano Bruno, quien terminara sus días como parrilla sin terminales; cruzando los dedos, muy



para sus adentros, dijo "E pursori muove..." ("Y sin embargo, se mueve...")

Después de mi *Manifiesto* -y sin ninguna relación entre estos acontecimientos-, vinieron el Comandante Chávez, el gordito de la franela rosa y todo el folklore adicional, ampliamente conocido. De manera que, como inventara una vez Alberto Betancourt Iribarren en su carácter de presidente de ABC y de ejecutivo de cuentas en la primera campaña triunfal de Caldera, "Aunque tiemblen los adecos, ¡el cambio va!"

El cambio vino, se fue y volverá; a algunos les gusta poco y a otros les gusta menos, pero lo importante del mismo es su dinámica y nuestra habilidad para aprovecharla en beneficio propio y de quienes nos rodean y dependen, en cualquier grado, de nuestro esfuerzo; todo este en el sentido más lícito de la expresión.

Cambiar implica desarrollarse y convertirse en seres diferentes. "¿Por qué no todos los hombres pueden desarrollarse y tornarse seres diferentes?" -se pregunta Peter Ouspensky.

"La respuesta es muy simple. Porque no lo desean. Porque nada saben acerca de ello, y aun si se les dice, no podrán comprenderlo antes de haber sido largamente preparados."

"La idea esencial es que para convertirse en un ser diferente el hombre debe desearlo profundamente y durante mucho tiempo. Un

deseo pasajero o vago, nacido de una insatisfacción momentánea no creará el impulso suficiente. La evolución del hombre depende de su comprensión de lo que puede adquirir y de lo que puede dar para eso. Si el hombre no lo desea, o no lo desea bastante intensamente y no realiza los esfuerzos necesarios, no se desarrollará jamás. No hay, pues, en ello injusticia alguna. ¿Por que habría de tener el hombre lo que no desea? Si el hombre fuese forzado a convertirse en un ser diferente cuando está satisfecho con lo que es, entonces sí que habría injusticia.” (8)

En su planteamiento acuariano, Ouspensky expone -quizás sin proponérselo- los presupuestos básicos para la formación del creativo: la existencia de una escuela especial, maestros adiestrados en el desarrollo del hemisferio cerebral derecho, un deseo largo y profundo por cambiar y una oportunidad digna de subsistencia para sus egresados.

Con estas reflexiones, María Fernanda Flores, actual Gerente General de *Globovisión*, y yo intentamos postgrados para creativos publicitarios. Sin embargo, topamos con la ortodoxia universitaria ya que se pretendía, después de una fugaz actuación de nuestra parte, dejásemos como legado programas de estudios dictables por profesores comunes y corrientes. Era, por cierto, un conflicto insoluble, puesto que la clase de habilidades que nuestros estudiantes tendrían que desarrollar, sólo podrían ser estimuladas por gente del medio y, en casi ningún caso, por los burócratas de la cultura, aunque ostentasen las más elevadas dignidades del academicismo. María Fernanda abandonó y yo seguí algún tiempo más, bien por terquedad, o por exceso de tiempo libre, o por ambos.

Descubrí que los mejores lugares para contaminar con el bacilo creativo a los jóvenes inteligentes eran las universidades del interior del país, en postgrados no relacionados con las Ciencias Sociales y empleando subterfugios para la inoculación, bajo nombres tan inocentes como los de “Publicidad” y “Mercadotecnia”. Encontré que quienes respondían con mayor entusiasmo a mi trabajo eran administradores, ingenieros y oficiales de las Fuerzas Armadas y lamenté carecer de una agencia para ofrecer-

les, al momento, un empleo en publicidad.

Más tarde, frente a la dramática realidad de un hijo que quería estudiar cine, descubrimos -más la madre que yo- a *Emerson College*, una universidad bostoniana, cuya declaración de principios dice así: “Somos la única institución de educación superior en Estados Unidos dedicada, tanto en el nivel de pregrado como en el de postgrado, en las carreras de comunicación y artes escénicas...”

Mire que simple, ¿verdad? La comunicación y las artes escénicas se ubican en un mismo plano, horizontal, del conocimiento.

Posteriormente, aclara: “Dado que muchos estudiantes ingresan a *Emerson College* sin una clara concepción de su especialización, nuestra licenciatura les permite combinar múltiples campos en el área comunicacional como lo son la *redacción creativa* (9), la comunicación social, la comunicación comercial, el teatro, los problemas en el aprendizaje, el cine, la televisión y muchas otras opciones...” (10)

Pero lo mejor del *Emerson College* es que considera tanto a la comunicación oral como a la comprensión ética, histórica y crítica del proceso comunicacional como materias básicas para el diseño curricular. En otras palabras, no sólo reconoce a la palabra como fuente original de toda inspiración sino que la vincula, indisolublemente, a la ética como praxis de la existencia; a la cual se considera determinante en el carácter, las acciones, los valores y las relaciones existenciales del creativo; y la expresa bajo la forma de un código de valores que lo guía en sus decisiones, las cuales, a la vez, afectan todo el curso de su trabajo profesional.

Esta filosofía de la educación, unida al concepto de universidad-taller es un regreso al criterio original renacentista sobre la formación artística. Ha tenido un éxito espectacular, tanto por los logros específicos de sus egresados como por la alternativa que ofrece para muchos jóvenes en el mundo entero. La IAA, por ejemplo, ha seleccionado a la extensión belga de *Emerson College*, localizada en Bruselas, para su estupenda *Maestría en Publicidad*. La *Paramount Pictures* alberga en

sus instalaciones de Hollywood a los mejores cursantes del penúltimo semestre de Cine, para que puedan realizar sus prácticas en ésta o en cualquiera de las miles de empresas del ramo, establecidas en el área de Los Ángeles. Asimismo, *Emerson College* organiza, constantemente, seminarios internacionales en ciudades como Praga, considerada como la capital creativa de la Europa Post-comunista.

Mi sueño es, o bien participar en la creación de un proyecto educativo semejante al del *Emerson College*; más modesto, más latino; o bien manejar una empresa como la de Miguel Ángel Buonarrotti; o un restaurant, quizás el negocio más necesitado de creatividad en este país y estos tiempos.

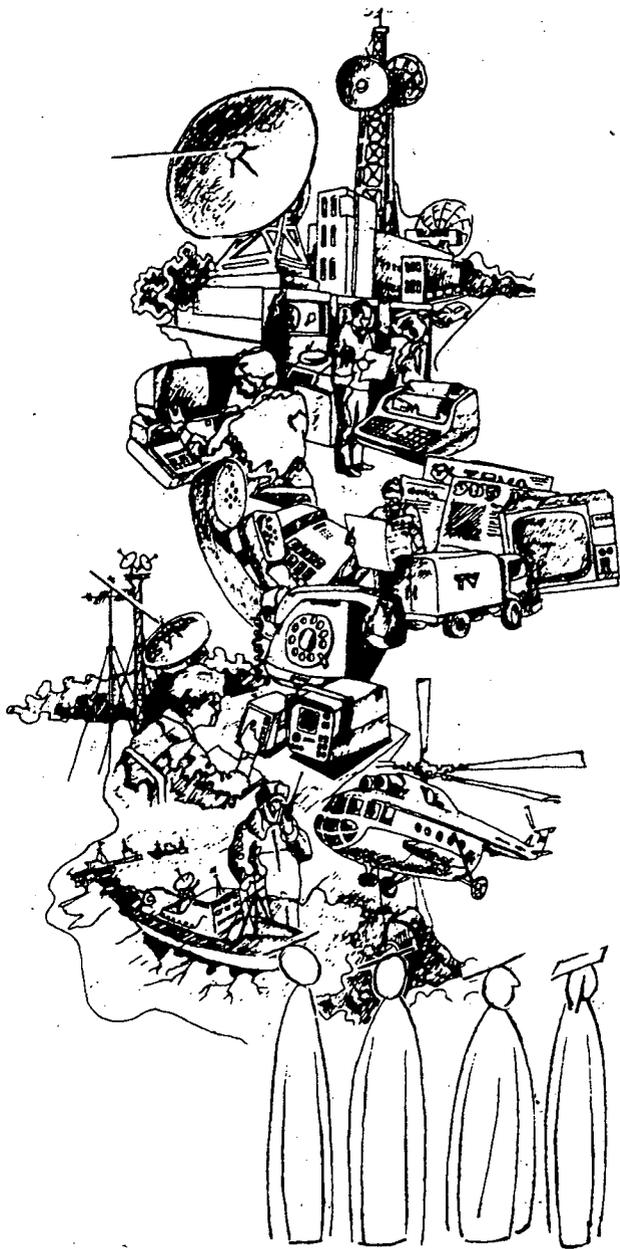
Es posible que lo haga realidad pues, según el periodista Fausto Massó, normalmente uno logra lo que se propone en la vida.

## NOTAS

- (1) Después de la Batalla de Jena, Hegel -adelantándose en casi un siglo a los ideólogos del neoliberalismo actual, declaró en 1806 que la historia había terminado ya que los principios de libertad e igualdad, subyacentes en el Estado moderno, habían sido descubiertos y aplicados en algún lugar del mundo y que no existían principios o formas alternativas superiores al liberalismo.
- (2) Dualibi, Roberto y Simonsen, Jr, Harry. *Creatividad & Marketing*. McGraw Hill, 1992, p. 6.
- (3) Wallace, William. *Michelangelo of San Lorenzo: The genius as an Entrepreneur*. Cambridge University Press, Cambridge, 1996.
- (4) Benett, William. *De sólidos principios*; en *Selecciones*, ed. Venezolana, abril de 1997, p. 1.
- (5) Fragmentos de la intervención de Ricardo Ruiz Santos, compilador de la obra del ex presidente colombiano Laureano Gómez en la presentación de la primera edición de *El final de la grandeza*, acto público celebrado en Bogotá el 25 de noviembre de 1993.
- (6) Ortega y Gasset. *La rebelión de las masas*. Segunda edición. Espasa Calpe, Madrid, 1979, p. 71.
- (7) *Manifiesto de Gad'amon Publicidad*. Caracas, febrero de 1992.
- (8) Ouspensky, Peter. *Psicología de la posible evolución del hombre*. Quinta edición, Lib. Hachette, Bs. As, 1968, p. 15.
- (9) Para descargo de Quique Picasso, la cursiva es mía.
- (10) Emerson College. *Communication and Performing Arts Undergraduate Catalogue*. Office of Admission, Boston, 1994, p. 49.

# El desarrollo tiene su base en la cultura

J. Ignacio Igartua



Las iniciativas sobre el desarrollo no han obtenido los resultados que se esperaban, aunque se vayan consiguiendo avances, como lo demuestran los actuales informes del PNUD. “El desarrollo no es sólo un asunto económico, sino también cultural, en su sentido más amplio. Desgraciadamente, aún en los países más adelantados cuando se habla de cultura se piensa en la pintura, la escultura, la música, etc., y la cultura es mucho más que eso. La cultura es un comportamiento dentro de la comunidad humana”. Así se manifestaba el ex secretario general de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Javier Pérez de Cuéllar, en la presentación, el pasado día 17, del informe nuestra diversidad creativa, elaborado para la UNESCO por la Comisión Mundial de la Cultura y Desarrollo, que ha sido editada en España por SM, bajo el auspicio de la fundación Santa María.

En la elaboración del informe han participado 17 personalidades de todos los ámbitos, presididas por Pérez de Cuéllar, entre las que se encuentran Mahbud UI Haq, ex ministro de Pakistán; Lourdes Arizpe, antropóloga mexicana y subdirectora general de cultura de la UNESCO; Kurt Furgler, ex presidente de la Confederación Helvética; Angelina Kamba, de Zimbawe, gran concedora de la cultura afri-

cana; el cineasta ruso Nikita Mikhalov y el ex ministro de cultura de Brasil, Celso Furtado, una de las personalidades culturales más importantes de Latinoamérica.

El director general de la UNESCO, Federico Mayor Zaragoza, se mostró muy satisfecho con este trabajo, elaborado entre 1992 y 1995, porque “la cultura es la gran excluida de los grandes documentos internacionales, cuando la realidad es que es la expresión suprema del comportamiento humano”. Recordó que en 1990, más de cuarenta años después de la creación de la ONU, al redactarse la Estrategia Internacional del Desarrollo, “se logró que se hablara de quien es el protagonista y el beneficiario del desarrollo el ser humano. Por primera vez se le dio faz humana al desarrollo. Es decir, hicieron falta 40 años para que pudiéramos introducir la educación, la ciencia y, con algunas reservas, la comunicación en un documento importante”.

En el informe se concluye que “la diversidad cultural y el pluralismo étnico son dos hechos indiscutibles del mundo y deben ser interpretados como positivos y bases de una misión nueva y creativa de un futuro mejor”. En este sentido, Pérez de Cuéllar señaló que “este trabajo es un mensaje pretende que haya un comportamiento común dentro del respeto a las diferentes identidades. Ese juego de lo común con la diversidad es la

clave. Queremos conseguir una unidad en el comportamiento con el debido respeto a las identidades nacionales". Como señaló el presidente de la Fundación Santa María, Manuel Iceta, "la diversidad no debe ser un principio de guerra, sino de paz y de creatividad, ésta es la gran riqueza que tenemos los humanos".

La Comisión en su Informe pone de manifiesto que la libertad cultural es una garantía de libertad en todos los terrenos y que la cultura no es un instrumento del progreso material, es el objetivo del desarrollo, entendido como realización de la existencia humana en todas sus facetas y en toda su plenitud.

## LA MUJER

Uno de los grandes desafíos a los que se enfrenta el mundo actual es rediseñar las identidades y los roles del hombre y de la mujer, teniendo en cuenta los ciclos de discriminación que han venido padeciendo. Por ello, dice el Informe que es necesario "evitar, por una parte, el doble escollo del etnocentrismo y el riesgo occidental, y, en segundo lugar, el relativismo ético que niega a las mujeres sus derechos humanos en nombre de la cultura". Con la discriminación de la mujer, "carecemos de la mitad de la voz de la tierra", en palabras de Mayor Zaragoza. Basta recordar que en la actualidad los hombres toman el 96 por ciento de las decisiones que mueven el mundo.

Según el Informe, en la diversidad cultural hay una unidad subyacente, definida en una ética global cuyos principios serían la democracia, el derecho de las minorías, la solución pacífica de los conflictos, las negociaciones en términos de igualdad y justicia, la equidad intra e intergeneracional, así como el respeto y conservación del medio ambiente.

## "EMPODERAMIENTO"

La Comisión incluye un nuevo concepto, "empoderamiento", que sería la capacidad de las personas para elegir entre opciones más amplias mediante la participación directa en los procesos de toma de decisión e influyendo sobre quienes tienen el poder de decidir. En este sentido, se señala la necesidad de "delegar hacia abajo", porque eso

significa descentralización del poder e implicar a los grupos pobres y débiles, a las ONGs, a las asociaciones de base y por lo tanto a toda la sociedad civil.

Asimismo, se hace referencia a los medios de comunicación y a las nuevas tecnologías - en manos de los países ricos - que emplean éstos, que en muchas ocasiones "son instrumento exclusivo de control y expansión económica y cultural de los más poderosos". Preguntado por Vida Nueva sobre el peligro de la globalización, Pérez de Cuéllar indicó que "la globalización es un caudal que hay que encauzar. Es irresistible, pero hay que dominarlo. La globalización no debe entenderse, ni debe aceptarse, como unificación; se debe preservar la diversidad. Esto es fundamental. Yo soy uno en cada momento, pero al mismo tiempo me muevo hacia una comunidad en la que hay una serie de comunes denominadores y es sobre la base de éstos sobre los que tenemos que establecer la que nosotros llamamos cultura. Hay que evitar que la globalidad nos arrolle".

Tanto Pérez de Cuéllar como Mayor Zaragoza expresaron la necesidad de que los periodistas hagan "autocrítica" - no censura - para evitar que "el periodismo sea utilizado como portavoz de las malas causas".

## PRIORIDAD CON LA JUVENTUD

La atención a los niños es otro de los aspectos que analiza el Informe, señalando que "atenderles como seres humanos constituye una prioridad absoluta" y que su protección debe ser interpretada como la inversión más importante sobre el futuro de la humanidad.

Dentro de este grupo de edad se apunta que las nuevas tecnologías están creando desigualdad y exclusión, así como que el trabajo infantil no es sólo consecuencia de la pobreza, sino que es una de sus causas. Se resalta también que el patrimonio cultural debe estar al servicio del desarrollo, indicando que la lengua escrita y hablada de un pueblo es tal vez su atributo cultural más importante. Se calcula que el 90 por ciento de las lenguas actuales pueden dejar de existir en el próximo siglo, quizá sea el momento de recordar los versos del poeta siciliano Ignazio Buttitta:

"Encadenad/a un pueblo/despojadlo/  
tapadle la boca,/todavía es libre./  
Privadlo de su trabajo,/de su pasaporte/  
de la mesa donde come/del lecho donde duerme/y todavía es rico./  
Un pueblo/se vuelve pobre y esclavo/  
cuando le roban la lengua/  
heredada de sus padres: está perdido para siempre".

Todos estuvieron de acuerdo con Manuel Iceta en que "la única solución que tiene este mundo es la educación. Vamos a un mundo cada vez más multicultural, por ello necesitamos personas que sepan vivir desde el respeto - no sólo desde la tolerancia, que tiene también connotaciones negativas - de una cultura con otras culturas".

## DECÁLOGO DE ACCIONES

Desde su experiencia como secretario de las Naciones Unidas, Javier Pérez de Cuéllar señaló que "los estados tienen una gran facilidad para adoptar soluciones, pero luego no las ejecutan". Por ello, la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo no quiere que su Informe quede en un mero testimonio, sino que los estados dispongan de unas directrices para llevar a cabo desafíos que supone crear un mundo más equitativo y justo. En el Informe se proponen una decena de acciones:

- Publicación anual de un informe sobre cultura y desarrollo.
- Preparación de unas estrategias de desarrollo que tengan presentes los aspectos culturales.
- Movilización internacional como de los Voluntarios del Patrimonio Cultural.
- Plan internacional en pro de la igualdad del género.
- Facilitar el acceso, la diversidad y la competencia en el sistema internacional de medios de comunicación.
- Los derechos y la autorregulación de los medios de comunicación.
- Protección de los derechos culturales en tanto que derechos humanos.
- Una ética global para la gobernabilidad global.
- Una Organización de las Naciones Unidas centrada en los pueblos.
- Hacia una Cumbre Mundial sobre Cultura y Desarrollo

# La dinámica sociocultural y sus implicaciones

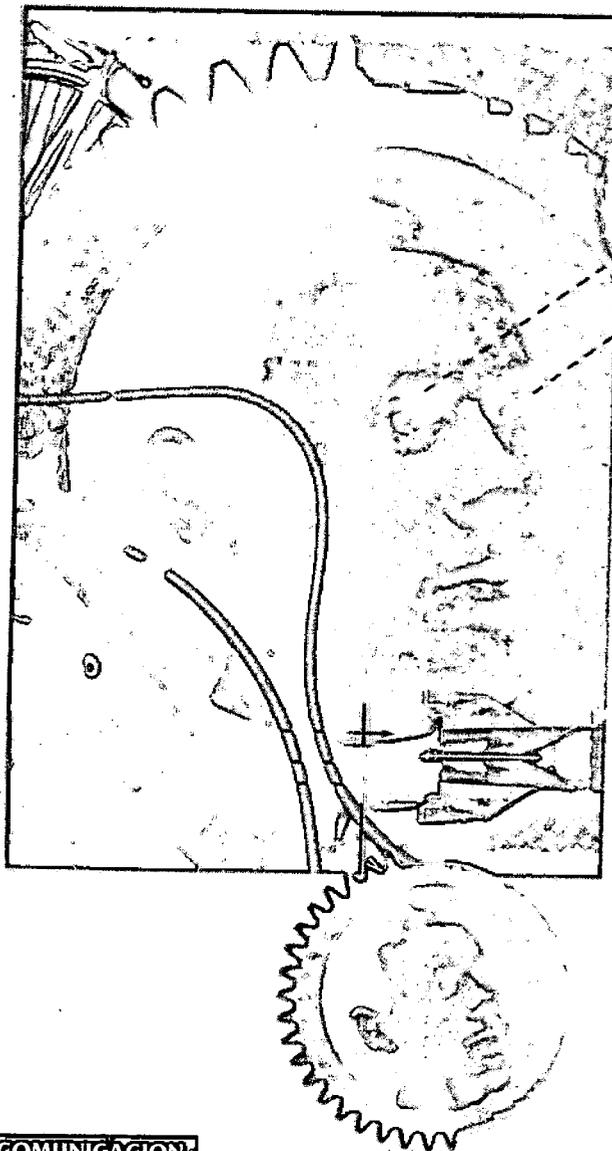
Jesús María Aguirre

## INTRODUCCIÓN

Una de las primeras dificultades para analizar la dinámica sociocultural es la delimitación de su campo, ya que si adoptamos la perspectiva antropológica o sociológica tendrían que ser abordados todos los sistemas interpretativos u operativos que confieren sentido a una sociedad. Y aun limitándonos a los sistemas expresivos, como lo hace Luhmann, para analizar las lógicas comunicacionales, tendríamos que referirnos a los subsistemas lingüísticos, medios de comunicación, y valores simbólicamente generalizados (1). Como este tipo de acercamiento multidimensional a etapas históricas y grandes conjuntos sociales resulta, aunque necesario, sumamente especulativo (2), prefiero ceñirme a un sector modernamente estructurado y de alcance estratégico en la configuración sociocultural como el de las industrias mediáticas.

El uso indiscriminado de términos como cultura de masas, comunicación social o colectiva, industria cultural y otras, pertenecientes a matrices teóricas distintas en la sociología, ha circunscrito más la comprensión del fenómeno a los modernos medios de difusión masiva, aunque todavía el arsenal de conceptos adolece de fuertes connotaciones ideológicas, debido al debate entre apocalípticos e integrados, que demonizan o exaltan los medios.

Los esfuerzos de los economistas como Machlup y Porat para taxono-



COMUNICACION

mizar de las ramas industriales informativas, que han crecido exponencialmente en estas dos últimas décadas, han tenido que ser reemprendidos por Rubin y Huber, y hoy conviven varias redefiniciones sin llegar a un consenso en las categorizaciones.

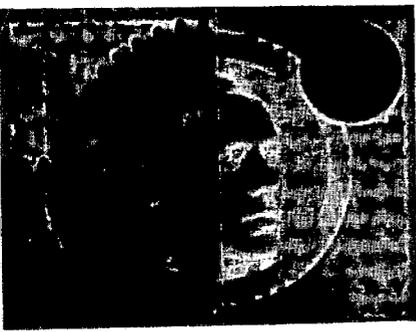
En vista de esta dispersión conceptual adoptaremos una definición próxima a la adoptada por la UNESCO, que entiende por industrias culturales: "un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales, productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas, finalmente, con una función de reproducción ideológica y social" (3).

## 1. TENDENCIAS ACTUALES DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES

Ya resulta demasiado obvio hablar de la mercantilización de los medios y de la cultura consumista que inducen. Tratemos sin embargo de caracterizar algunas peculiaridades de este proceso.

### 1.1. La mercancía cultural

Una de las características actuales de los mensajes públicos comunicativos es su escala de intervención y su *producción mercantil*. El surgimiento de los medios de difusión masivos -periódicos industriales,



cine, radio, televisión- hasta llegar a finales del siglo XX ha representado una importante transformación en los asuntos humanos, que extiende el impacto de la primera revolución industrial al campo cultural. Como expresa Gerbner son "los brazos culturales del orden industrial del cual surgen".

Aun teniendo en cuenta la diferente evolución de los sistemas comunicativos en los países de mercado libre y los llamados históricamente "comunistas", actualmente se ha impuesto el modelo mercantil orientado a la producción de bienes simbólicos para el consumidor. Con ello no queremos negar que sean posibles otras políticas comunicativas hoy desplazadas o que subsistan otros modelos intermedio o microsociales de interacción.

Los rasgos más característicos de este modelo liberal son que funciona en el marco de una economía libre de mercado y se sostiene económicamente de la publicidad, procesada por agencias especializadas y derivada de las empresas industriales, comerciales y de servicios. De ahí la cuasi-gratuidad de algunos servicios -televisión generalista, radio, etc.-, cuyos costos en otros sistemas se cubren por mecanismos impositivos.

Como mercancía cultural el producto comunicativo se caracteriza por ser un bien simbólico, muy aleatorio, y basado en la función creativa. Los derechos -*copy right*- de los creadores no tienden a cotizarse salarialmente, sino en función de la difusión obtenida y los productos sufren un efecto catálogo para poder calcular los rendimientos promedios.

### 1.2. La función de entretenimiento

En la dinámica competitiva de captación de públicos consumidores ha prevalecido la producción de *mensajes de entretenimiento*, sobre todo a raíz del desarrollo televisivo. Desde la prensa francesa de finales del siglo XIX que comenzó a publicar folletos novelados, pasando por la popular estadounidense que incorporó los *comics*, ha habido unas trans-

formaciones que han segmentado los públicos enormemente, pero con la particularidad de que los medios más diversos van dirigidos a los grandes públicos. Igualmente los nuevos medios de radiodifusión, videodifusión, interactivos, etc., que se han valido de las potencialidades sonoras -radio, disco, cassette...-, audiovisuales -televisión, video...- o interactivas -multimedia, cd-rom...-, han explotado los nichos de entretenimiento como la música popular, las radio-novelas, las telenovelas y los juegos. Es decir, que en la evolución contemporánea la función de entretenimiento se ha impuesto sobre la de información, correlación y transmisión cultural. Esta tendencia ha sido tal que hoy se habla de *infotainment* y *edutainment*, inspirados en el *entertainment* de los medios, para resaltar la importancia de las dimensiones lúdica y estética en la transmisión de mensajes. sean informativos o educativos.

### 1.3. La morfología televisiva

La introducción de la pantalla chica de televisión para un grupo, en contraposición a la pantalla grande de cine para una multitud, ha supuesto un cambio en los modos de recepción. El predominio de la televisión sobre el cine con la subsiguiente crisis de éste último, que se ha adaptado a la industria televisiva, ha transformado la inserción del audiovisual en las estructuras sociales. El televisor, tachado por algunos como "huésped alienante" se ha instalado dentro del hogar, y es un artefacto cotidiano tan indispensable como cualquier electrodoméstico casero. La facilidad de exposición privada, la oferta de programación cuasi gratuita, su miniaturización, su versatilidad para los videojuegos, su hibridación con los computadores personales, han impuesto su *morfología estructural* en modelo predominante. Incluso la tendencia actual de los periódicos y revistas a incorporar hipertextos, altamente visuales, la sumisión del mismo cine a la estética de la pequeña pantalla, la semejanza de los nuevos monitores de los PC personales a los aparatos televisivos, etc. son indicios del surgimiento de una videocultura, sometida a la estética televisiva. Además este proceso ha incidido a su vez en el tratamiento espectacularizado de las informaciones y otros

mensajes aun de género muy diverso, tal como hemos explicado anteriormente. De alguna manera, haciendo eco de la expresión macluhaniana "el medio es el mensaje", pudiéramos decir que el modo de comunicación determina el mensaje comunicativo.

## 2. IMPACTO SOCIOCULTURAL Y POLÍTICO DE LOS MEDIOS

En vista de las múltiples dimensiones que son afectadas por los nuevos subsistemas comunicativos -particularmente pienso en las estrategias militares y económicas- (4), pero que requieren otra perspectiva distinta de la que nos hemos impuesto en este ensayo, hemos optado por concentrarnos en aquellos, que afectan al ámbito sociocultural y político.

### 2.1. Nuevos medios de aculturación

Las innovaciones comunicativas tienen la particularidad de afectar los modos de interacción personal y las modalidades de estructuración social. Las transformaciones tecnológicas acumuladas, sobre todo desde los años cincuenta, han penetrado todo el tejido social generando cambios en las formas de relacionamiento, que no han sido oportuna y adecuadamente adoptados. Con la disposición de nuevos medios tecnológicos, vinculados a la transformación general de la base productiva de la sociedad y el surgimiento de organizaciones sociales para la producción y distribución masiva de mensajes, se crean nuevas maneras de llegar a la gente y de cultivar pautas de imágenes dominantes.

Según Gerbner, "la comunicación de masa es la extensión de la *aculturación pública institucionalizada* más allá de los límites de la interacción cara a cara o de la realizada a través de cualquier otro tipo de mediación personal" (5). Desde el momento en que la institución de los medios está comprometida con la producción, reproducción y distribución del conocimiento, en el sentido más amplio de conjuntos de símbolos con significativas referencias al mundo social, su dinámica no solamente se superpone, sino que además atravesada los anteriores subsistemas de aculturación, dependientes de las instituciones económicas, políticas, edu-

cativas, culturales y eclesiales.

Se diferencian de otras instituciones del conocimiento -ciencia, educación, arte, religión...- por cuanto desempeñan una función general portadora de todo tipo de conocimiento, (por tanto también en nombre de otras instituciones); operan en la esfera pública, con una accesibilidad en principio abierta a todos los miembros de una sociedad; y llegan a más gente y por más tiempo a partir de los primeros procesos de socialización en la familia, la escuela, la iglesia, etc. Para Moles, Martín Serrano, Martín Barbero, y otros sería la forma más abarcante y omnímoda de socialización cultural (6).

Por otra parte, a pesar del carácter mosaico que se les atribuye, constituyen prácticamente el único espacio posible para interrelacionar y dar coherencia a los múltiples elementos dispersos de las sociedades industriales, a través de una participación voluntaria, no específica y de bajo coste (7).

## 2.2. Redefinición del espacio público

Como apuntan la mayor parte de los sociólogos de distinto cuño la verdadera significación revolucionaria de las comunicaciones modernas de masa es su *capacidad para constituir públicos* (8). Históricamente, el autogobierno popular es posible cuando las personas, como ciudadanos, crean colectivamente alternativas políticas y no solamente responden a ellas. Los sistemas de comunicación asamblearios de cara a cara, que sirvieron de plataforma en el pasado, quedaron ampliamente rebasados por el crecimiento demográfico y los procesos de urbanización modernos.

Las insuficiencias de los sistemas tradicionales de publicación -o sea, de transformación del conocimiento privado en público- como proceso social general para crear maneras compartidas de encarar los hechos, fueron cubiertas por las nuevas formas más avanzadas tecnológicamente de producir y distribuir mensajes. Esta publicación continuada de los medios es la que facilitará la creación de públicos a partir de amplios grupos de personas, demasiado numerosos y dispersos como para interactuar cara a cara o de cualquier otra manera que incluya la mediación personal.

Es decir, que la posibilidad de un autogobierno se sustentará en adelante en la capacidad de los medios de formar bases históricamente nuevas para el pensamiento y la acción colectiva en forma rápida, continua y penetrante a través de los anteriores límites, espacio y status. La inserción progresiva de los medios en los intereses de las sociedades democráticas particularmente en la etapa del capitalismo monopolístico modificará los tipos tradicionales de relacionamiento político del Gobierno con los ciudadanos, y de los partidos con sus adeptos, así como de discutir públicamente las agendas y de movilizar electores (9).

## 2.3. Los medios como actores políticos

El fenómeno más notorio de las democracias avanzadas del siglo XX con problemas de legitimación ha sido la consolidación del papel de los medios, pero no ya solamente como intermediarios sino como *actores políticos*. Independientemente de la aventura personal de algún propietario de medios lanzado a la palestra política -desde Hearts a Berlusconi-, las mismas instituciones mediáticas intervienen directamente estableciendo estrategias definidas ante las agendas económicas, políticas y culturales (10). Pareciera haber, al decir de Vattimo, una convicción de que la democracia occidental es un sondeo de medios y un espectáculo que obedece a la misma lógica que el *marketing* publicitario, en el que la injerencia de los mediadores sería relevante, pues ellos permitirían el establecimiento de conexiones tentaculares entre unos públicos difusos y los centros de elaboración de sentido.

De ahí que los medios ya no traten solamente de jugar a un supuesto papel neutral que reflejaría las intervenciones del conjunto de los actores, sino ellos mismos asumen el papel de agentes, supliendo los déficit derivados del desgaste de la credibilidad de los gobiernos y partidos, lanzando a sus líderes y generando sus agendas propias. En contrapartida, hoy más que nunca, los gobiernos y otras instituciones ven a los medios como fuentes de autoridad potencialmente rivales, cuando no como agentes desestabilizadores del sistema democrático.



## 3. PERSPECTIVAS PREVISIBLES DE LA GLOBALIZACIÓN

Sin la pretensión de hacer futurología, basada en los *bestseller* superconocidos de Mc Luhan (Guerra y paz en la aldea global), Toffler (El shock del futuro, La tercera ola, El cambio del poder, Las guerras del futuro); Servant-Schreiber (El desafío europeo, El desafío mundial), Nasbitt (Megatendencias), etc., (11) sino más bien de apuntar líneas de fuerza sobre los actuales procesos emergentes, que van condicionando el mediano plazo socio-cultural.

### 3.1. De la transnacionalización al reparto global

La acentuación del carácter transnacional de las industrias culturales obedece no solamente a los requerimientos de una economía de escala, sino a la necesidad de supervivencia que se ha planteado por la competición entre las grandes potencias productoras para mantener el control del mercado-mundo. La estructura y dinámica de la producción-consumo de bienes culturales no es diversa de la que E. Wallerstein designa como "redes mercantiles o ramificaciones". Su jerarquización del espacio, calca sobre la estructura de los procesos productivos, ha conducido cada vez más a una polarización mayor entre zonas centrales y zonas periféricas de una economía-mundo, no sólo en el plano del reparto de las riquezas (niveles de renta real, calidad de vida, etc.), sino también y sobre todo, en el plano de la propia dinámica de acumulación de capital. Este proceso es tanto más decisivo cuanto que las nuevas tecnologías -satélites, TV de alta definición, telemática...- requieren de capitales intensivos para la fase de investigación e implantación.

La llamada "globalización", que evoca la "aldea global" macluhiana, es un proceso en marcha desde hace más de un siglo. En esta visión de ideología comunicacional todo ocurre bajo el imperativo de la revo-

# La dinámica sociocultural y sus implicaciones

Jesús María Aguirre

## INTRODUCCIÓN

Una de las primeras dificultades para analizar la dinámica sociocultural es la delimitación de su campo, ya que si adoptamos la perspectiva antropológica o sociológica tendrían que ser abordados todos los sistemas interpretativos u operativos que confieren sentido a una sociedad. Y aun limitándonos a los sistemas expresivos, como lo hace Luhmann, para analizar las lógicas comunicacionales, tendríamos que referirnos a los subsistemas lingüísticos, medios de comunicación, y valores simbólicamente generalizados (1). Como este tipo de acercamiento multidimensional a etapas históricas y grandes conjuntos sociales resulta, aunque necesario, sumamente especulativo (2), prefiero ceñirme a un sector modernamente estructurado y de alcance estratégico en la configuración sociocultural como el de las industrias mediáticas.

El uso indiscriminado de términos como cultura de masas, comunicación social o colectiva, industria cultural y otras, pertenecientes a matrices teóricas distintas en la sociología, ha circunscrito más la comprensión del fenómeno a los modernos medios de difusión masiva, aunque todavía el arsenal de conceptos adolece de fuertes connotaciones ideológicas, debido al debate entre apocalípticos e integrados, que demonizan o exaltan los medios.

Los esfuerzos de los economistas como Machlup y Porat para taxono-



mizar de las ramas industriales informativas, que han crecido exponencialmente en estas dos últimas décadas, han tenido que ser reemprendidos por Rubin y Huber, y hoy conviven varias redefiniciones sin llegar a un consenso en las categorizaciones.

En vista de esta dispersión conceptual adoptaremos una definición próxima a la adoptada por la UNESCO, que entiende por industrias culturales: "un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales, productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas, finalmente, con una función de reproducción ideológica y social" (3).

## 1. TENDENCIAS ACTUALES DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES

Ya resulta demasiado obvio hablar de la mercantilización de los medios y de la cultura consumista que inducen. Tratemos sin embargo de caracterizar algunas peculiaridades de este proceso.

### 1.1. La mercancía cultural

Una de las características actuales de los mensajes públicos comunicativos es su escala de intervención y su *producción mercantil*. El surgimiento de los medios de difusión masivos -periódicos industriales,



cine, radio, televisión- hasta llegar a finales del siglo XX ha representado una importante transformación en los asuntos humanos, que extiende el impacto de la primera revolución industrial al campo cultural. Como expresa Gerbner son "los brazos culturales del orden industrial del cual surgen".

Aun teniendo en cuenta la diferente evolución de los sistemas comunicativos en los países de mercado libre y los llamados históricamente "comunistas", actualmente se ha impuesto el modelo mercantil orientado a la producción de bienes simbólicos para el consumidor. Con ello no queremos negar que sean posibles otras políticas comunicativas hoy desplazadas o que subsistan otros modelos intermedio o microsociales de interacción.

Los rasgos más característicos de este modelo liberal son que funciona en el marco de una economía libre de mercado y se sostiene económicamente de la publicidad, procesada por agencias especializadas y derivada de las empresas industriales, comerciales y de servicios. De ahí la cuasi-gratuidad de algunos servicios -televisión generalista, radio, etc.-, cuyos costos en otros sistemas se cubren por mecanismos impositivos.

Como mercancía cultural el producto comunicativo se caracteriza por ser un bien simbólico, muy aleatorio, y basado en la función creativa. Los derechos -*copy right*- de los creadores no tienden a cotizarse salarialmente, sino en función de la difusión obtenida y los productos sufren un efecto catálogo para poder calcular los rendimientos promedios.

### 1.2. La función de entretenimiento

En la dinámica competitiva de captación de públicos consumidores ha prevalecido la producción de *mensajes de entretenimiento*, sobre todo a raíz del desarrollo televisivo. Desde la prensa francesa de finales del siglo XIX que comenzó a publicar folletos novelados, pasando por la popular estadounidense que incorporó los *comics*, ha habido unas trans-

formaciones que han segmentado los públicos enormemente, pero con la particularidad de que los medios más diversos van dirigidos a los grandes públicos. Igualmente los nuevos medios de radiodifusión, videodifusión, interactivos, etc., que se han valido de las potencialidades sonoras -radio, disco, cassette...-, audiovisuales -televisión, video...- o interactivas -multimedia, cd-rom...-, han explotado los nichos de entretenimiento como la música popular, las radio-novelas, las telenovelas y los juegos. Es decir, que en la evolución contemporánea la función de entretenimiento se ha impuesto sobre la de información, correlación y transmisión cultural. Esta tendencia ha sido tal que hoy se habla de *infotainment* y *edutainment*, inspirados en el *entertainment* de los medios, para resaltar la importancia de las dimensiones lúdica y estética en la transmisión de mensajes sean informativos o educativos.

### 1.3. La morfología televisiva

La introducción de la pantalla chica de televisión para un grupo, en contraposición a la pantalla grande de cine para una multitud, ha supuesto un cambio en los modos de recepción. El predominio de la televisión sobre el cine con la subsiguiente crisis de éste último, que se ha adaptado a la industria televisiva, ha transformado la inserción del audiovisual en las estructuras sociales. El televisor, tachado por algunos como "huésped alienante" se ha instalado dentro del hogar, y es un artefacto cotidiano tan indispensable como cualquier electrodoméstico casero. La facilidad de exposición privada, la oferta de programación cuasi gratuita, su miniaturización, su versatilidad para los videojuegos, su hibridación con los computadores personales, han impuesto su *morfología estructural* en modelo predominante. Incluso la tendencia actual de los periódicos y revistas a incorporar hipertextos, altamente visuales, la sumisión del mismo cine a la estética de la pequeña pantalla, la semejanza de los nuevos monitores de los PC personales a los aparatos televisivos, etc. son indicios del surgimiento de una videocultura, sometida a la estética televisiva. Además este proceso ha incidido a su vez en el tratamiento espectacularizado de las informaciones y otros

mensajes aun de género muy diverso, tal como hemos explicado anteriormente. De alguna manera, haciendo eco de la expresión macluhaniana "el medio es el mensaje", pudiéramos decir que el modo de comunicación determina el mensaje comunicativo.

## 2. IMPACTO SOCIOCULTURAL Y POLÍTICO DE LOS MEDIOS

En vista de las múltiples dimensiones que son afectadas por los nuevos subsistemas comunicativos -particularmente pienso en las estrategias militares y económicas- (4), pero que requieren otra perspectiva distinta de la que nos hemos impuesto en este ensayo, hemos optado por concentrarnos en aquellos, que afectan al ámbito sociocultural y político.

### 2.1. Nuevos medios de aculturación

Las innovaciones comunicativas tienen la particularidad de afectar los modos de interacción personal y las modalidades de estructuración social. Las transformaciones tecnológicas acumuladas, sobre todo desde los años cincuenta, han penetrado todo el tejido social generando cambios en las formas de relacionamiento, que no han sido oportuna y adecuadamente adoptados. Con la disposición de nuevos medios tecnológicos, vinculados a la transformación general de la base productiva de la sociedad y el surgimiento de organizaciones sociales para la producción y distribución masiva de mensajes, se crean nuevas maneras de llegar a la gente y de cultivar pautas de imágenes dominantes.

Según Gerbner, "la comunicación de masa es la extensión de la *aculturación pública institucionalizada* más allá de los límites de la interacción cara a cara o de la realizada a través de cualquier otro tipo de mediación personal" (5). Desde el momento en que la institución de los medios está comprometida con la producción, reproducción y distribución del conocimiento, en el sentido más amplio de conjuntos de símbolos con significativas referencias al mundo social, su dinámica no solamente se superpone, sino que además atravesada los anteriores subsistemas de aculturación, dependientes de las instituciones económicas, políticas, edu-

cativas, culturales y eclesiales.

Se diferencian de otras instituciones del conocimiento -ciencia, educación, arte, religión...- por cuanto desempeñan una función general portadora de todo tipo de conocimiento, (por tanto también en nombre de otras instituciones); operan en la esfera pública, con una accesibilidad en principio abierta a todos los miembros de una sociedad; y llegan a más gente y por más tiempo a partir de los primeros procesos de socialización en la familia, la escuela, la iglesia, etc. Para Moles, Martín Serrano, Martín Barbero, y otros sería la forma más abarcante y omnímoda de socialización cultural (6).

Por otra parte, a pesar del carácter mosaico que se les atribuye, constituyen prácticamente el único espacio posible para interrelacionar y dar coherencia a los múltiples elementos dispersos de las sociedades industriales, a través de una participación voluntaria, no específica y de bajo coste (7).

## 2.2. Redefinición del espacio público

Como apuntan la mayor parte de los sociólogos de distinto cuño la verdadera significación revolucionaria de las comunicaciones modernas de masa es su *capacidad para constituir públicos* (8). Históricamente, el autogobierno popular es posible cuando las personas, como ciudadanos, crean colectivamente alternativas políticas y no solamente responden a ellas. Los sistemas de comunicación asamblearios de cara a cara, que sirvieron de plataforma en el pasado, quedaron ampliamente rebasados por el crecimiento demográfico y los procesos de urbanización modernos.

Las insuficiencias de los sistemas tradicionales de publicación -o sea, de transformación del conocimiento privado en público- como proceso social general para crear maneras compartidas de encarar los hechos, fueron cubiertas por las nuevas formas más avanzadas tecnológicamente de producir y distribuir mensajes. Esta publicación continuada de los medios es la que facilitará la creación de públicos a partir de amplios grupos de personas, demasiado numerosos y dispersos como para interactuar cara a cara o de cualquier otra manera que incluya la mediación personal.

Es decir, que la posibilidad de un autogobierno se sustentará en adelante en la capacidad de los medios de formar bases históricamente nuevas para el pensamiento y la acción colectiva en forma rápida, continua y penetrante a través de los anteriores límites, espacio y status. La inserción progresiva de los medios en los intereses de las sociedades democráticas particularmente en la etapa del capitalismo monopolístico modificará los tipos tradicionales de relacionamiento político del Gobierno con los ciudadanos, y de los partidos con sus adeptos, así como de discutir públicamente las agendas y de movilizar electores (9).

## 2.3. Los medios como actores políticos

El fenómeno más notorio de las democracias avanzadas del siglo XX con problemas de legitimación ha sido la consolidación del papel de los medios, pero no ya solamente como intermediarios sino como *actores políticos*. Independientemente de la aventura personal de algún propietario de medios lanzado a la palestra política -desde Hearts a Berlusconi-, las mismas instituciones mediáticas intervienen directamente estableciendo estrategias definidas ante las agendas económicas, políticas y culturales (10). Pareciera haber, al decir de Vattimo, una convicción de que la democracia occidental es un sondeo de medios y un espectáculo que obedece a la misma lógica que el *marketing* publicitario, en el que la injerencia de los mediadores sería relevante, pues ellos permitirían el establecimiento de conexiones tentaculares entre unos públicos difusos y los centros de elaboración de sentido.

De ahí que los medios ya no traten solamente de jugar a un supuesto papel neutral que reflejaría las intervenciones del conjunto de los actores, sino ellos mismos asumen el papel de agentes, supliendo los déficit derivados del desgaste de la credibilidad de los gobiernos y partidos, lanzando a sus líderes y generando sus agendas propias. En contrapartida, hoy más que nunca, los gobiernos y otras instituciones ven a los medios como fuentes de autoridad potencialmente rivales, cuando no como agentes desestabilizadores del sistema democrático.



## 3. PERSPECTIVAS PREVISIBLES DE LA GLOBALIZACIÓN

Sin la pretensión de hacer futurología, basada en los *bestseller* superconocidos de Mc Luhan (Guerra y paz en la aldea global), Toffler (El shock del futuro, La tercera ola, El cambio del poder, Las guerras del futuro); Servant-Schreiber (El desafío europeo, El desafío mundial), Nasbitt (Megatendencias), etc., (11) sino más bien de apuntar líneas de fuerza sobre los actuales procesos emergentes, que van condicionando el mediano plazo socio-cultural.

### 3.1. De la transnacionalización al reparto global

La acentuación del carácter transnacional de las industrias culturales obedece no solamente a los requerimientos de una economía de escala, sino a la necesidad de supervivencia que se ha planteado por la competición entre las grandes potencias productoras para mantener el control del mercado-mundo. La estructura y dinámica de la producción-consumo de bienes culturales no es diversa de la que E. Wallerstein designa como "redes mercantiles o ramificaciones". Su jerarquización del espacio, calca sobre la estructura de los procesos productivos, ha conducido cada vez más a una polarización mayor entre zonas centrales y zonas periféricas de una economía-mundo, no sólo en el plano del reparto de las riquezas (niveles de renta real, calidad de vida, etc.), sino también y sobre todo, en el plano de la propia dinámica de acumulación de capital. Este proceso es tanto más decisivo cuanto que las nuevas tecnologías -satélites, TV de alta definición, telemática...- requieren de capitales intensivos para la fase de investigación e implantación.

La llamada "globalización", que evoca la "aldea global" macluhiana, es un proceso en marcha desde hace más de un siglo. En esta visión de ideología comunicacional todo ocurre bajo el imperativo de la revo-

lución tecnológica, que suplantaría a las revoluciones políticas. Esta mistificación va acompañada de una versión utópica, que tiene sus versiones latinoamericanas. Así el intelectual venezolano Arturo Uslar Pietri anuncia proféticamente: "Todos llegaremos a participar en todo lo que está ocurriendo y vamos a reaccionar a tal fin, al margen de las ideologías, de los modelos y de los mandamientos" (12).

Con menos ingenuidad, ya desde 1970, Zbigniew Brzezinski, penetra en la importancia de la revolución científico comunicacional en la geopolítica del imperio (13). En su planteamiento, la revolución tecnocrónica exige la reordenación de las relaciones internacionales en el campo de la economía y de los demás sectores. Con un horizonte distinto al de las vaporosas ilusiones del canadiense y del venezolano legitima una *nueva división internacional del trabajo* para las grandes unidades económicas supranacionales, en que la idea de soberanía queda socavada, la desregulación alentada y un nuevo orden impulsado.

Cuando Naisbitt fue invitado a Venezuela como consejero en el Encuentro de Gerencia 1990, tras recomendar la privatización de las empresas, aseveró que el globo ya no puede darse el lujo de reconocer al Tercer Mundo como tal, ya que esta definición ha caducado: "El mundo está abierto a todos y será de quien lo conquiste" (14). Los resultados están a la vista. Según datos de la UNCTAD en 1985, el mercado mundial de tecnología de la información equivalía a 745.000 millones de dólares. Diez años después ascendió a dos billones de dólares. Alrededor de 90 por ciento corresponde al mundo altamente industrializado: EE.UU., Europa Occidental y Japón. Al resto le queda el 10 por ciento. Unas 20 empresas realizan 70 por ciento de los negocios de la actividad. De ellas 10 son estadounidenses, seis japonesas y una para Alemania, Francia, Italia y Gran Bretaña (15). Otro ejemplo ilustrativo tomado del campo del entretenimiento es el del

cine. Por ejemplo, las principales compañías norteamericanas necesitaban ya para 1985 unos ingresos en todo el mundo de 3.100 millones de dólares para finalizar el año sin pérdidas. Hoy la industria norteamericana que apenas produce 5 por ciento de las películas mundiales domina 85 por ciento de la exhibición mundial y mantiene en crisis a las empresas de los países receptores. Las inequidades distributivas son, pues, la otra línea de fuerza que acompaña al derrumbamiento de las barreras, a las desregulaciones y a los procesos privatizadores.

### 3.2. La concentración oligopólica mundial

El sueño de la multipolaridad política y sociocultural tiene unas características que no estaban previstas en las visiones esfumadas de los profetas de la comunicación. De hecho, la globalización cultural no ha sido sino la concentración de un número importante de industrias del entretenimiento y de la información mundial, en una serie de inmensas compañías internacionales. Esta dinámica ya estaba en marcha desde el siglo XIX especialmente en el ámbito de las agencias de noticias -servicios de cable-, que después fue proseguida por la expansión de la industria del cine *hollywoodense*, las grandes compañías televisivas, y los nuevos emporios de telecomunicaciones (16).

A diferencia de los antiguos oligopolios, sobre todo de carácter nacional, en que compañías mayores compraban las firmas pequeñas, la oleada actual de fusiones se debe a que las grandes y rentables compañías requieren mercados extraterritoriales y se involucran compañías de países distintos (17). Así, en esta última década se han producido alianzas en el sector del *hardware* de la industria entre CGE (Francia) e ITT (EEUU); Sony (Japón) y AT&T (EEUU); Philips (Holanda) y Matsushita (Japón); IMB (EEUU) y Ericsson (Suecia); Philips (Holanda) y AT&T (EEUU), Ericsson (Suecia) y Thorn-EMI (Reino Unido). En el año 1995 hemos asistido a las *mega-fusiones* de las mayores empresas de EEUU entre el sector de la televisión y del cine. Y también en América Latina, el año 1996 han comenzado a operar dos proyectos competitivos de televisión vía satélite -Galaxy y

Panamsat-, que, si bien están dominados por matrices estadounidenses cuentan con los socios locales dominantes (18).

### 3.3. La integración reticular multimedia

Ya es un lugar común hablar del auge de las "autopistas de la información". Pero este término en realidad todavía sirve para designar dos realidades diferentes: por una parte, las redes telemáticas relacionadas con las microcomputadoras -Internet, servicios *on-line*..., y por otra parte, las redes de comunicación todavía en desarrollo que surgirán del uso generalizado de la fibra óptica y de la utilización de la tecnología digital para almacenar y transmitir en grandes volúmenes, a la alta velocidad y de manera interactiva, los datos, tanto si se trata de textos, conversaciones telefónicas, imágenes fijas o videos (19).

Ahora bien en este proceso de reconversión de las industrias culturales son previsibles dos tendencias marcadas en la producción y consumo de bienes simbólicos. Seguirían las *uniones aceleradas* entre: a) industria del espectáculo, televisión, cine, música, y *show business*; b) el sector de los editores; c) la industria electrónica dirigida al gran público de la informática y de las telecomunicaciones. A su vez la *complementariedad* de tres innovaciones tecnológicas como la fibra óptica, la compresión digital y la interactividad, multiplicarán los tipos de servicios: a) superoferta de canales -generalizados, temáticos, o segmentados por usuarios-; ampliación de servicios -compras desde el hogar, cajeros, predicción del tiempo, información utilitaria diaria-; servicios de suscripción y video a pedido; videojuegos, etc.

Por ahora, atendiendo a las ventajas del factor costo económico, que busca al gran público, al factor utilitario que ofrezca una ventaja real y al factor ergonómico de la mayor o menor facilidad de utilización del usuario, en el crecimiento de estas industrias vinculadas a las autopistas de información emergen los *multimedia*, particularmente en sus aplicaciones interactivas. Según la revista *Advertising Age*, los medios interactivos, en su conjunto, estarían generando unos 11 mil millones de dólares, con un liderazgo claro de los juegos de video que llegaron a \$3 mil



800 millones en 1994. Todavía los negocios a través de Internet con un gran potencial apenas acumularon \$366 millones. A su vez el reporte de *Cybernautic Digest* afirma que el sector multimedia crecerá 250 por ciento entre 1994 y 1998, gracias a los CD-ROM híbridos, que incluyen enlaces con servicios que actualizan las informaciones y estadísticas (20).

No es mi intención predecir en este ensayo el impacto de estas últimas transformaciones mediáticas en todas las dimensiones de la vida cotidiana -integración de la vida familiar, el teletrabajo, utilización del tiempo libre, la organización del ocio, la educación formal e informal, las disposiciones perceptivas de los usuarios, la redefinición de las destrezas de escritura y lectura, la alfabetización hipertextual- así como otros múltiples aspectos de esta mutación cultural. Se trata de procesos complejos y contradictorios, y en los que tienden a verse en primer lugar las ventajas tecnológicas o económicas, promovidas por sus inductores, y más tarde las desventajas concomitantes. Ahí tienen los investigadores un reto, particularmente en relación con los países en desarrollo (21). Solamente trataré de hacer un ejercicio de previsión sobre los entornos más inmediatos del hogar y de la escuela.

#### 4. IMPLICACIONES EN LOS ENTORNOS DE SOCIALIZACIÓN PRIMARIA

Mi propósito en esta parte se ciñe más al ámbito microsociedad y se refiere a una reflexión sobre los posibles cambios en los entornos de la socialización, como son la casa y la escuela. Es decir, el espacio de la integración familiar y el espacio de la educación formal en el contexto venezolano.

Junto a los numerosos títulos de libros *bestseller* anticipando las innovaciones (Toffler, Nasbitt, Petersen, Gates...) se han difundido también en el mercado los programas que están adoptando los países desarrollados. Me refiero al documento dirigido al pueblo estadounidense por la Casa Blanca, "Tecnología para el crecimiento económico de América, una nueva dirección para construir el fortalecimiento económico" (febrero de 1993), y al estudio de la

Unión Europea sobre los nuevos escenarios titulado "Crecimiento, competitividad, empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI". No conozco un estudio de esta índole macroscópica sobre el continente latinoamericano. De todos modos sus escenarios nos sirven como referencia, siempre que seamos capaces de discernir las diferencias en el contexto particular de los países en desarrollo (22).

##### 4.1. Plan, horizonte y visión de los inventos sociales

Los términos plan, horizonte y visión reflejan en forma sucesiva el declive de precisión a medida que nos adentramos en las anticipaciones y pretendemos horadar el futuro. Los pronósticos a cinco años pueden constituir bases para un plan, sin embargo las predicciones a diez años nos sitúan en unos escenarios, que se ubican en un horizonte tendencial, y las anticipaciones sobre plazos mayores a los quince años nos llevan ya a visiones especulativas, sino proféticas (23).

Para el caso venezolano contamos con algunos parámetros tecnológicos previsible. En marzo la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL) presentó ante la Organización Mundial de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización mundial del Comercio (OMC) la oferta venezolana para la inversión en el área de telecomunicaciones: apertura de las tecnologías monopolizadas por la CANTV en áreas como transmisión de voz nacional e internacional mediante telefonía fija, telefonía rural y servicios de larga distancia tanto nacional como internacional, y diversos servicios agregados de telefonía móvil, transmisión de datos mediante conmutación de paquetes integrados de voz y datos, correo electrónico, correo de voz, información en línea y bases de datos de acceso público, intercambio electrónico de datos, radiobúsqueda y teleconferencia. Además se están dando pasos importantes con la creación del sistema satelital Simón Bolívar en conjunto con el Pacto Andino y la incorporación a Inmarsat, el sistema de comunicaciones móviles por satélites que abarca a todo el mundo para usuarios marítimos, aeronáuticos y terrestres.

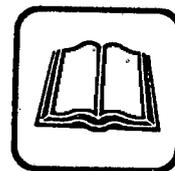
CONATEL pretende que tras el

plan trienal el Sector de las Telecomunicaciones aporte más de 500 mil millones (millardos) de bolívares al Fisco nacional, de modo que se convierta en el segundo contribuyente después de la industria petrolera con una participación de 3 por ciento en el Producto Interno Bruto. Confiado en los cálculos de *The Global Telecommunications Infrastructure* espera que un crecimiento del 10 por ciento en el número de líneas telefónicas produzca una aceleración de 2,9 por ciento en la tasa del crecimiento del PIB (24).

Cinco y hasta tres años pueden parecer un tiempo razonable en la planificación económica y hasta un tanto prolongado en el contexto de la medición del progreso tecnológico, pero no deja de ser un período breve cuando está referido a los cambios en las pautas de uso de los medios tecnológicos. A menudo perdemos de vista que la acomodación de la sociedad a las nuevas tecnologías se realiza a través de los inventos sociales, porque los artefactos técnicos además de ser instrumentales para un determinado proyecto de sociedad, son incorporados a través de las mediaciones de los entornos cristalizados o en fase de estructuración.

Si hoy con cierta perspectiva consideramos el efecto social de una invención como la radio, nos encontramos con que los resultados de sus aplicaciones difieren notablemente de las previsiones que tuvieron los inventores en 1867 y sus primeros empresarios a partir de 1902. Podemos ver cómo su difusión masiva fue mediada a través de un conjunto de instituciones y de inventos sociales, que afectaron en diversos contextos a las diversiones, a la educación a distancia, al modo de hacer política y de relacionarse con los ciudadanos, a la dinámica del transporte, al estilo oratorio, etc.

Y, aun cuando se puede constatar que cada vez es menor la distancia entre el proceso de invención y su aplicación social, todavía es insalvable la temporalidad requerida por la amortización de las nuevas tecnologías -aun en los casos de obsoles-



cencia planificada-, la expansión en el mercado, la adaptación de los entornos sociales, la acomodación de los grupos, la adaptación de los usuarios, por no decir sus resistencias, etc. Es clásico el ejemplo que se pone de aceleración de los ritmos de adopción tecnológica, pero cabe preguntarse si no hay umbrales críticos en la capacidad de absorción antropológica y social (25).

Dado el desarrollo desigual de los países habría que añadir al menos una veintena de años a los intervalos temporales de los países tecnológicamente dependientes y rezagados. De todos modos en la secuencia como se han extendido los medios prototípicos de comunicación social - prensa, cine, radio y televisión- como inventos sociales, cabe establecer la secuencia entre los primeros experimentos científicos, el descubrimiento de nuevos usos, su despegue en círculos concéntricos según tasas altas de crecimiento, la adopción estable y generalizada en todas las capas de la sociedad, y la saturación con una nueva reconversión del medio (26).

llegar a las Redes Digitales de Integración de Servicios (RDIS).

Hoy, precisamente, una vez pasadas las etapas de descubrimiento y expansión, nos encontramos en la etapa tercera del despegue de las nuevas tecnologías telemáticas, caracterizadas por la integración de computación y telecomunicaciones, la convertibilidad de señales audiovisuales en datos digitalizados, y por la multiplicación de flujos y redes de alta velocidad.

Podemos afirmar que el futuro está incoado en las tecnologías punteras de hoy, es decir que las soluciones tecnológicas que la gente usará de forma generalizada en los próximos cinco años existen ya, y se han comenzado a prefigurarse los inventos sociales para su incorporación. Estamos, pues, en condiciones de poder anticipar y planear el umbral del año 2 mil, y de otear el horizonte del 2005 con sus posibles escenarios, dejando para los futurólogos el predecir sobre las visiones del 2010 en adelante.

cierre hacia adentro y la creación de múltiples ventanas virtuales desde las que nos contactamos con el exterior. La disminución de frecuencia de contactos directos con el vecindario ha sido suplida por el aumento de las conexiones mediadas.

Rara vez nos hemos detenido a reflexionar cómo se han modificado los espacios, los ritmos y los flujos de interacción en el hogar como consecuencia de la incorporación del teléfono y del intercomunicador, primero; después, de la radio y del tocadiscos; más recientemente, del magnetoscopio y la televisión, y últimamente de los PC integrados con servicios en línea y multimedia.

Los cambios más significativos de orden tecnológico que afectarán a las viviendas para el año 2.000 tienen que ver con tres terminales: los teléfonos, las computadoras y los equipos de televisión. Tratando de hacer un retrato robot de una casa de clase media nos encontramos con unos servicios de telecomunicaciones que utilizan la línea telefónica convencional, y en menos número con una extensión telefónica de servicios distribuidos por vía cable-TV. Casi la mitad de las familias dispondrán de una PC y hasta un diez por ciento estarán conectados a los *net-work* via *modem*. Este sistema se extenderá particularmente entre los profesionales sin empleo, que podrán realizar su teletrabajo *free lance* desde su casa.

En el caso de los hogares de clase alta, en que uno o varios miembros tienen oficinas, éstos operarán desde la casa, conectados a un sistema ISDN. Poseerán una segunda línea telefónica, adoptarán el *telebanking* y el audiotexto, y serán usuarios habituales del celular. Algunos estarán también equipados de videoteléfono. En esta clase con mayor poder adquisitivo se multiplicarán las posibilidades de servicios pagados en línea -Internet, Compuserve, American on line...-, y las disponi-

#### Reducción de los intervalos entre los inventos y sus aplicaciones

| Invento    | Intervalo temporal | Nº Años |
|------------|--------------------|---------|
| Fotografía | 1727-1839          | 112     |
| Teléfono   | 1820-1876          | 56      |
| Radio      | 1867-1902          | 35      |
| Televisión | 1922-1934          | 12      |
| Transistor | 1945-1951          | 6       |

Desde mediados de siglo asistimos a una creciente combinación de dos, tres y hasta múltiples técnicas, que suponen además un aumento en el grado de hipertextualización y de cruce de interplanos. La esfera virtual de contacto entre el ser humano y el mundo (el *Merkwelt* de von Uexküll) por el que pasan las imágenes, sonidos y signos del vasto mundo hasta "mí" va en aumento (27). La conectividad primera de la televisión con el magnetoscopio -videograbador-, el teléfono y la televisión con el satélite, el audiovisual con el disco, ha sido superada, gracias a la digitalización, con nuevas combinaciones de radio-televisión e informática; video-teléfono e informática; radiodifusión, telecomunicaciones informáticas; laser, telecomunicaciones, microinformática, etc. hasta

#### 4.2. La casa de las múltiples ventanas virtuales

Uno de los nichos primeros y centrales de la convivencia humana es el hogar donde se moldea la personalidad básica de los individuos. Y el hogar con su núcleo de interrelaciones familiares se constituye en el ámbito de la "casa", que hoy reviste múltiples configuraciones de quinta, apartamento, casita, rancho...

Peró la "casa" de ayer y el "hogar" de antaño no solamente han sufrido transformaciones por las nuevas situaciones impuestas al entorno por un urbanismo acelerado, sino que se han visto afectadas internamente por la intrusión de los medios electrónicos. En una primera aproximación observamos que la tendencia hacia la apertura de ventanas en la casa tradicional ha sido sustituida por el



bilidades de entretenimiento y educación, sea a través de la televisión directa por satélite o de la cable-televisión.

Pero las grandes mayorías aún estarán en fase de adopción de teléfonos privados, particularmente en las márgenes suburbanos y en las zonas rurales, y apenas la clase media baja, ya con teléfono, dispondrá de servicios auxiliares de terminales inteligentes: identificación de llamadas, pagos de servicios, etc. De ahí que la transformación de las pautas que conciernen al entretenimiento, a la educación, al entretenimiento *off-line*, y, progresivamente al trabajo, tendrán un desarrollo desigual en los hogares venezolanos y la brecha tecnológica más bien se ahondará a pesar de todos los discursos de la globalización e interconectividad totales.

Considerando que actualmente la población venezolana en pobreza crítica, cuyo ingreso no alcanza para adquirir la dieta básica, ha crecido de 10 por ciento en 1985 a 47 por ciento en 1995, y que la expansión de las telecomunicaciones vendrá a partir del año dos mil, las visiones de Alvin Toffler en 1980 sobre el "hogar electrónico" y el "teletrabajo" generalizado nos lucen todavía futuristas para el contexto venezolano. (28)

No deja de ser dramático contemplar en una misma semana y en un mismo diario capitalino, por una parte, un reportaje sobre los multimedia como aliados del hogar, recomendando programas de CD-ROM sobre salud, gastronomía, decoración, a un promedio de unos 50\$ USA por unidad, concluyendo que con la superautopista "las posibilidades se multiplican infinitamente", y, por otra las declaraciones de un experto en economía afirmando que el salario real ha caído hasta el punto de que en 1995 los trabajadores en promedio recibieron un 47 por ciento de lo que recibían en 1980, y que, si creciéramos a una vigorosa y exigen-

te tasa constante anual del 4 por ciento en 18 años alcanzaríamos la cantidad de producto per cápita que se disfrutaba en 1978 (29). Lo que, en términos reales, quiere decir que hasta el año 2010 pocas familias venezolanas podrán dedicar un excedente del ahorro familiar para la adquisición de equipos.

Cabe, sin embargo, advertir algunas tendencias que se han iniciado en la reconfiguración de los espacios sociales, donde se ubica el núcleo familiar. Entre los primeros y mayores impactos de esta evolución puede predecirse la ruptura del tradicional aislamiento familiar, de su espacio privado y de las modalidades de integración, que se inició con los medios de comunicación de masas. La privacidad de la casa será trastornada no solamente por la intrusión del entretenimiento multiplicado y diversificado de las nuevas ofertas televisivas, sino por el entrecruzamiento progresivo de las lógicas de la escuela y del trabajo en el espacio de la vivienda. Parece comenzado el tiempo de repensar el espacio de la casa y de redefinir los *set* de acuerdo con la lógica de la convivencia familiar, del entretenimiento educativo y de la extensión del taller u oficina.

En este nuevo hogar será prácticamente imposible mantener la progresividad de la inserción del niño a los círculos más amplios del mundo. Desde el principio el niño tendrá una ventana perceptiva abierta para desarrollar una integración social que se da cara a cara, y otra ventana electrónica disponible para conectarse a través de mediadores con múltiples mundos. La vieja gradación de la experiencia, que partía de la familia hacia la escuela, la iglesia, el mercado y los lugares de entretenimiento, a través de la ampliación de los entornos vecinal, local, regional, nacional y mundial, se romperá por los saltos entre los espacios sociales.

Los tradicionales círculos concéntricos y los flujos interactivos, siguiendo las leyes proxémicas de la cercanía física, serán sustituidos en gran parte por las comunidades virtuales de intereses en torno a la educación, la religión, el comercio y la diversión. Por otra parte, a pesar de la desterritorialización se dará una mayor simultaneidad de la integración social cara a cara y de la

integración sistémica mediatizada por una posibilidad mayor de conexión entre los círculos próximos y remotos en la constitución de las sociedades.

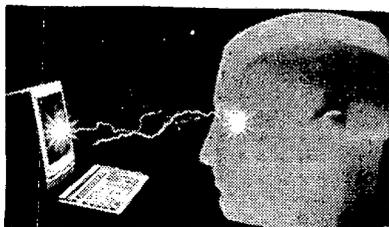
Pero, dado el rezago, conque se incorporarán las nuevas tecnologías en la mayoría de los hogares venezolanos, creemos de interés situarnos en los espacios educativos, donde por primera vez muchos niños, adolescentes y universitarios podrán acceder a estos nuevos artefactos.

#### 4.3. Del aula sin muros a la cibereducación

Cuando Mc Luhan acuñó el *slogan* de que "el medio es el mensaje" y lanzó la metáfora del "aula sin muros", situaba la escuela en un mundo habitado por la radiotelevisión y la incipiente informática. La tesis del canadiense apuntaba a que "hoy, en nuestras ciudades, la mayor parte de la enseñanza tiene lugar fuera de la escuela" y que "la cantidad de información comunicada por la prensa, las revistas, las películas, la televisión y la radio, exceden en gran medida a la cantidad de información comunicada por la instrucción y los textos en la escuela". (30)

Pero, hoy, las contradicciones entre la cultura oral y escrita, o entre el texto y la imagen, han pasado a segundo plano, cuando se han difuminado todos los muros y se han integrado los múltiples códigos en el hipertexto. La escuela y la universidad pueden conectarse con la casa, y desde el hogar se pueden penetrar los muros de las bibliotecas y museos, o acceder a cualquier profesor. Por otra parte, el sistema de multimedia negocia ya transacciones entre diversos códigos, allí donde se libraban los anteriores conflictos de la imagen contra la escritura.

Lo novedoso del actual contexto es que la educación se está transformando también en un gran negocio hasta el punto de que se está operando su industrialización. En Estados Unidos para el año 1995 se gastaron 275 mil millones de dólares solamente para educación (desde jardines de infancia hasta primaria), es decir, casi un 5 por ciento del Producto Interno Bruto. De esta cifra, casi 2.400 millones (millardos) se destinaron para tecnología educacional. El promedio nacional de computadoras es de doce estudiantes



por unidad, en comparación con la cantidad de 22 alumnos por computadora existente en 1989. El gasto de tecnología para educación superior es más difícil de determinar, pero según un informe de la IBM para 1994 superó los 6.000 millones (millardos). (31)

El sistema educativo anterior fue siempre receloso de la invasión de la videocultura, que terminó situándose en paralelo. Apenas algunas experiencias permitan aprovechar los medios de comunicación en la tecnología educativa y utilizar algunos materiales y mensajes de los medios para la educomunicación. Pero ahora el cambio afecta a la estructura escolar. Pues junto al proceso de informatización se está desarrollando un cambio de paradigma educativo para transformar el modelo anterior caracterizado por lecturas en el aula de clase, absorción pasiva, trabajo individual, profesor omnisciente, contenido estable y homogeneidad. El nuevo modelo se basaría en la exploración individual, el aprendizaje práctico, el trabajo en equipo, el profesor como guía, el contenido cambiante y la diversidad.

Con este objetivo se están aplicando las tecnologías de redes de PC con acceso a la información, simulaciones y desarrollo de conocimientos, herramientas cooperativas como el correo electrónico, acceso a expertos y docentes a través de la red; herramientas de transmisión y publicación, variedad de métodos e instrumentos de acceso.

La discontinuidad del pasado entre los juegos y la experiencia del aula comenzará a ser soldada por la ilación entre los video-juegos y los computadores personales con servicios multimedia. La magia del libro ilustrado comenzará a ser suplantada por la frenética interactividad a la que invitan los CD-ROM y la lectura reflexiva dejará lugar a la manipulación dinámica de los hipertextos. Como señalábamos al comienzo, los posibles impactos negativos comienzan a descubrirse después del mediano plazo. Hoy han comenzado a detectarse las distorsiones de estas nuevas tecnologías, utilizadas intensivamente. Así, un reciente estudio japonés que involucró a 5.400 alumnos de la provincia de Niigata concluyó que 95 por ciento de los jóvenes utiliza videojuegos, y 29,7 por ciento

tuvo algunas perturbaciones en su salud durante o después del juego, en relación directa con su uso. (32)

plementadas. Hoy la posibilidad de cosechar los beneficios de la informatización en la escuela, avanza muy lentamente en nuestro país, requiere un extenso entrenamiento de los profesores, seguido de la elaboración de nuevos materiales curriculares, y, por fin, un cambio en los modelos educacionales. Con la deserción progresiva de profesores y el aumento relativo de la matrícula escolar las posibilidades de personalización y de entrenamiento parecen imposibles sin la ayuda de computadoras y otros artefactos, pues cada vez se hace mayor la desproporción entre el número de alumnos y educadores. ¿No habrá llegado el tiempo de sustituir progresivamente ciertas funciones de los educadores?

Para Shaeffer "el impacto de la informática sobre la enseñanza es capital y se presenta con las apariencias de la automatización de la industria", cuya ideología expresaría la tendencia en sustituir al maestro por una máquina que tendría más rendimiento (para tareas particulares) o sería más competente (para un sector del conocimiento) o con más capacidad heurística (con una inteligencia artificial más desarrollada, al menos en ciertos sectores). (33)

El uso del multimedia interactivo, utilizable incluso a distancia, sin duda, suple las funciones de mera transmisión de información, de repetición y aun de ciertos tipos de corrección. Pero si educar es formar personas que puedan actuar conscientemente, ejercitar en la responsabilidad y creatividad, promover la integración de los afectos y valores, la relación educador-alumno sigue sien[do nuclear y puede aprovecharse de la tecnología para reducir al máximo los procesos mecánicos, siempre que los mismos educadores conozcan, manejen, investiguen y generen nuevas estrategias para optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. (34)

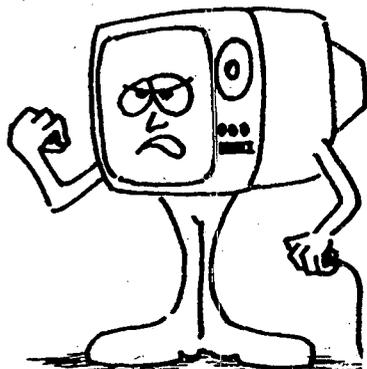
La cibereducación, en la que las

### Cambio de los paradigmas de educación asistida por PCs

| Modelo anterior             | Modelo nuevo               | Tecnología aplicada  |
|-----------------------------|----------------------------|--|
| Lectura en el aula de clase | Exploración individual     | Redes de PCs con acceso a información                                  |
| Absorción pasiva            | Aprendizaje práctico       | Requiere de simulaciones y de desarrollo de conocimientos              |
| Trabajo individual          | Aprendizaje en equipo      | Se beneficia de las herramientas cooperativas y del correo electrónico |
| Profesor omnisciente        | El profesor como guía      | Depende del acceso a expertos a través de la red                       |
| Contenido estable           | Rápido cambio de contenido | Requiere de redes y de herramientas de aplicación                      |
| Homogeneidad                | Diversidad                 | Requiere de una variedad de métodos y herramientas de acceso           |

Este trabajo del profesor Sato, presentado en la Conferencia General de Pediatría alertó también sobre los casos de dolor de espalda (722), pérdida de equilibrio (292), dolores en los ojos (287), migrañas (256), ofuscamiento momentáneo (64), náuseas (34), ataques de tipo epiléptico (15), pérdida de conocimiento (6). Pero más allá de estos efectos, que pueden considerarse consecuencias del uso abusivo o de fallas ergonómicas, hubo una influencia perversa en la motivación al aprendizaje, pues 435 adolescentes del total sufrieron una progresiva pérdida de interés por los estudios. Queda, por tanto por recorrerse un camino entre la adecuación de las nuevas tecnologías con el invento social de una nueva estructura educativa.

En nuestro contexto el riesgo mayor no es el del incremento excesivo de las tecnologías, sino su utilización deficiente, como ha ocurrido en el pasado con las tecnologías audiovisuales, aún poco y mal im-



fronteras entre la casa y la escuela se borran, abre una nueva oportunidad para el desarrollo cultural y social de la población, pero estos mentores electrónicos como antes los medios de comunicación están expuestos a las modulaciones que se impongan a través de los inventos sociales. Las expectativas educacionales creadas por el sistema de difusión masiva en los años 60, han defraudado, particularmente a los países en desarrollo. Su lógica se sesgó hacia la función del entretenimiento. La sobresaturación de canales televisivos, favoreciendo las técnicas más avanzadas y los programas más lujosos, como copia o imitación de los países con más recursos nos demuestra la falta de cooperación indispensable entre el sector público y privado, entre las instituciones educativas y las redes de difusión. ¿Podremos esperar algo distinto de esta nueva transformación tecnológica? El reto está lanzado en todos los ámbitos, y, particularmente en el hogar y en la escuela.

Cuando hoy podemos tener toda la gama de circuitos apropiados para todos los grados de cultura en función de las necesidades locales, de la dispersión de las poblaciones, incluso de la carencia relativa de personal docente, echamos de menos los pioneros -pensadores, ingenieros, educadores, comunicadores, trabajadores sociales, y, en general, profesionales-, que apuesten por otros planes, otros horizontes y otras visiones alternativas.

## NOTAS

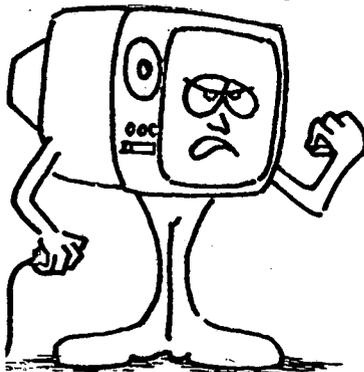
- (1) Luhmann, N. (1991). *Sistemas sociales*. Universidad Iberoamericana-Alianza Editorial, Ed. Patria, México.
- (2) Véanse por ejemplo: *El proceso civilizatorio* de Darcy Ribeiro, EBUCV, o el aporte de Joe Holland en el Seminario Internacional César Jerez *Hacia una sociedad electrónica, ecológica y justa: antecedentes y contexto del proyecto postmoderno regenerativo*, Bogotá, 1992. Otro tanto cabría decir de los bestseller sobre macrotendencias de Tofler, Servant-Shreiber, Naisbitt, etc.
- (3) Zallo, Ramón (1988). *Economía de la comunicación y de la cultura*. Ed. Akal Comunicación, Madrid; Millán, José Luis (1993). *Economía de la Información*. Ed. Trotta, Madrid.
- (4) Para los interesados en los aspectos geopolíticos y militares es particularmente inspiradora la primera parte de la obra de Mattelart, A. (1993) *La comunicación-mundo: historia de las ideas y de las estrategias*. FUNDESCO, Madrid. Para el análisis de la economía-mundo véase:

Wallertstein, I. (1988). *El capitalismo histórico*. Siglo XXI Ed., Madrid.

- (5) Gerbner, George (1973). *Los medios de comunicación de masa y la teoría de la comunicación humana*. En: Dance, F -Coord.- *Teoría de la comunicación humana*. Ed. Troquel, Bs. As. p.80.
- (6) Moles, A. (1978). *Sociodinámica de la cultura*. Ed. Paidós, Bs. As.; Martín Serrano, M. (1986). *La producción social de la comunicación*. Alianza Universidad, Madrid; Martín Barbero, J. (1987). *De los medios a las mediaciones: Comunicación, cultura y hegemonía*. Ed. Gili, Barcelona.
- (7) Mac Quail, Dennis (1987). *Teoría de los medios de comunicación y teoría de la sociedad*. En: *Teoría de la comunicación de masas*. Ed. Paidós, Barcelona.
- (8) Lazarsfeld, Gerbner, Cazeneuve, Habermas, Martín Serrano, etc.
- (9) Böckelmann, F. (1983). *Formación y funciones sociales de la opinión pública*. Ed. Gili, Barcelona; Habermas, J. (1982). *Historia y crítica de la opinión pública: Investigaciones sobre una categoría de la sociedad burguesa*. Ed. Gili, Barcelona; Cotteret, J.M. (1977). *La comunicación política: gobernantes y gobernados*. Ed. El Ateneo, Bs. As.
- (10) Vattimo, G. (1990). *En torno a la postmodernidad*. Ed. Anthropos, Barcelona; Fundación Konrad Adenauer (1995). *Impacto de los medios de comunicación en los procesos políticos*. ODC, Caracas; véase también de la misma Fundación: *Medios de comunicación y democracia*. UCAB, Caracas.
- (11) Algunas de estas obras las hemos criticado en la revista *Comunicación*. Véanse: Aguirre, J.M. (1976). *Mc Luhan y el macluhanismo*. N. 8, p. 64-76; y Aguirre, J.M. (1981). *La inducción de tecnologías de comunicación masiva en Venezuela*. N. 33/34, p. 28 y siguientes.
- (12) Uslar Pietri, A. (1972). *Las comunicaciones como revolución*. Revista *Visión*, V.40, Núm. 8, 22 de abril.
- (13) Zbigniew Brzezinski (1970). *Between Two Ages. America's Role in the Technotronic Era*. N.Y. Viking Press.
- (14) Naisbitt, J. (1990). "Naisbitt: Venezuela debe privatizar sus empresas". En *El Diario de Caracas*, sábado 3 de noviembre de 1990, p. 16.
- (15) Capdevila, P. (1996). "En informática también hay réprobos y elegidos", *IPS/El Universal*, 15 de enero, p. 2-22.
- (16) Bisbal, M. (1982). *Geopolítica de las Agencias Informativas Transnacionales*. Revista *Comunicación*, N. 39, p. 18-31.

Un estudio del mismo autor: *La comunicación interrumpida*. Caracas, 1989, Universidad Central de Venezuela.

- (17) Hamelink, C.J. (1991). *La comunicación social: tendencias claves de los años noventa*. En: *Comunicación Social 1991, Tendencias, Concentración, Transnacionalización y Estrategias Mundiales*. Informes Anuales de FUNDESCO, Madrid.
- (18) Araujo, E. (1995). "Cuando el Galaxy nos alcance". En: *El Nacional*, 23 de diciembre de 1995, C-1; véase también el aviso publicitario del diario *El Universal*, 23 de diciembre de 1995, 3-8.
- (19) Corset, P. (1995). *Las tecnologías del futuro y sus nuevos usuarios en el campo del entretenimiento y de la educación*. En: Capriles, M.C.-comp.- (1995). *Reflexión sobre el futuro audiovisual: las nuevas tecnologías*. Escuela de Cine y Televisión.
- (20) Fernández, F. (1995). "En Bytes". En: *El Nacional*, 4 de junio de 1995.
- (21) Naciones Unidas (1979). *Industria 2000. Perspectives*; Dickson, D. (1978). *Tecnología alternativa*. H. Blume, Ediciones, Madrid.
- (22) Naciones Unidas (1979). *Industria 2000. Perspectives*; Dickson, D. (1978). *Tecnología alternativa*. H. Blume, Ediciones, Madrid.
- (23) Rasmussen, Terjen (1995). *New Media in New Contexts: Scenario, Homes of the Future*. Nordicom Review, N° 2, p. 45-51.
- (24) López, Manuel (1996). "Telecomunicaciones aportará Bs. 500.000.000 millones al Fisco". En: *El Universal*, domingo 11 de febrero de 1996, 2-1; *El Globo*, domingo 17 de marzo de 1996, Economía, p.7.
- (25) Aguirre, Jesús María (1981). *La inducción de tecnologías de difusión masiva en Venezuela*. En: Revista *Comunicación*, N° 33-34, p. 28-46.
- (26) Balle, Francis (1991). *Comunicación y sociedad. Evolución y análisis comparativo de los medios*. Tercer Mundo Editores, Bogotá.
- (27) Moles, Abraham (1980). *Sistemas de medios y sistemas de comunicación*. En: UNESCO, *La educación en materia de comunicación*.
- (28) Toffler, Alvin (1980). *La tercera ola*. Ed. Plaza&Janés, Barcelona.
- (29) *El Nacional*, (1996). Jueves, 2 de mayo de 1996, p. 2A-E; Vivancos, Francisco (1996). "Pobres, nada que vender, nada que perder". En: *El Nacional*, 7 de mayo de 1996, E.
- (30) Mc Luhan, Marshall (1968). *El aula sin muros*. En: Carpenter, E. y Mc Luhan, M.. *El aula sin muros (Investigación sobre técnicas de comunicación)*. Ed. de Cultura Popular, Barcelona.
- (31) Reinhardt, Andy (1995). *Nuevas formas de aprendizaje*. En: *BYTE*, Marzo.
- (32) *El Universal* (1996). Tendencias: "Cuidado con los videojuegos", 4 de mayo de 1997, p.2-10.
- (33) Shaeffer, Pierre (1980). *Mass media: la escuela entre Descartes y Mc Luhan*. En: UNESCO, *La educación en materia de comunicación*.
- (34) Acuña, A. y Servín, A. (1994). *La multimedia en la docencia*. Umbral XXI, N° 16, Universidad Iberoamericana, México.



# Noticias e información a medida

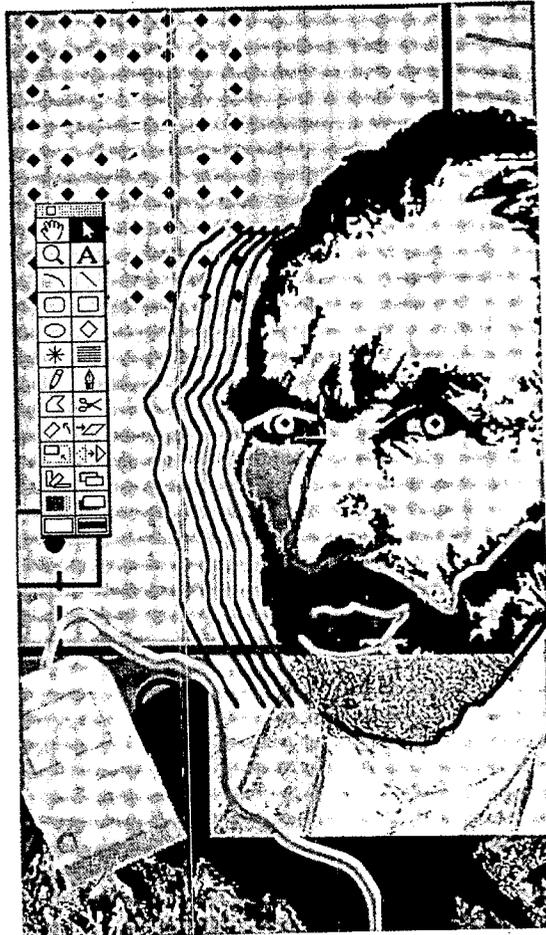
## ¿Sueño o ilusión?

Alejandro Piscitelli

Cuando se está en medio de la turbulencia es difícil saber cuán violenta es, cómo comparada con otras -a menos que haya pasado por varias- y cómo (y cuándo) terminará. Los diarios y el periodismo en general están siendo sometidos a un cambio paradigmático a raíz del advenimiento de la Internet masiva. Lo que en un comienzo fue simplemente una vidriera más, se está convirtiendo en una nueva modalidad de brindar servicios y progresivamente de personalizarlos. El objetivo a mediano plazo de este proceso es llegar a través de los medios electrónicos en modo "individual" a cada lector como sucede hoy con la recepción de la información por parte de cada lector. Nadie sabe cuánto de este proceso podrá ser automatizado, qué se ganará exactamente en el traspaso, y hasta qué punto el lector terminará más informado o desinformado como resultado de la emergencia de los medios híbridos. En este ensayo nos hacemos muchas preguntas, pasamos revista a variadas experiencias y especulamos acerca de algunos futuros posibles de la Prensa a la luz de su intersección con la Internet.

### I. TECNOLOGÍAS PARA LA PERSONALIZACIÓN DE LOS MEDIOS

¿Quién quiere un diario a medida? Todo dependerá como siempre del precio y de las posibilidades técnico-cognitivas. Hasta hace muy poco no teníamos la tecnología necesaria para poder producir en masa *narraciones personalizadas*. Sólo hace pocos años que se pueden hacer coches y



bicicletas con decenas o centenares de miles de combinaciones distintas, cumpliendo con los deseos más individualizados a sólo un costo superior de 10 por ciento de lo que antes era la producción indiferenciada (Kelly, 1994).

Esto que era factible a nivel de los productos materiales no resultaba tan fácil de reproducir en el orden simbólico. El único consumo personalizado de información que conocimos tradicionalmente provenía de la lenta, trabajosa y fatigosa selección de intermediarios (editores, archivistas, referencistas, bibliotecarios, expertos e incluso periodistas) realizaban con una enorme inversión de tiempo y cariño por su trabajo, buscando capturar la atención del lector o satisfacer las demandas de empedernidos bibliófilos y sedientos de información o saber.

Desde hace décadas vienen anunciándose sistemas automatizados de recuperación "inteligente" de la información, incluyendo el rescate del trabajo hasta hace poco desconocido de Vannevar Bush (1) (Nycé&Kahn, 1991).

No fue empero sino hasta finales de 1994 que el crecimiento explosivo de la World Wide Web, la cara gráfica de Internet, (Piscitelli, 1995, 1996a) reveló como, combinando técnicas de búsqueda, sistemas de reconocimiento de información y estrategias de diseño y navegación de bases de datos con todos los artilugios y fórmulas del periodismo tradicional era posible construir una nueva forma de producir/diseminar la información con el objetivo último de personalizar las noticias y los datos.

Datos y noticias son dos cosas muy distintas. La divisoria pasa por un tipo de información de nicho acotado, que un usuario especializado *busca* (los datos); e información pública, de validez más general, ligada antes a la vida cotidiana que al trabajo, o a los *hobbies* que alguien *encuentra*. Los datos son lo que requiero para hacer mejor lo que necesito y/o me gusta. Las noticias son un *racconto* de lo que pasa (en la cuadra, el barrio, la ciudad, el país, el mundo) y que me interesa saber.

Los problemas que se plantean para llegar a los datos y a las noticias son semejantes, aunque exigen tratamientos y estrategias diferentes en cada caso. En *el mundo* pasan cosas de las que yo quiero enterarme. En *mi mundo* pasan cosas y quiero que el mundo se "anoticie" de ellas. En el medio entran todas las variantes de la narrativa y están todos los que quieren sacar una tajada (si está acompañada de dólares tanto mejor) del largo camino/negocio que va del hecho a su *racconto*, del conocimiento a su socialización, de la información a la toma de decisiones.

Los sistemas socio-técnicos de almacenamiento, recuperación y distribución de la información que tenemos hoy (bases de datos, índices de revistas, informes, literatura gris; criterios de almacenamiento, gente ducha en encontrar lo que se busca) no nos ayudan demasiado —en esta tarea de personalización de la información— dejándonos en el mismo e incómodo lugar de siempre: una cantidad infinita de cosas de las que se quiere dar cuenta, una cantidad infinita de lectores que quiere saber de qué se trata, pero muy escasa articulación que permita que alguien en particular se entere de algo específico, o de que muchos se enteren de hechos generales pero en la medida, profundidad e interconectividad que cada uno quiere darle a ese dato, información o interpretación. (2)

## II. PERIODISMO ON LINE

No está mal poner en cuestión verdades eternas acerca del carácter develado de la posición del periodista, la subyugación creciente de este descubridor a las leyes del mercado, y el carácter histórico de funciones sociales —creídas eternas—

como las que jugarían los integrantes de un supuesto cuarto poder de informar independientemente de los intereses de los dueños de los medios y sobre todo del Poder político y económico que es aludido en este proceso de desocultamiento.

Las transformaciones económicas desfondan prácticas sociales creídas eternas, lo que no debería sorprendernos tanto porque ellas mismas las crearon en algún momento decadas, siglos o milenios antes. (3)

Si hay profesiones que la Internet pone en peligro —además de creencias, prácticas, costumbres y hasta placeres que más de uno creía asegurados para siempre— ellas son la de los profesores (universitarios) por un lado, y la de los periodistas por el otro.

En el caso de los profesores todavía hay algunos recellos y atajos que permitirían su supervivencia. Porque la globalización debe respetar los localismos. Porque el humor no es traducible. Porque la historia compartida puede más que una tecnología homogeneizante, muchas veces arrasadora, pero ignorante de las diferencias e idiosincrasias.

Pero el caso del periodismo —exceptuando el periodismo de nichos que puede aprovechar los localismos— (4), la tarea se le hace mucho más improba a la voluntad de comunicar e informar.

De la Internet se dicen tonterías que se regalan por tonelada. Tanto a favor como en contra (5). Del futuro de los medios lo mismo. Pero algo está claro: desde la apropiación masiva de la WEB hace dos años y medio, hasta el advenimiento del periodismo electrónico profesional, sólo pasaron 24 meses (6) y en este ínterin escenarios que se pronosticaban para dentro de décadas ya fueron historia.

En 1982 en el mundo sólo había dos diarios en línea (7), consistentes en ristas de caracteres de texto en BBS pequeños y sólo accesibles a través de llamadas locales. A mediados de 1995, ya había unos 200. Hoy, en 1997, sólo en Estados Unidos hay registrados más de 780, incluyendo a todos los de alcance nacional y se calculan no menos de 2000 en el mundo. Tenemos *sites* —como *Newslink* (8)— que "linkean" a más de cuatro mil fuentes de *broadcast* de noticias en distintos formatos (radio, TV, diarios, agencias de noticias). Y la

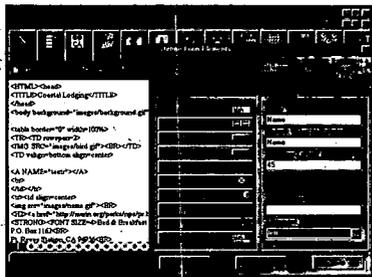
tendencia no da signos para parar (9).

En el ínterin la mayoría de los diarios del mundo (incluyendo los principales latinoamericanos con resultados dispares y muchas veces discutibles (10)) en todos los idiomas, formatos y sabores también fueron puestos en línea, habiéndose producido así una transformación ecológica del paisaje de la información, de la estructura de la profesión, del rol —necesitado de reciclaje— de los periodistas, y sobre todo ante la desesperación de imaginar qué se necesitará —no dentro de cinco o diez años, sino dentro de seis meses— en este gigantesco sistema de información *on line* en tiempo real que es la WEB para que los lectores quieran seguir leyendo/navegando estos medios híbridos, para mantener viva la antorcha de la libertad de expresión, del derecho/deber de informar, y de la necesidad que la gente en un mundo cada vez más fragmentado y atomizado pueda formarse opinión propia y tomar decisiones solidarias y mancomunadas.

Gran parte de los diarios simplemente ha hecho una mala adaptación del soporte papel, otros han empezado a recorrer el camino sugerido por el MIT y van en busca de sus lectores como el amor de sus cómplices o la guerra de sus víctimas, o así al menos prometen (11). Pronto se verán novedades locales, es decir, latinoamericanas. (12)

## III. EL PISO A PARTIR DEL CUAL EMPEZAMOS A HABLAR

Hablar de novedades en la Internet —donde todo es novedad permanente— puede sonar a eufemismo o a redundancia. Sin embargo, en el caso de la evolución de los diarios hay al menos varios puntos de bifurcación. Hemos pasado de los experimentos exitosos del *San José Mercury News* —originalmente en *América On Line*, el más grande de los proveedores de servicio de Internet en el mundo con ocho millones de suscriptores—, a la aparición de híbridos fascinantes como *CNN Interactive*, a la reinención de *USA Today*, que entró en el mercado con el pie torcido en abril de 1995; hemos asistido al desembarco a pleno del *New York Times* a principios de 1996, y a la operación de suscripción más



ambiciosa de la historia lanzada por el *Wall Street Journal* en septiembre también de 1996 (Piscitelli, 1996b), y ya se pueden evaluar los resultados de algunos de los servicios personalizados a través de incipientes encarnaciones como *PointCast*, *IBM News Ticker* y *Firefly*, así como a las primeras formas de medios híbridos. A continuación haremos un paneo por esos hitos.

a) A lo largo de 1995 *CNN* fue celebrado como uno de los *sites* más exitosos en cuanto a transmitir noticias en la WEB. Inaugurando la nueva modalidad de medios híbridos, *CNN* adaptó rápidamente su estructura de bandas horarias y de tener repetición cíclica de las noticias, así como la modularidad de sus secciones, y la ventaja de no tener que someterse a la exhaustividad, para conseguir una cantidad notable de lectores, inaugurando un estilo de presentación que marca el *standard* desde entonces. Nada casual es que *CNN* sigue siendo el *site* más visitado de todos los que irradian noticias.

b) Un segundo hito en esta corta historia está dado por la muerte y resurrección del *USA Today* que en abril de 1995 una suscripción mensual de 13 dólares más un adicional de tres dólares a partir de la cuarta hora, y, por si ello fuera poco, utilizando un *software* propietario. Obviamente, el resultado fue catastrófico. Después de cuatro meses de intenso *marketing* apenas logró atraer a 1.000 suscriptores, a pesar de ser el diario de mayor circulación de Estados Unidos con más de dos millones de copias vendidas por día. Doble error del diario de meterse en el negocio de los proveedores de acceso a la Internet; pero, peor aún, de querer cobrarle a los consumidores finales los costos cuando –hasta ayer no más– quienes tenían que pagarlo eran los auspiciantes (13). El error fue subsanado prontamente, *USA Today* después de su fiasco aprendió rápido y fue uno de los primeros en implantar

cotizaciones diferenciales en su publicidad. (14)

c) El *New York Times* tiene una estructura omnibus con sistemas de navegación tradicionales y se atiene a la reputación periodística que lo singulariza a nivel mundial. Aunque también ha añadido algunos chiches de audio y posibilidades de comunicación típicas de la era digital. Mantiene el *look* y aura de la versión impresa usando profusamente *image maps* (15). Las noticias se pueden seleccionar por categorías. Las historias que aparecen en los *image maps* incorporan a menudo *links* y título hipertextuales a contenido relacionados (texto, fotos en color, mapas y *clips* de sonido). Las noticias se abren en una sola columna. Hay un motor de búsqueda por palabras claves, existen listados con noticias cortas con buenos copetes que llevan a los artículos completos. En lo específicamente cibercomunicacional hay muchos foros en los que los usuarios pueden participar (incluyendo, como hace *Clarín* en Argentina, personajes muy conocidos que convocan al intercambio), listados de tópicos y un libro de quejas sobre el diseño del *site*. Incluso se pueden añadir *links* propios a lugares favoritos, lo que también se puede leer como avisos gratis que da el *NYT*. Para los fanáticos tiene sus famosas palabras cruzadas en línea que se bajan usando un *software* especial. Desde fines de 1996, el *NYT*, como ya lo hizo el *WSJ*, cobra suscripciones, especialmente a quienes viven fuera de Estados Unidos. Durante todo 1996 el único ingreso que recibió, además de los avisos, fueron búsquedas en archivo (\$1.95 por artículo) y un servicio de noticias (\$9.98 por mes).

d) El aspecto más novedoso de la experiencia del *Wall Street Journal* –descontada su excelente factura y valor agregado en términos de recuperación de información, cruzamiento de archivos, remisión a materiales conexos, posibilidad de profundizar a distintos niveles en las notas– respecto de la edición en papel, fue su arriesgada propuesta, a partir de septiembre de 1996, de cobrar una suscripción anual de \$49 (\$29 en el caso de estar suscrito a la edición en papel que cuesta \$169 en EE.UU.). Si bien logró atraer 600.000 ejemplares mientras estuvo gratis en el ciberespacio toda la industria del

periodismo sigue atentamente la experiencia para ver la posibilidad de violar la regla de que en la WEB no se cobran suscripciones. Sus 70.000 suscriptores efectivos muestran una circulación reducida en un casi 90 por ciento, pero al mismo tiempo la posibilidad de cobrar en nichos muy especializados.

e) Personalización y especialización. Pocos están contentos con la sección “NewsHound” del *Mercury Center* que por una cifra mínima busca en bases de datos preseleccionadas y nos manda por *e-mail* los resultados. Y tampoco han dado resultados demasiado convincentes los *sites* supuestamente personalizados como *PointCast*, *myYahoo*, *News-Ticker* y semejantes, ya que más que interactividad o personalización, lo que todos hacen posible es cierto grado de filtrado y búsqueda automática que cuanto más precisa, es menos exhaustiva y que lamentablemente carece del afinado propio de la inteligencia humana. Si bien las limitaciones son de naturaleza fundamentalmente tecnológicas, hay también una orientación filosófica (que supone pasar de las tecnologías *pull* al *push* –ver más abajo) que pone en entredicho estos intentos.

Junto a esta experiencia incipiente o poco lograda, en la que nosotros estamos también trabajando actualmente, se produjo otra no menos interesante cual ha sido la *especialización* que trata de contonear las dificultades de las estrategias tradicionales masivas.

Algunos lugares en donde se está experimentando esta construcción de sentido colectivo son *sites* de conversación experimentales como el *Bergen Record* de New Jersey. En estos foros es muy poco lo que se puede hacer para guiar la discusión. Quienes participan en ellos sólo vuelven para ver qué grado de conmoción provocó su intervención. Los participantes están buscando validación, admiración, y rara vez argumentos.

¿Es compatible la actitud centralista y editorial de los diarios en papel con la voluntad de protagonismo de los lectores? Lo más que el diario en papel admite es elegir algunas respuestas a publicar y siempre supone presentar los elogios y las críticas equilibradamente.

El ciberespacio no puede ni debe

resignar su perspectiva post-televi- siva que busca alcanzar a los demás y promover antes que ninguna otra práctica la generación de respuestas. El corazón de la Internet está en el contacto, la respuesta, el intercambio y no en la toma y daca periodístico tradicional: "Nosotros presentamos, ustedes aceptan". Aquí se invierte la práctica tradicional de preguntar a la gente por parte del periodista para dar testimonio y de los lectores de dirigirse al diario para quejarse o pedir favores (16).

Incluso internamente una dosis muy grande de interactividad pone en cuestión las líneas de mando tradicionales, el poder de los reporteros o de las figuras más exitosas en términos de comunicación que no necesariamente responden a la osatura de la dirección del diario.

#### 4. EL PLATO FUERTE DEL PERIODISMO ELECTRÓNICO

Ya se ha podido comprobar que los *sites* totales (o *megasites*) son muy difíciles de navegar, supercos- tosos de construir y poco convincentes en cuanto a las relaciones de costo/beneficio, tal como lo revelan los ejemplos de *Boston.com*, una especie de *América On Line* para Nueva Inglaterra del *Boston Globe*. Y la mejor comprobación es una visita al archifamoso *Pathfinder* de Time Warner, otro menú tan suntuoso como indigerible.

Por otro lado, ni siquiera los diarios más poderosos tienen personal para cubrir las noticias 24 horas al día (como sí lo hacen algunos canales de televisión convertidos en diarios en Internet como *CNN*) por lo que deben recurrir a las agencias de noticias como AP, Reuters, para llenar sus páginas.

Los nichos y las masas no se llevan bien y un publicitario preferirá pagar más por su *banner* si le aseguran que un 10 por ciento de los visitantes —por pocos que sean— leerán la página que patrocina, que no una página visitada por un millón de personas diariamente (17), pero donde su aviso está sepultado a 20 *clicks* de la página principal.

Aunque suene paradójico uno de los modos más exitosos que los editores encontraron para reinventar digitalmente al medio papel ha sido

la explotación de las *ventajas regionales comparativas*, tanto como la calidad y la experiencia profunda en el tema.

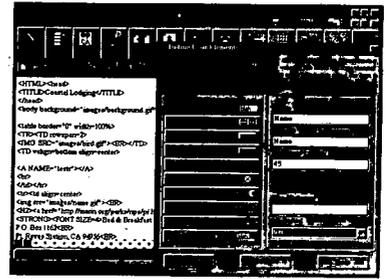
¿Quién mejor para cubrir un evento, de alcance mundial pero con localización regional, que la gente que siempre vivió allí? Nadie puede competir con el *Indianapolis Star/News* para cubrir las 500 millas de Indianapolis a través de su servicio *online SpeedNet*. Este ejemplo como muchos otros (deportes en general, pero también negocios, turismo, entre otros) se apoya en la muy conocida máxima de que los fanáticos de algún tema jamás consideran que se lo ha explorado como se debía, y que siempre será posible agregar valor a lo ya sabido.

Algo parecido hizo el *Atlanta Journal Constitution* (AJC) en su *site*, *Access Atlanta* convirtiéndose desde su mudanza a *Prodigy*, un proveedor masivo de Internet, en el hervidero de noticias relativas a los Juegos Olímpicos de 1996. Más interesante aún fue la experiencia del *The New York Times Syndicate* que ha estado creando *sites* especializados, uno para noticias de computación y otro más reciente sobre salud, cubierto no por las noticias del *New York Times*, sino con las columnas provenientes de servicios que incluyen desde el *Medical Tribune Nwes Service* al *Los Angeles Daily News* y *Bloomberg*. Con un excelente motor de búsqueda y con el énfasis puesto en el contenido y no en la gráfica es muchísimo lo que se puede conseguir aquí que en ningún diario en papel jamás podría llegar a proveer.

#### 5. PERIÓDICOS DEL FUTURO

Desde hace mucho se viene hablando del periódico del futuro. De la personalización de las noticias, de la necesidad de explorar (y explotar) nichos cada vez más individualizados. Que esta es una tendencia generalizada se puede comprobar en cualquier seminario de *marketing* o de productividad en ventas.

Por ello no es de extrañar que el Laboratorio de Medios del MIT esté investigando desde hace más de diez años el tema del *narrowcasting* —buscando eventualmente el *single-casting*, es decir la noticia a la medida de uno— de las noticias (Brandt, 1987), y más precisamente que Walter



Bender, el director del programa *Noticias en el futuro*, difundiera los resultados de esos trabajos en América Latina el año pasado, invitado, por ejemplo, por *Clarín* de Argentina, uno de los *sponsors* del propio MediaLab del MIT. (18)

Y si bien casi una decena de proyectos individuales en los que se corporizan esas ideas (fotos fijas destacadas, semántica de colores, Doppelganger y el conocimiento del individuo, el ocultamiento de datos) el más importante para nosotros es la experiencia que el mismo Bender viene realizando con Pascal Chesnais titulado *Fishwrap*.

Uno de los presupuestos de Bender es la necesidad de personalizar la relación entre el hombre y la máquina. Sus deseos van en la misma dirección que la página personal de *Yahoo* ([www.myhome.yahoo.com](http://www.myhome.yahoo.com)) a la cual uno se suscribe, elige una serie de ítems o temas de su interés y después recibe automáticamente información sobre esos tópicos con una frecuencia de actualización a discreción.

*Fishwrap* ([www.fishwrap.com](http://www.fishwrap.com)) es un diario electrónico, experimental, sobre demanda, personalizado, auto-organizado, focalizado en tópicos y noticias clasificadas geográficamente que combina las noticias locales (para estudiantes que provienen de todo Estados Unidos) con las nacionales o globales, buscando establecer un balance entre la individualización de la información y los intereses colectivos.

Aunque un diario personalizado en la WEB difícilmente pueda tener las espectaculares características de *Fishwrap* (que exige *workstations*, alta velocidad de conexión, etc.) los principios —simplificados— son los mismo: una cruz de *my.Yahho* y de *Fishwrap*.

Ese servicio identificará la información que ya existe en los diarios de la WEB en castellano por ejemplo; buscará formas automatizadas de

volcarla en plantillas que cada usuario diseñará a medida; incluirá un servicio de noticias propio y tendrá cruces con secciones fijas de otros diarios en castellano, así como con diarios internacionales que puedan tener información pertinente sobre los países de lengua castellana. (19)

Esta forma muy primitiva de sintonía personal es el primer peldaño de una escalera que tiene varios por recorrer aún. Para Bender, en una dirección semejante a la tomada hace varias décadas por Douglas Engelbart, Bob Schneiderman, Brenda Laurel y Don Norman (20), de lo que se trata es de que la computadora nos simplifique la vida. Que estudie nuestros hábitos y rituales, analice nuestra agenda, conozca nuestra dieta, descubra cuáles son nuestras pautas de entretenimiento, identifique nuestras preferencias en la lectura de las noticias de los diarios o las direcciones de correo electrónico que recibimos, y nos permita tomar decisiones de lo que hay que priorizar, jerarquizar, en que concentrarnos y que descartar.

Para cumplir con nuestros designios la computadora tiene que tener un cierto grado de inteligencia. Ya sea que se oriente a través de palabras claves, jerarquizando los URL que visitó (21), o identificando el tipo de archivos a los que más frecuentemente accedo, la máquina podría estar en posición de construir mi propio perfil de gustos y ayudar a tomar decisiones cada vez que hay que elegir, seleccionar o preferir.

La primera resistencia que genera una propuesta como ésta es la posibilidad de que la computadora se convierta en un filtro, un censor, un idiota lleno de sonido y furia que no signifique nada y termine convirtiendo nuestro repertorio de noticias en el diario que se dice leía el presidente argentino Hipólito Irigoyen al final de su vida: la pura proyección de sus deseos generada en la usina de desinformación en que se había convertido en Partido Radical previo al golpe militar de 1930.

Tal prevención suena tan descabellada como suponer que dejaremos nuestra vida inteligente en manos de las máquinas. Después de todo la computadora está programada para filtrar y si nuestros criterios de selección son obtusos no tendríamos que echarle la culpa a la máquina de ser tan obediente a nuestros desatinos.

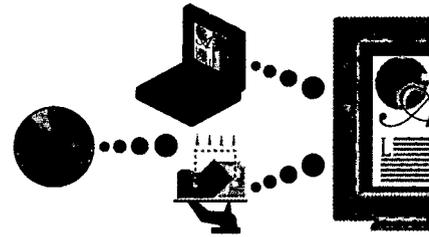
Bender tiene como a uno de sus inspiradores al gurú Alan Kay, quien sostuvo hace un cuarto de siglo que las computadoras serían utilizadas en el futuro (nuestro presente) para cinco tareas principales: 1) atraer la atención de la gente, que la gente las tomara en cuenta y se animara a pensar cuánto más interesante es un mundo lleno de máquinas que sin ellas; 2) desarrollar procesadores de texto sofisticados; 3) convertirse en máquinas de recuperación de información; 4) simular, visualizando cosas complejas inasibles en la vida real; 5) lograr una comunicación con las máquinas en función de mejorar las relaciones humanas.

Si bien como usuarios e investigadores todos estos tópicos nos conciernen, no es casual que el último de ellos, que en algún sentido engloba a todos los anteriores, sea aquel sobre el que se deposite mayor expectativa en este momento de proliferación de máquinas "inteligentes" y de rediseño de nuestros entornos de trabajo y entretenimiento.

## 6. LA TREMENDA RESIGNIFICACIÓN DEL PULL AL PUSH

Todo estaría muy bien sino fuera porque recientemente un *twister* está amenazando a la Internet. Se trata de la metamorfosis del ciberespacio que está pasando de una tecnología de convocatoria o de navegación libre (llamada *pull*) a una de imposición o de envío de información a pedido (llamada *push*). Antes de hacer una microevaluación del impacto público de las publicaciones *on-line* en América Latina convendrá explorar estas vicisitudes.

En un mundo con un millón de canales (como es la cantidad de URL que tenemos hoy) nadie puede encontrar demasiado. Peor aún, con la tecnología que tenemos hoy no hay manera de centrarnos en el tipo de información que necesitamos, en el momento que hace falta y sobre todo actualizando y profundizando lo ya conocido con lo mucho bueno e inesperado que seguramente alguien está cargando en este momento en Internet. Que por otra parte resultará obsoleto el día que lo descubramos, con el agravante de los mucho que habremos perdido (simbólica pero sobre todo econó-



micamente) por no haber sabido utilizar los nuevos chiches e instrumentos en el momento justo.

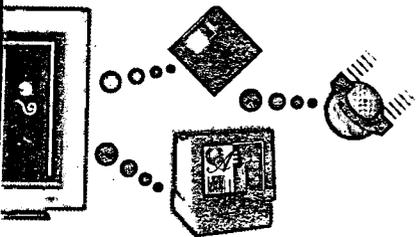
La tecnología *push* promete un entorno post-HTML, en el cual habremos dejado hace rato atrás el esquema o modelo de las páginas que penetraron en la WEB a través del antecedente del papel. Las promesas se basan en pretender superar la gran idea que es la WEB, pero que por el propio peso de su éxito terminaría siendo un vehículo de desinformación, llevándola a otros territorios todavía más útiles y fecundos en habilitación del poder de los usuarios. Pero también implica reconocer limitaciones inherentes al paradigma de la WEB que sólo podrían superarse cambiando todavía más radicalmente sus usos.

Porque quienes recién entran hoy a la WEB todavía están esperanzados en los frutos que brindarían páginas hipertextuales bidimensionales, a las que se accede mediante *clicks* a ciegas y búsquedas, usando programas. Pero las páginas, el *clickeo* y el monopolio de las PC parecerían estar llegando a su fin.

Estaría sugiriendo un post-WEB en donde fluiría desde todas partes, un nuevo medio que no necesita esperar que nadie haga *clicks*, que tampoco requeriría en última instancia de las computadoras, y que podría prescindir de la metáfora de las páginas.

Y este nuevo medio nos promete el acceso a la información cuando la necesitemos y en su medida y armoniosamente a través de todo tipo de juguetes filo-informacionales: titulares en *paggers*, mapas de tráfico en el cristal de cuarzo líquido de un teléfono celular, con el añadido (¿agravante?) maravilloso de que la información nos seguiría adonde quiera que vayamos y siempre aparecería, en la forma en que la esperamos y la necesitamos.

Se publicita este paradigma como la combinación ideal de una experiencia integral (especialmente por



lo de la interfaz háptica de la realidad virtual) de emisión más articulación. Y lo mejor del asunto (quienes lo venden saben cómo hacerlo) es que el mejor argumento de venta del nuevo (¿antiquísimo medio?) es lo suave que es. Mientras nosotros vemos la vida pasar, la información llega para hacérsola vivir del mejor modo posible.

Acreditaría lo exitoso de este modelo los 1.7 millones de copias de *PointCast* que fueron bajadas en menos de un año de vida del nuevo canal. El hecho de que la información que preseleccionamos (y para la cual no existe ninguna tecnología aún lo suficientemente selectiva como para “empujarla” a medida y no en función de los 6 o 1000 canales disponibles), venga cada vez más atada a publicidad, a ruido y a parásitos, sería tan sólo el precio que deberíamos pagar por ser los conejos de india recién llegados a esta nueva América.

No hay que disparar ningún programa, el contenido se dispara a sí mismo desde el nivel del sistema operativo. Obviamente, el pasaje de los contenidos invocados a los evocados es posible gracias al uso de tecnologías orientadas hacia objetos tales como Java, ActiveX y Web-Object, cuya principal función es homogeneizar y estandarizar contenidos y medios de modo tal que el video pueda fluir a través del teléfono.

El futuro de corto plazo entonces nos presenta un escenario en el cual visitando un sitio en 3D WEB pasamos a ver una película de pantalla completa, o haciendo cálculos de nuestras previsiones a futuro tenemos tiempo de descontarle algún accidente que nos es notificado en tiempo real por nuestro distribuidos automatizado de noticias.

El *Wall Street Journal* fue el primero en declarar desembozadamente lo que los abogados del *pull/push* continúan desmintiendo. Fue cuando no hace mucho tiempo sostuvo con un candor a toda prueba que la In-

ternet era un medio a la búsqueda de un modelo de negocios viable y que por fin (con el *push*) había encontrado uno: la TV.

¿Qué mejor que llegar a casa dicen los auspiciantes y que un agente intelectual se ocupe de seleccionar, editar, digerir, sintetizar y ponerle marca a los contenidos que tan mal sabemos aprovechar usando el *zapping* manual? Estos medios híbridos combinarían lo mejor de todos los mundos posibles: la experiencia “programada” de la televisión con dos aspiraciones —que incluso los tecnofílicos como yo compartiríamos— vienen añorando algo que nunca hemos logrado obtener hasta el presente: la navegación gozosa y fructífera de la información y la conexión con otra gente.

Si los medios híbridos confirman la nueva modalidad de transmisión a mitad de camino entre la televisión y las *mailing* listas personalizadas, si afloran miles de estaciones de televisión (¿serán todas subsidiarias de MSNTV o de WWW.CNN o de quién?), ¿quiénes ganarán con este escenario?

Resumiendo las condiciones para la metamorfosis de la WEB de *pull* en *push* presupone: 1) una multiplicación generosa del ancho de banda y de *displays* de información multivariados; 2) aprovechamiento por parte de los vendedores de contenido y de los publicitarios de esta infraestructura; 3) transplante de la estructura abierta de las redes telefónicas a la nueva ecología; 4) preferencia del *ready-made* por encima del hazlo/sé tú mismo.

Aun para los más entusiastas del *push* hay incertidumbres en el camino, como que los gobiernos tengan la idea de regular este nuevo medio. Pero más peligroso y desestabilizador es que la conexión a canales presupone que el servidor sabe quién es el que accede, puede llegarnos a canibalizar el disco duro, y eventualmente a convertirse en un nuevo *mini-big-brother* mucho más poderoso y efectivo que todos los que imaginamos antes.

Es cierto que cada nueva tecnología recapitula las anteriores y que los verdaderos beneficios de la última andanada comunicativa (¿granadas para la mente?) no se ve en sus comienzos sino en sus finales. Y si bien los tiempos se aceleran incesante-

mente estamos todavía a un año o dos, o quizás aún más, de ver de qué estamos hablando, y porque todo lo que nos imaginamos se queda infinitamente corto respecto de lo que sería la verdadera navegación en un medio híbrido post-televisión y post-WEB.

En el futuro inmediato veremos pasar varios ciclos de extensión y unificación: extensión de las capacidades de los viejos medios (*PointCast* que extendiendo el *pull*, lo convierte en *push*) o unificación como en el caso del *chip InterCast* de Intel, que permite fusionar a la WEB con la televisión.

Los medios *on-line* habrían pasado de las señales de humo (con el *e-mail*), a los libros y revistas (la propia WEB hasta ayer nomás), ya ahora estarían pasando por la etapa del devenir-televisión (con las primeras variantes de la tecnología *spush*), pero recién llegarían a su clímax en la fase futura de la interactividad plena satisfecha por las tecnologías inmersivas, atrapantes, sensibles, omnipresentes y sobre todo en un estado de interconexión permanente.

## 7. ¿Y POR AMÉRICA LATINA COMO ANDAMOS?

Estas experiencias se están viendo incipientemente en América Latina donde sólo tenemos un 10 por ciento de todas las páginas que en la WEB en castellano, donde el consumo de información es muy superior a la producción, donde los fondos destinados a experimentos digitales son mínimos y donde incluso experiencias útiles y necesarias —como los BBS— han visto reducirse sus alcances y lentamente van dejando lugar para que los ejercicios más profesionales —y muchas veces corporativos— de disseminación de la información vuelven a ocupar un lugar preponderante.

La rapidez, empero, conque los diarios más importantes del continente han puesto sus materiales en línea; la riqueza de ciertos diarios que han sumado a su material impreso (o seleccionado) notas, profundización y *links* a otros sitios de referencia, la facilidad con que los boletines, digests, compilaciones y todo tipo de recopilaciones surcan la red e incluso la posibilidad de acceder al material de diarios de otros países

latinoamericanos con una facilidad inusual, muestran los frutos positivos de estas tendencias.

Lamentablemente, no tenemos aún diarios regionales que podrían aprovechar este soporte como un ámbito privilegiado. Tampoco estamos viendo con la rapidez y ganas que haría falta un intensivo uso de estas herramientas por parte de las escuelas de periodismo o las facultades de Comunicación.

Menos aun percibimos una buena receptividad por parte de la academia tradicional y de los centros de investigación en ciencias sociales latinoamericanos más tradicionales, de las potencialidades y alcances de estos nuevos medios.

Resumiendo, estamos bastante a distancia aun de haber realizado el sueño/profecía de Kay, pero un barrido fino y con criterio de la WEB, así como de experimentos como los que se vienen realizando en el MIT y otros laboratorios- muestra cuanto se ha avanzado en muy poco tiempo respecto de lo realizado en décadas anteriores.

Por último, conviene señalar que la emergencia de los medios híbridos (de los cuales los diarios de los canales de televisión como *CNN*, pero también las radios que transmiten a través de Internet son las encarnaciones actuales mejor logradas) y su consiguiente incidencia en la forma de producir y distribuir noticias sólo puede entenderse sobre la base de las evoluciones paralelas que durante las últimas décadas tuvieron los diarios por un lado y la televisión por el otro.

Hasta cierto punto las noticias en línea son una de las primeras manifestaciones –bastante antes que una televisión interactiva plenamente lograda vea la luz- de la post-televisión y el consiguiente paso de un paradigma de centralización a otro de descentralización.

Contrariamente a lo que esperaban los agoreros la televisión no desaparecerá (22). Lo mismo cabe decir –contra el catastrofismo de los *digerati*- de los diarios y los medios impresos que tampoco desaparecerán. Lo que se está produciendo es por el contrario una metamorfosis que en tanto conserve y amplifique la variedad no podrá ser sino beneficiosa para los lectores/consumidores, destinatarios últimos de noti-

cias e información.

## APÉNDICE

Todo lo que sucede en la WEB es tan efímero que este listado ya es obsoleto. De todos modos, da un panorama de publicaciones electrónicas relativamente importante siendo que hace 24 meses ninguno de estos medios “sabía” que era Internet.

### Diarios latinoamericanos

#### Argentina

Ambito Financiero  
[www.ambito.com](http://www.ambito.com)  
Clarín [www.clarin.com](http://www.clarin.com)  
El Cronista [www.cronista.com](http://www.cronista.com)  
El Día [www.way.com.ar/im/eldia](http://www.way.com.ar/im/eldia), diario de Gualeguaychú (Entre Ríos)  
El Tribuno [www.salnet.com.ar/tribuno](http://www.salnet.com.ar/tribuno), diario salteño  
Hoy de La Plata [www.hoy.netverk.com.ar](http://www.hoy.netverk.com.ar)  
Interlink Headline News [www.webcom.com/poetas/interlink/ilhn.html](http://www.webcom.com/poetas/interlink/ilhn.html)  
Intervoz de Córdoba [www.intervoz.com.ar](http://www.intervoz.com.ar)  
La Nación [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com)  
La Nueva Provincia, Bahía Blanca [www.pinos.com/lanueva.html](http://www.pinos.com/lanueva.html)  
La Razón [www.larazon.com](http://www.larazon.com)  
Los Andes [www.losandes.com.ar](http://www.losandes.com.ar), diario de Mendoza  
Mundo Latino – Prensa Latina [www.mundolatino.org/prensa.ar.htm](http://www.mundolatino.org/prensa.ar.htm)  
Página/12 [www.pagina12.com](http://www.pagina12.com)  
Periodismo X Periodistas [www.startel.com.ar/tea/pxp](http://www.startel.com.ar/tea/pxp)

#### Belize

The Reporter [www.belizenet.com/Bus/Rath/reporter/reporthp.html](http://www.belizenet.com/Bus/Rath/reporter/reporthp.html)  
The San Pedro Sun [www.ambergriscaye.com/sanpedrosun/](http://www.ambergriscaye.com/sanpedrosun/)

#### Bermuda

Bermuda Sun [www.bermudasun.org/News](http://www.bermudasun.org/News)  
The Royal Gazette [www.accessbda.bm/gazette.htm](http://www.accessbda.bm/gazette.htm)

#### Bolivia

El Deber [www.el-deber.com](http://www.el-deber.com) (Santa Cruz)  
El Diario [www.el-diario.com](http://www.el-diario.com) (La Paz)  
Nueva Economía [www.nueva-economia.com](http://www.nueva-economia.com)  
Opinión [www.opinion-bolivia.com](http://www.opinion-bolivia.com)

com (Cochabamba)  
Los Tiempos [www.lostiempos.com/](http://www.lostiempos.com/) (Cochabamba)

### Brasil

Agencia Estado [www.worldnews.net](http://www.worldnews.net)  
A Tarde [www.atarde.com.br](http://www.atarde.com.br) (Salvador)  
Correio [www.correio braziliense.com.br](http://www.correio braziliense.com.br) (Brasília)  
Estado de Minas [www.estaminas.com.br](http://www.estaminas.com.br)  
Diario do Nordeste [www.200.253.253.30/diario/](http://www.200.253.253.30/diario/)  
O Estado de Sao Paulo [www.embratel.net.br/infoserv/agegado](http://www.embratel.net.br/infoserv/agegado)  
Folha de Sao Paulo [www.uol.com.br/fsp](http://www.uol.com.br/fsp)  
Folha de Tarde [www.uol.com.br/ft/](http://www.uol.com.br/ft/)  
Gazeta do Povo [www.dopovo.com](http://www.dopovo.com) (Curitiba)  
Gazeta Online [www.redegazeta.com.br](http://www.redegazeta.com.br)  
O Dia [www.uol.com.br/odia/](http://www.uol.com.br/odia/)  
O Globo On [www.oglobo.com.br](http://www.oglobo.com.br)  
Jornal O Povo [www.opovo.com.br](http://www.opovo.com.br)  
Jornal do Brasil [www.jb.com.br](http://www.jb.com.br)  
Jornal do Sul [www.jsul.com.br](http://www.jsul.com.br)  
Noticias Populares [www.uol.com.br/np/](http://www.uol.com.br/np/)  
Zero Hora [www.zerohora.com.br](http://www.zerohora.com.br)

### Colombia

Colombia Daily [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com)  
Diario del Otón dino [interco.net.co/eldiario/](http://interco.net.co/eldiario/)  
Economía Hoy [www.eltiempo.com/portafolio/noticias/hhot/htm](http://www.eltiempo.com/portafolio/noticias/hhot/htm)  
El Colombiano [www.elcolombiano.com](http://www.elcolombiano.com)  
El Espectador [www.elspectador.com](http://www.elspectador.com)  
El Herald [www.elheraldo.com.co](http://www.elheraldo.com.co)  
El Mundo [www.elmundo.com](http://www.elmundo.com)  
El Nuevo Día [www.endi.com](http://www.endi.com)  
El País [www.elpais-cali.com](http://www.elpais-cali.com)  
El Tiempo [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com)  
La República [www.la-republica.com](http://www.la-republica.com)  
Noticol [ued.uniandes.edu.co/noticol/](http://ued.uniandes.edu.co/noticol/)  
Occident cali [cetcol.net.co/occident](http://cetcol.net.co/occident)

### Costa Rica

La Nación [www.lanacion.co.cr](http://www.lanacion.co.cr)  
Prensa Libre [www.prensalibre.co.cr/plibre.html](http://www.prensalibre.co.cr/plibre.html)  
The Tico Times [www.ticotimes.com](http://www.ticotimes.com)

### Chile

CHIP News [www.chip.cl/news/index.html](http://www.chip.cl/news/index.html)  
Diario Estrategia [www.reuna.cl/estrategia](http://www.reuna.cl/estrategia)  
Diario La Tercera [www.tercera.cl](http://www.tercera.cl)  
El Mercurio [www.mercurio.cl](http://www.mercurio.cl)  
La Epoca Internet [www.reuna.cl/laepoca](http://www.reuna.cl/laepoca)

### Ecuador

Diario Hoy [www2.hoy.com.ec](http://www2.hoy.com.ec)  
El Comercio [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)  
El Mercurio [www.plaza.aidg.com/Mercurio.html](http://www.plaza.aidg.com/Mercurio.html)  
El Universo [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com)  
Expreso [www.expreso.com.ec](http://www.expreso.com.ec)  
Vistazo [www3.vistazo.com.ec](http://www3.vistazo.com.ec)

### El Salvador

El Diario de Hoy [www.el-salvador.com](http://www.el-salvador.com)  
La Prensa Gráfica [www.gbm.net/la\\_prensa\\_grafica](http://www.gbm.net/la_prensa_grafica)  
soc-culture.el-salvador news:  
[soc.culture.el-salvador](http://soc.culture.el-salvador)

### Guyana

Stabroek News [www.trinidad.net/express/stabroektop.htm](http://www.trinidad.net/express/stabroektop.htm)

### Honduras

Diario La Prensa [www.la-prensahn.com](http://www.la-prensahn.com)  
Honduras This Week Online  
[www.marrder.com/htw](http://www.marrder.com/htw)  
Tiempo [www.tiempo.hn](http://www.tiempo.hn)

### Jamaica

Jamaica Daily Gleaner [www.jamaica-gleaner.com](http://www.jamaica-gleaner.com)

### México

Diario Chihuahua [www.diario.com.mx/dch](http://www.diario.com.mx/dch)  
Diario de Delicias [www.diario.com.mx/dcd](http://www.diario.com.mx/dcd)  
Diario de Juarez [www.diario.com.mx/dcj](http://www.diario.com.mx/dcj)  
Diario de Morelia/La Extra  
[morelia.infosel.com.mx/periodicos/gdm44.htm](http://morelia.infosel.com.mx/periodicos/gdm44.htm)  
Diario de Nuevo Casas Grandes  
[www.diario.com.mx/dcg](http://www.diario.com.mx/dcg)  
El Diario de Yucatán [www.yucatan.com.mx](http://www.yucatan.com.mx)  
El Economista, DF serpiente.  
[dgsc.unam.mx/el\\_economista/home.html](http://dgsc.unam.mx/el_economista/home.html)  
El Heraldo de Baja California  
[www.cincos.net/heraldo/heraldo.html](http://www.cincos.net/heraldo/heraldo.html)

El Heraldo de Chihuahua [www.online.com.mx/el\\_heraldo](http://www.online.com.mx/el_heraldo)  
El Heraldo de León [www.intermex.com.mx/HeraldoLeon/index.html](http://www.intermex.com.mx/HeraldoLeon/index.html)  
El Heraldo de México DF [www.heraldo.com.mx](http://www.heraldo.com.mx)  
El Imparcial (Hermosillo, Sonora)  
[www.elimparcial.com.mx](http://www.elimparcial.com.mx)  
El Financiero [basic.attis.com.mx/financiero/primer.html](http://basic.attis.com.mx/financiero/primer.html)  
El Informador [www.inford.com.mx](http://www.inford.com.mx)  
El Norte DF [www.infosel.com.mx](http://www.infosel.com.mx)  
El Siglo de Torreón [www.lag.itesm.mx/sol](http://www.lag.itesm.mx/sol)  
El Sol de Zacatecas [www.zac.itesm.mx](http://www.zac.itesm.mx)  
El Universal aguila.el-universal.com.mx  
El Universal Mirror serpiente.  
[dgsc.unam.mx/universal](http://dgsc.unam.mx/universal)  
Excelsior, DF [www.excelsior.com.mx](http://www.excelsior.com.mx)  
Imagen [www.zac.itesm.mx/imagen](http://www.zac.itesm.mx/imagen)  
La Jornada serpiente.dgsc.unam.mx:80/jornada/indez.html  
La Opinión [www.ual.mx/opinion/opinion.html](http://www.ual.mx/opinion/opinion.html)  
Novedades de México cancan.  
[novenet.com.mx/dias.html](http://novenet.com.mx/dias.html)  
Siglo 21 (Guadalajara) [mexplaza.ugd.mx/Siglo21](http://mexplaza.ugd.mx/Siglo21)  
Tabasco Hoy [nexusparc.acnet.net/tabascohy](http://nexusparc.acnet.net/tabascohy)

### Nicaragua

La Prensa [www.laprensa.com.ni](http://www.laprensa.com.ni)

### Panamá

El Panamá América [www.epasa.com](http://www.epasa.com)  
El Siglo Digital [www.elsiglo.com](http://www.elsiglo.com)  
La Prensa [www.pa/noticias/La-Prensa](http://www.pa/noticias/La-Prensa)

### Paraguay

ABC Color [www.una.py/sitios/abc](http://www.una.py/sitios/abc)  
Noticias risc6.[infonet.com.py/NoticiasOnline/](http://infonet.com.py/NoticiasOnline/)

### Perú

Caretas [www.rcp.net.pe/](http://www.rcp.net.pe/)  
CARETAS  
El Comercio [www.elcomercio-peru.com.pe](http://www.elcomercio-peru.com.pe)  
Expreso Online [www.hsur.com/expreso/expreso.htm](http://www.hsur.com/expreso/expreso.htm)  
La República [www.rcp.net.pe/](http://www.rcp.net.pe/)  
LaRepublica

### Puerto Rico

El Cuarto de Quenepon (San Juan)

[cuarto.quenepon.org/cuarto.html](http://cuarto.quenepon.org/cuarto.html)  
El Nuevo Día [www.elnuevodia.com](http://www.elnuevodia.com)

### Trinidad y Tobago

The Independent [www.wow.nwt/independent](http://www.wow.nwt/independent)  
Trinidad Express [www.trinidad.net/express/home.htm](http://www.trinidad.net/express/home.htm)  
Trinidad Guardian [www.guardian.co.tt](http://www.guardian.co.tt)

### Uruguay

Crónicas Económicas [Isa.lsa.com.uy/cronicas/index.html](http://Isa.lsa.com.uy/cronicas/index.html)  
El Observador [www.zfm.com/observador](http://www.zfm.com/observador)  
El País edición digital [www.diarioelpais.com](http://www.diarioelpais.com)

### Venezuela

2001 [www.2001.com.ve](http://www.2001.com.ve)  
Diario de Noticias [mozart.ing.nla.ve/%7Edparedes/periodico.html](http://mozart.ing.nla.ve/%7Edparedes/periodico.html)  
Diario Meridiano [www.meridiano.com.ve](http://www.meridiano.com.ve)  
Economía Hoy [www.economiaht.com](http://www.economiaht.com) (Caracas)  
El Metropolitano [www.vip-ve.com/metropolitano/](http://www.vip-ve.com/metropolitano/) (Caracas)  
El Nacional [www.el-nacional.com](http://www.el-nacional.com)  
El Universal [www.el-universal.com](http://www.el-universal.com)  
Vheadline/VENews [www.vheadline.com.ve](http://www.vheadline.com.ve)

### NOTAS

- (1) Una muestra de cuánto camino se ha recorrido desde este boceto a los usos actuales de la información digitalizada puede apreciarse en el proyecto de la editorial *Simon & Schuster* de Nueva York. Bajo la dirección de Jonathan Newcomb S&S se embarcó en un impresionante trabajo que busca generar en tres años el 50 por ciento de sus ventas —contra el 25 por ciento actual— a partir de publicaciones electrónicas, poniendo especial énfasis en la creación de paquetes individualizados de textos en CD-ROM, incluso a nivel de un solo profesor. El desafío iniciado en 1994 era mayúsculo dado que la editorial tenía en sus archivos decenas de miles de imágenes, clips de video, archivos de audio y millones de páginas de texto. Tan sólo su división de Educación Superior que factura 2.200 millones anuales usa 85.000 fotos e ilustraciones en textos y CD-ROMS. La reingeniería ordenada por Newcomb finiquitó en la construcción de un Archivo Digital Corporativo (CDA) diseñado por SRA que —al costo de \$750.000— permite jugar con todo el material disponible y reutilizarlo indefinidamente. Esta conversión es afín a la emprendida por Time-Warner

con su colección de fotos, o la de Conde Nast Publications con sus 350.000 fotos de moda. General Motors, Amway y John Deere están haciendo lo mismo para sus materiales promocionales. Y Mc Graw-Hill, dueña entre otras de *Business Week*, va en la misma dirección en cada una de sus unidades de negocios. Pero S&S fue más lejos y rápido que todas estas competidoras juntas, al haber centralizado todo su material replicable poniéndolo a la disposición de sus 30 unidades en todo momento. Lo que antes se hacía a mano, desde encontrar las fotos (\$25 promedio por foto elegida) hasta mandarlas a imprimir (a un costo de \$75 por foto contra \$6 con el nuevo sistema) implica ahorros preliminares del orden de los \$3 millones anuales. El nudo del problema a resolver involucró bases de datos, motores de búsqueda y técnicas de recuperación de la información (visual) para lo cual no sirven los sistemas tradicionales que utilizan lenguajes controlados rígidos. La solución—propuesta también por SRA que “casualmente” trabaja en estas cuestiones para las Fuerzas Armadas y los organismos de represión—consiste en utilizar lenguajes de recuperación de datos que aceptan búsquedas en lenguajes naturales. En este sentido, si bien Oracle, SRA y Cypcorp han hecho avances notables en el uso de la inteligencia artificial, los productos más llamativos hasta ahora son el *Query by Images Content* de IBM y el *VIR Image Engine* de Virage, que miden cuanto de cada color muestra una imagen e identifican las texturas y las formas más significativas. La computadora las usa para comparar imágenes entre sí y recuperar—con bastante éxito—las que son parecidas (Verity, 1996).

(2) Convergen aquí innumerables debates que aun deben decantar en el terreno de la comunicación digital: el del derecho a la información, el de los costos de acceso a los datos, el de la privacidad de la experiencia, el de la ansiedad informacional, el de la dificultad de orientarnos en un mundo atosigado de datos observables, pero también al revés de la impresionante cantidad de información potencialmente útil para numerosísimos nichos que no es posible encontrar por falta de los instrumentos adecuados. Listas electrónicas que tratan temas afines a estos problemas y a este artículo, con aportes cruciales para estos debates, pululan por el ciberespacio, pero una muy exquisita en la que se debaten temas puntuales interesantes ligados a la interfaz computación/periodismo es la red Periodismo

del [listserv@listserv.rediris.es](mailto:listserv@listserv.rediris.es). Se trata de una lista dedicada al mundo del periodismo y los medios de comunicación españoles, y/o de habla hispana. Es un foro de innovación y de colaboración relativo a las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación periodística.

- (3) La omnipresencia (selectiva es cierto, recordemos que no hay más de 50.000 cuentas de e-mail en la Argentina, para una población universitaria que orilla las 800.000 personas; cerca de 6 millones de estudiantes secundarios y 10/12 millones de trabajadores activos) del correo electrónico, la información *on line* y (acordémonos de los 29 terabytes de datos que tendrá la WEB a principios de 1998) los foros de discusión (incalculables pero accesibles desde la Internet al menos unos 40.000 sobre todos los tópicos imaginables), muestran que la computación ha cambiado decisivamente la forma de comunicarse de las personas (que tienen dinero, conocimiento y ganas, apenas una pequeña muestra (1/100) de la población mundial) entre sí.
- (4) Es decir con la identidad cultural condensada en lo que Manuel Antonio Garratón (1997) llama los bloques geoculturales.
- (5) Son más que escasas las lecturas críticas, comprometidas y para mejor latinoamericanas sobre este nuevo meta-medio. Recomendamos como introducción general (Kroll, 1992); como panorama histórico (Rheingold, 1993); como mapa de la evolución y el estado actual de la Internet (Meeker & Dupuy, 1996), como deconstrucción de los mejores sitios (Weinman, 1996) y como una de las escasas discusiones con sabor latino (Trejo, 1996). De la infinita cantidad de revistas existentes casi ninguna sobrepasa la anécdota, el panegírico o la lectura en un futuro anterior, postulando la *inevitabilidad* del presente. Como caso excepcional tenemos *Wired*—adornada con el sello de Nicholas Negroponte—con su fanatismo incontenible por la novedad a favor, y una ceguera sociológica y una miopía por la diversidad tecno-cultural no menos curiosa y llamativa. Mostrando que sólo este medio puede hablar con propiedad de sí mismo, las mejores fuentes de crítica y autocrítica de la WEB están en *C-Net On Line* [www.cnet.com](http://www.cnet.com), *PointCast* [www.pointcast.com](http://www.pointcast.com), *EduPage* [educom.edu/edupage.new](http://educom.edu/edupage.new), *TidBits* [www.tidbits.com](http://www.tidbits.com), *Pathfinder* [www.pathfinder.com](http://www.pathfinder.com), y los innumerables Boletines electrónicos: *NetFuture*, *Educom*, *TechTalk*, así como listas de discusión y foros que prueban mejor que nadie la especificidad y riqueza irreductibles del ciberespacio.
- (6) El elemento más estratégico en esta gestación pública ha sido sin duda la privatización del *backbone* en EE.UU. en abril de 1995. Se puede hacer un exacto paralelo entre el rol jugado por Gutenberg en 1456 y la decisión del gobierno norteamericano de “regalar” el capital social acumulado durante tres décadas al sector privado de EE.UU. Un fenómeno como la Internet tal como la conocemos hoy—pero impensable años atrás—sólo es comprensible contextua-

lizándola en el terreno más amplio de las políticas neo-liberales y el desentendimiento creciente del Estado de su rol de mediador y regulador social.

- (7) Se trataba de las ediciones locales de *The Spokesman-Review/Spokname Chronicles's* en el S-R Minerva BBS y del *Forth Worth Star-Telegraph* en el Star Text BBS. Desde 1988 *USA Today DecisionLine*, así como *The New York Times* y *The Wall Street Journal* por la misma época pusieron sus ediciones *on line* en bases de datos como Dialog al accesible costo de \$120 la hora. Para un *racconto* de esta prehistoria ver Hakala, 1995; Willis, 1995.
- (8) Para una revisión sumamente útil de estos temas iniciar una investigación en [www.newslink.org.html](http://www.newslink.org.html).
- (9) No necesariamente los diarios más exitosos en papel son los más beneficiados en su traslado/adaptación a la Internet. Sin embargo, la enorme inversión que los diarios más importantes en EE.UU. han hecho en los últimos dos años está equilibrando los tantos. En una encuesta reciente realizada por *Newslink* en el *ranking* de los primeros diez votados por la friolera de 32.000 *digerati* arrojó el siguiente resultado: 1. *CNN Interactive* [www.cnn.com](http://www.cnn.com) 2. *Washington Post* [www.washingtonpost.com](http://www.washingtonpost.com) 3. *USA Today* [www.usatoday.com](http://www.usatoday.com) 4. *New York Times* [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com) 5. *Nando Times* [www.nando.net](http://www.nando.net) 6. *Wall Street Journal* [www.wsj.com](http://www.wsj.com); 7. *Los Angeles Times* [www.latimes.com](http://www.latimes.com) 8. *San Jose Mercury News* [www.sjmercury.com](http://www.sjmercury.com) 9. *Jerusalem Post* [www.jpost.co.il](http://www.jpost.co.il) 10. *Washington Times* [www.WashTimes.com](http://www.WashTimes.com).
- (10) En el apéndice figura un listado relativamente exhaustivo de los diarios argentinos en la WEB, así como de algunos boletines, revistas y fuentes de información con noticias de nuestro país. Para buscadores útiles sobre *sites* argentinos—que incluyen periodismo—consultar: *amarillas.com* [www.amarillas.com/libros.htm](http://www.amarillas.com/libros.htm), *Datamarkets Networks Services* [www.datamar.com.ar](http://www.datamar.com.ar) y *La Nave* [www.lanave.com](http://www.lanave.com).
- (11) Pero también han trascendido las limitaciones descerebradas de la MTV—cuyo equivalente local es la estética de los programas *fashion* acompañados de un contenido insípido y de un tufillo *light* que indigna a la inteligencia—proponiendo una combinatoria inesperada y exquisita: Formato MTV + contenidos culturales de primera calidad como puede apreciarse en [www.channel.zero.com](http://www.channel.zero.com).
- (12) Un ejemplo es *Newslick* [www.nwesclick.com](http://www.nwesclick.com) que imita a *Pointcast* y a *Intermind*, pero sólo con noticias argentinas.
- (13) El error fue desconocer la primera ley de la Webnomics: “los consumidores no pagan suscripciones por los accesos” (Schwartz, 1996). Para una discusión detallada de este tema crucial ver la sección cuarta de nuestro trabajo “Publicidad, Marketing y Consumo en Internet ¿Por qué lo que hacíamos ya no funciona y qué hacer para mejorarlo?” Presentación hecha en la ExpoMac, Centro Cultural Borges, Buenos Aires 21/2 de noviembre de 1996 (Piscielli, 1996b).

- (14) Así, entre otras estrategias, en vez de tratar de cobrarle a una marca X un precio al azar de \$45.000 trimestrales, *USA Today* averigua cuántas veces la imagen o el logo de un anunciante es bajado por los usuarios y cobra \$30 por cada mil bajadas trimestralmente.
- (15) Los *image maps* son una forma astuta y realzada estéticamente de presentar de forma simultánea distintos *links*. En vez de usar imágenes aisladas o textos separados se programa una imagen para que a cada sector predeterminado le correspondan distintos *links*.
- (16) La situación se complica obviamente porque necesitados de publicidad los diarios le venden a las agencias la idea de "clientes a la medida" bajo la figura de la interactividad siendo que estos tienen una visión muy distinta a la del propio diario de sus necesidades y hasta qué punto están dispuestos a regalar información confidencial para el *marketing* a cambio de poder expresarse con mayor consistencia y densidad.
- (17) *La Repubblica* [www.LaRepubblica.com](http://www.LaRepubblica.com), uno de los decanos de la prensa italiana, puesto en línea a principios de enero registró un millón y medio de *hits* en su primer fin de semana de vida digital.
- (18) El *Media Lab* del MIT cumplió 10 años en octubre (Hagood, 1995). Sus grupos de trabajo articulados en tres áreas superpuestas como diagramas de Venn (Aprendizaje y sentido común; Información y entretenimiento y Computación perceptiva están formados por 26 programas de investigación). Con motivo de su décimo cumpleaños encaró tres consorcios que se ocupan de enhebrar los 151 proyectos, que hoy día constituyen su acervo. El primero es *Noticias del Futuro* cuyos objetivos son la descripción de las noticias por y para las computadoras: la observación y el modelaje de comportamientos del consumidor; la presentación y el diseño de interfaces. El consorcio está actualmente desarrollando tecnologías para el trabajo de los datos, el establecimiento de vínculos entre los proveedores de noticias y los consumidores y a fin de facilitar nuevos enfoques para el modo como deben aparecer los contenidos de las noticias. Proyectos como Noticias comunitarias (93); Medios elásticos (117) o sistemas que cuentan historias (120) son ejemplos de por donde anda el monstruo en estos días. El segundo consorcio —que remite a la decena o veintena de empresas que se unen para recombinar sus inversiones y apuestas a invenciones operativas en el futuro— es *Televisión del Futuro/Vida en la Internet*, en donde se explora el advenimiento de la televisión digital. Se plantea a la TV en vez de cómo mero entretenimiento/alienación, más bien como la lengua franca del comercio, la educación, la investigación y la información personal. Los investigadores están interesados en bibliotecas digitales, entretenimiento audiovisual sobre demanda y redes de información personales atentas a los contenidos. Incluidos en estos proyectos están: Personal Areas Networks (128), Diarios y libros electrónicos (137), Banco de medios (139); Identidad en las comu-

nidades en línea (140). El tercer consorcio y que más alharaca hizo en los últimos meses es *Cosas que piensan* y muestra como es posible desplazar la computación de los lugares convencionales en los que está asentada (PC's o laptops) y añadirle inteligencia a objetos que nunca soñaron con tenerla. Al sentir los movimientos (o más interesante aún las emociones) de sus dueños —o aprendiendo de sus hábitos y rituales— aparatejos cotidianos como las tostadoras, las manijas de las puertas o los zapatos podrán comunicarse entre sí para resolver problemas (o en el escenario más previsible entre nosotros para agravarlos irremediablemente cual aprendices de hechiceros). Están incluidos en esta área proyectos tales como: Pensando acerca de las cosas (62), Interfaces conversacionales (80) y Cosas que hablan (91).

- (19) Un proyecto de estas características identificaría la información que ya existe en los diarios de la WEB en castellano y buscaría formas automatizadas de volcar la misma en plantillas que cada usuario diseñaría a medida. También incluiría un servicio de noticias propio y hasta eventualmente cruzamientos con secciones fijas de otros diarios en castellano en la WEB, así como diarios internacionales que puedan tener información pertinente sobre los países de lengua castellana. Las ventajas del servicio de noticias personalizadas para el usuario es que cuando se conecta recibe en su PC las categorías a las cuales se ha suscrito y con la profundidad deseada (títulos, copetes, notas completas) lo que le ahorra tiempo de búsqueda. Recibe *mailings* y publicidades específicas relacionadas con las áreas de su interés.
- (20) Cada uno de estos autores —totalmente alejados del campo del periodismo— ha acuñado distinciones y conceptos que seguramente serán recuperados en detalle en el momento de la creación de servicios personalizados interactivos.
- (21) URL o Uniform Resource Locator (como [webcom.com/poetas/interlink](http://webcom.com/poetas/interlink), que lleva a nuestro diario el *Interlink Headline News*) son las direcciones que se tipean en los programas de búsqueda de la WEB para localizar las páginas o los recursos buscados.
- (22) De acuerdo con estimaciones realizadas por Forrester Research, en la medida en que el porcentaje actual de hogares con PC en EE.UU. pase de 34 a 53 por ciento o incluso a 60 por ciento en el 2001, la televisión por aire perderá 44 horas semanales de espectadores (5 por ciento de su total). Los diarios y los cables perderán 22 horas cada uno (14 y 6 por ciento, respectivamente) y las revistas perderán 11 horas semanales (14 por ciento) (Levins, 1996). Para visiones contrapuestas acerca del futuro de la televisión vea por un lado Gilder, G. *Life after television. The coming transformation of media and american life*. New York: Norton, 1994, donde se apuesta fuerte a su muerte; y Jankowski, G. F. & Fuchs, D. C. *Television. Today and Tomorrow. It won't be what you think*. Oxford University Press, 1995, que obviamente defienden su metamorfosis.

## BIBLIOGRAFÍA

- Brandt, S. *El laboratorio de medios. Inventando el futuro en el MIT*. Buenos Aires. Galápago, 1988.
- Cook, P.S.; Gomery, D & Lichty, L.W. *The future of news. Television, Newspapers. Wire services. Newsmagazines*. Washington. Woodrow Wilson, 1992.
- Garreton, M.A. "Nación vs. Estado". Entrevista de Analía Roffo. *Clarín*. Domingo 5 de enero de 1997.
- Hakala, D. "Newspapers on line". *Boardwatch*, junio 1995.
- Hagood, F. "The media lab at 10". *Wired*, n° 3.11, noviembre 1995.
- Kelly, K. *Out of control. The rise of a neobiological civilization*. Reading: Addison-Wesley, 1994.
- Kroll, E. *The Whole Internet User's Guide and Catalogue*. Sebastopol. O'Reilly, 1992.
- Lee, R.B. "The evolution of technical civilizations". En C. Sagan (ed.) *Communications with Extraterrestrials*. CETI, Massachusetts. MIT Press, 1979.
- Levins, H. "Research Firm Predicts 5 Year Circulation Decline". *MediaInfo*, noviembre 1, 1996.
- Meeker, M. & DePuy, C. *Morgan Stanley The Internet Report*, New York. Harper Business, 1996.
- Nyce, James & Kahn, Paul. *From Memex to Hypertext. Vannevar Bush and de Mind's Machine*. NY. Academic Press, 1991.
- Piscitelli, A. "La WEB, un nuevo soporte intelectual". *Tipográfica IX*, n° 27. Buenos Aires, 1995.
- Piscitelli, A. "Metamorfosis tecnocognitivas". *Tipográfica X*, n° 30. Buenos Aires, 1996 a.
- Piscitelli, A. "Publicidad, Marketing y Consumo en Internet ¿Por qué lo que hacemos ya no funciona y qué hacer para mejorarlo?". *Mimeo ExpoMac*. Noviembre, 21-22. Buenos Aires, 1996b.
- Rheingold, H. *The virtual community. Homesteading on the electronic frontier*. Reading: Addison-Wesley, 1993.
- Schwartz, E.I. "Advertising Webnomics 101". *Wired* 4.02, febrero, 1996.
- Trejo, R. *La nueva alfombra mágica. Usos y mitos de Internet. La red de redes*. Madrid. Fundesco, 1996.
- Verity, J.W. "A model paperless library". *Business Week*. Diciembre 23, 1996.
- Weinman, L. *Deconstructing web graphics. Web Design Case Studies and Tutorials*. Indianapolis. New Riders, 1996.
- Willis, J. *The age of multimedia and turbonews*. Westport. Prager, 1995.



# Racionalidad comunicativa y empresa

Massimo Desiato

## RESUMEN

Artículo de lectura obligatoria. Trabaja la "racionalidad comunicativa" dentro del ámbito de las empresas y nos dice que ésta es hoy en día no sólo un asunto de discusión filosófica, sino que ella está dentro de las ramas de la "comunicación corporativa", la "comunicación institucional" y en la llamada "reingeniería social". La idea clave del texto es ver la racionalidad comunicativa como el reverso de la racionalidad instrumental al interior de las empresas e intenta hacernos ver que la comunicación debe ser a la vez productiva y humanizadora, y nunca una ideología más destinada a "explotar al hombre, en lugar de promoverlo".

## ABSTRACT

This paper, a compulsory reading, works the "communicative rationality" process, as it should act inside the companies' scope. The author expresses that right now this is not only a philosophical matter but also a "corporate communication", an "institutional communication" and even a "social reengineering" one. The key idea is to focus this communicative rationality as the opposite to the instrumental rationality that lays in the companies inner processes. By doing so the author reveals us that communication have to be productive but at the same time must humanise people, and never should work as an ideology instrument aim to "exploit the mankind instead of stimulate it".

## 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La racionalidad comunicativa es hoy día uno de los centros de gravedad recurrentes no sólo en las discusiones filosóficas sino en el mismo ámbito de la empresa. Se la supone en las distintas ramas de la "comunicación corporativa", la "comunicación institucional", en la "gerencia cultural" y hasta en la llamada "reingeniería social". Este trabajo desea explorar qué rol puede cumplir una racionalidad comunicativa entendida como proceso promotor del ser humano en el ámbito de la empresa. Trataremos, entonces, de ver la racionalidad comunicativa como el reverso de las actitudes instrumentales y estratégicas destinadas al simple afianzamiento del poder personal.

Desde este enfoque, la comunicación es entendida, en un sentido no instrumental, como el acto mediante el cual cada ser humano revela su propia intimidad en la reciprocidad con el otro, constituyéndose en un proceso creativo donde cada cual se pone radicalmente en juego. La palabra que comunica es aquella que disuelve los puntos de vista "visceral" mediante una argumentación racional, base indispensable para el diálogo: saca, pues, de sí para encontrar un terreno común donde intentar resolver las diferencias.

El problema radica en ver hasta qué punto esta clase de comunicación y de racionalidad puede ser incorporada a la empresa cuyos fines han de ser perseguidos dentro de las condiciones presentadas por el mercado, por consiguiente, en un régimen de competencia que muchas veces con-

trasta con los ideales humanizadores sostenidos por los enfoques no autoritarios y progresistas de la gerencia.

La comunicación organizacional se encarga de estos problemas, considerando la comunicación como un proceso que ocurre entre miembros de una colectividad social. Más concretamente, se trata de comprender tales procesos como sistemas entendidos como una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos. Esta clase de estudios tiene muy en cuenta que la comunicación en el seno de la empresa es de índole muy diferente de aquella que acontece en la familia, o en las relaciones interpersonales libres, pues se enfrenta constantemente a la presión que la organización ejerce sobre sus miembros en atención a los fines que la animan.

El tipo de comunicación presente en una empresa varía considerablemente en función de la clase de organización que la estructura. Nosotros criticamos los modelos lineales y marcadamente descendientes propios del tradicionalismo y de la teoría de Taylor, pues dejan poco espacio para la retroalimentación y para el desarrollo del individuo como persona. En efecto, dentro del enfoque formalista y jerárquico de la empresa, la comunicación es muy vertical y tiende, si no a subestimar la comunicación horizontal, a no retener de ella todos los elementos que la conforman.

En esta dirección, es típica la estructura denominada "cadena en escalafón", según la cual dentro de la organización debería existir una escala gradual de superiores desde los que ocupan los más altos puestos hasta los de menor escala en auto-

ridad. Esta escala debería ser el medio a través del cual comunicarse. Se impide así que un empleado inferior se comunique con un superior saltando algún peldaño de la cadena. Lo mismo vale para un gerente superior que no puede comunicarse directamente con un subordinado sin pasar por el supervisor inmediato de éste. Se reconoce, sin embargo, que los trabajadores ubicados en la misma jerarquía se comuniquen entre sí. El modelo, como fácilmente puede verse, está regido por un estilo impersonal regulado mediante un grupo de normas abstractas. La "distancia social" que se desprende de este enfoque evitará en gran medida los conflictos entre los trabajadores, incrementando, en consecuencia, la eficiencia de la organización.

Esta concepción no puede ser aceptada por nosotros, pues en ella la comunicación es cercenada en función de la simple finalidad económica. Requerimos, pues, de un modelo de comunicación que permita el despliegue de las potencialidades humanas: un modelo humanizador de comunicación que, sin embargo, convenga al empresario en términos económicos. Es decir, que muestre que no siempre la ética se opone al fin económico; que la ética puede también ser entendida como una suerte de racionalidad social mediante la cual alcanzar un mayor provecho tanto en lo que se refiere a la productividad como en lo concerniente a la humanización.

El punto de partida radica en comprender que la productividad de los obreros y empleados no se da sólo en función de las condiciones físicas del trabajo, su psicología y los incentivos económicos, sino, también, en las relaciones interpersonales mantenidas por ellos, las normas del grupo y la forma de supervisión y de liderazgo efectuada por la empresa. El punto de vista ético debe comprender la organización como una colectividad social, como una microsociedad que contiene relaciones formales e informales, y donde la eficiencia es condicionada por los sentimientos y la moral del grupo de empleados. En consecuencia, se trata de facilitar la comunicación de lo que acontece en el nivel de las relaciones humanas, y no solamente en lo relativo a las órdenes.

La racionalidad comunicativa por la que abogamos fomenta la participación del personal de la empresa, incentiva la toma de decisiones y la iniciativa en los diversos segmentos que conforman la organización. Activando la comunicación ascendiente, contrapuesta a la descendiente, se logra una democratización del ámbito empresarial. Dentro de este enfoque, el trabajo no es visto como un castigo, sino como una disposición y tendencia constitutiva del ser humano: éste, si el trabajo se encuentra debidamente organizado, no experimenta desagrado en su labor, sino satisfacción. Los empleados desean tener responsabilidades, pues mediante ellas se sienten personas creativas, respetados en su inteligencia y en sus iniciativas, parte integral de un diseño que, en lugar de ser impuesto, surge espontáneamente desde la base misma de la actividad laboral.

La racionalidad comunicativa supone, entonces, que los individuos disponen de suficientes recursos para autodirigirse y autocontrolar parte de su propia actividad, en el nivel que les corresponde. De esta manera, crece el compromiso y la solidaridad, se reduce la indiferencia, la apatía y la frustración, y la empresa en su totalidad se vuelve más dinámica y cooperativa. La motivación deja de ser exclusivamente representada por el salario y pasa a ser la búsqueda de un horizonte de sentido que, lejos de ser impuesto desde arriba, se edifica de manera compartida.

Al mismo tiempo, el enfoque ético está consciente de que la empresa no es un sistema cerrado, pues de facto no se contiene a sí misma: constantemente se transforma a partir de aportes procedentes de ámbitos que le son externos. La empresa se encuentra en una relación dinámica respecto de su medio ambiente y su organización debe por ello volverse flexible, pues el panorama es más incierto. El éxito se alcanza cuando se es capaz de manejar las relaciones dentro y fuera del ámbito empresarial. Asumir, entonces, cierta contingencia, significa aceptar que la racionalidad comunicativa debe ser capaz de insertar en el diálogo toda fuerza emergente, sin que eso genere un conflicto mayor que no pueda ser gerenciado. La confrontación es sana cuando no sobrepasa cierto umbral

más allá del cual la organización se deshace. También implica dotar de recursos argumentativos al personal, para que éste no reaccione visceralmente a los cambios, percibidos por algunos sectores como amenazas a su posición.

Un argumento importante en contra del sistema mecanicista de inspiración taylorista, es que éste funciona sólo si el medio ambiente es estable, condición que se cumple muy poco en las actuales circunstancias, donde impera una economía global cada vez más acelerada en sus ritmos. De ésta forma, podemos ver que la organización que renuncia a la racionalidad comunicativa, no sólo no respeta coordenadas antropológicas y éticas mínimas, sino que a la postre se torna ineficiente. La organización se debe volver orgánica y para ello requiere de una conducta orgánica de sus empleados y obreros: lejos de ser considerados como cosas, éstos deben ser vistos como seres vivos cuya humanidad radica en encontrar sentido y significado en las tareas que ejecutan.

Dentro de la organicidad, el intercambio de experiencias y conocimientos es de suma importancia. Pero, para que ese intercambio no genere más conflicto del que pueda ser manejado en un determinado momento, se requiere de un procedimiento comunicativa adecuado. Pensamos que el ideal que seguidamente presentamos responde mejor a tal necesidad. La retroalimentación, fruto de un sistema comunicativo eficiente, incrementa la exactitud en las tareas ejecutadas, así como el sentimiento personal de que se está haciendo lo correcto.

## **2. LA ÉTICA EN LA EMPRESA COMO ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES**

La ética en la empresa se dirige eminentemente a descubrir el camino más adecuado para efectuar la acción. Es, por consiguiente, una actividad práctica muy alejada del control y de la sanción: su esencia es el ejercicio reflexivo destinado a imaginar constantemente mejores formas de actuación. Es lamentable que muchas veces se la utilice como un mecanismo represivo dirigido a generar culpa y mala conciencia. No es cul-

pando y reprimiendo, sino responsabilizando e incitando a la reflexión cómo los ambientes de trabajo pueden mejorarse substantivamente.

Insistimos, pues, en afirmar que en una de sus posibles aplicaciones, la ética forma parte integral de una teoría de la organización y, más específicamente, del proceso de toma de decisiones, pues éste, de por sí, tiende a ser conflictivo. Reconocemos que la finalidad de la ética, al menos en el reducido ámbito de la empresa, consiste en ofrecer las herramientas conceptuales para tomar decisiones que respeten tanto los condicionamientos económicos, a los cuales se ve sometido el aparato productivo, como las múltiples dimensiones humanas imbricadas en la actividad laboral. La ética, pues, no persigue tanto corregir directamente las conductas de los individuos, sino modificar la manera cómo éstos se relacionan con su propio comportamiento. Por supuesto, que al lograr este segundo aspecto, también el primero se verá afectado: las personas pueden llegar a cambiar sus conductas si modifican antes la forma de relacionarse consigo mismos.

Tres son los principales problemas que la ética está llamada a manejar dentro de este campo: en primer lugar, el caso de los "aprovechados", es decir aquellas personas que utilizan la empresa para fines estrictamente egoístas; en segundo lugar, los daños que algunas empresas, en virtud del tipo producción al cual se dedican, pueden ocasionar al medio ambiente natural; y, en tercer lugar, la negación de la dimensión humana que algunas instituciones imponen a su personal. En los tres casos, la noción de responsabilidad desempeña un papel crucial.

Los tres problemas confluyen en uno solo: ¿Puede la responsabilidad ser enseñada? La respuesta depende de cómo interpretemos el concepto en cuestión, pues si por responsabilidad comprendemos un conjunto de recetas, algo acabado de una vez por todas, traicionamos de hecho nuestra propia pretensión. Pero, si por ello entendemos un conjunto de destrezas mediante las cuales cada individuo es capaz de descubrir lo que está bien, la respuesta es afirmativa. Lo que es más: la ética en la empresa tiene en ello su finalidad primordial, para lo cual se constituye como un método, una caja de herramientas conceptuales mediante la

cual decidir el curso de acción más idóneo.

Si pensamos que uno de los caracteres básicos de la organización consiste en su estructura para la toma de decisiones, la racionalidad comunicativa que informa nuestra propuesta ética genera los recursos para ganar una perspectiva más abarcante. Mediante este marco, se puede tratar de convencer a los aprovechados de que su conducta es irracional, pues genera con el tiempo un desorden de magnitudes tales que inclusive la propia finalidad egoísta resulta afectada. Lo mismo puede decirse respecto de los daños ecológicos y de la negación de la dimensión humana.

### Los desacuerdos

Toda organización es, en el fondo, una estructura dirigida a canalizar los esfuerzos y dirigirlos hacia los fines de la empresa; fines que, para ser realmente democráticos, han de nacer de la participación de los interesados. Ahora bien, en el marco de esta actividad cooperativa surgen desacuerdos y, en consecuencia, conflictos. La superación de los conflictos implica una política empresarial consciente de los juicios de valor que emplea y apta para tratar dichos desacuerdos. Una forma incorrecta de intervención en el marco del conflicto exaspera las diferencias en lugar de disolverlas.

Para superar los desacuerdos es menester mostrar por qué una posición es mejor que otra, analizando las ventajas y desventajas de los diversos enfoques: se requiere, pues, de una teoría de la argumentación que indique cómo proceder en la discusión. Tarea de esta teoría es dotar a los individuos de las aptitudes conducentes a un desafío cortés y constructivo, médula de una comunicación racional. Mediante su empleo, los participantes deben comprender que se puede discutir sin pelear y aprender, al mismo tiempo, a ser responsable para con los otros.

### Técnica para superar los desacuerdos

¿Cómo proceder entonces? En opinión de Brown (1), para tomar una decisión conjunta y responsable hay que preguntar cuatro cosas: 1. ¿Qué debemos hacer? 2. ¿Qué sabemos? 3. ¿Qué significa lo que sabemos? 4. ¿Por qué significa eso? A cada interrogante responde un nivel

distinto de problematización. Tenemos así sucesivamente, una dimensión política, las observaciones pertinentes, los juicios de valor allí implicados y, finalmente, los supuestos básicos.

El desacuerdo puede aparecer en cualquier momento de las cuatro fases. Podemos disentir sobre las políticas, caso en el cual se procede a verificar si el desacuerdo se desprende del tipo de datos que poseemos. Bien puede suceder que no manejemos los mismos datos porque nuestra observación ha sido incompleta y que, por consiguiente, la comunicación de los datos resuelva el conflicto. Pero, si resulta que todos los participantes poseen la misma información, eso significa que el desacuerdo es más profundo, pues radica en los juicios de valor empleados. En este caso se discutirá sobre valores y se verificará si éstos son adecuados con los fines de la empresa. Si hay acuerdo sobre los valores y la diferencia subsiste, significa que el conflicto tiene que ver con los supuestos básicos, con la visión global con la cual cada individuo se enfrenta a la empresa. Tal vez, discutiendo sobre esta base, se alcance el acuerdo. Si no, algo se ha ganado de todas formas, pues, en primer lugar, los participantes saben con exactitud qué cosa los divide; en segundo lugar, se pueden crear planes alternativos de acción. Se prueba primero con uno y se revisa paso por paso a partir de la otra opción. Si a ciertas alturas luce claro que el primer plan fracasa, se puede inmediatamente pasar al segundo, tenido como plan de contingencia.

Durante la discusión es oportuno que cada uno comprenda la opinión y el punto de vista de su oponente. Para tal efecto, si alguien dice: "Debemos recortar nuestro programa de formación a los empleados" no es conveniente rebatir: "No debemos hacer tal cosa", sino preguntar: "¿Por qué Usted cree que se debe recortar



el programa de formación a los empleados?" De esta forma profundizamos en las razones que generan tal opinión y la persona que sostiene tal punto de vista percibe que su perspectiva no es rechazada de plano: que hay, pues, cierta apertura y disponibilidad por parte del otro; que éste desea realmente conocer bien su opinión y que su punto de vista es considerado con respeto. Todos estos aspectos fortalecen un clima de armonía: los integrantes perciben que se desea discutir con detenimiento cada propuesta y que ésta es evaluada con independencia de la persona que la sostiene. Se crea, entonces, un clima de serena indagación que aminora la carga de hostilidad y competencia inscritas en la presentación de opiniones contrarias.

Por otra parte, comprender en qué nivel aparece y se discute el desacuerdo, evita confusiones, pues muchas veces sucede que un individuo cree estar discutiendo un dato, mientras que en realidad problematiza un juicio de valor. Para escuchar bien se necesita especificar qué recursos usa quien habla.

### Oír y escuchar

Todo el proceso puede ser entendido como una técnica de atenta escucha del otro. Efectivamente, mucha gente equipara oír a escuchar, mientras que existe una diferencia cualitativa entre estas dos actitudes. La escucha implica un tipo de esfuerzo muy particular, al tiempo que oír sólo significa la presencia de un sonido en nuestra conciencia más que estar bajo control. El participante activo que escucha con atención sopesa constantemente la información recibida para asegurarse de que es coherente con la información disponible. Cuando la información registrada no es consecuente con la información ya establecida, el oyente tiene que realizar un trabajo adicional. Primero, ha de reconocer que la información es inadecuada o in-

consecuente; segundo, ha de identificar en qué consiste la inconsecuencia o inadecuación; y, tercero, tiene que hacer algo al respecto, como contrastar o hacer preguntas. Esto último es muy importante, pues la pregunta es indicadora de una escucha atenta. Aquel que simplemente oye no está en condiciones de interrogar.

La escucha posee un grado de conciencia netamente superior al simple oír. El sujeto se pregunta por qué escucha, qué espera saber y qué importancia tiene para él la información obtenida. Implica, pues, un grado de atención y concentración que no están presentes en el oír. Sobre todo cuando no estamos familiarizados con la propuesta de nuestro compañero.

### Discusión cooperativa

La actitud de escucha y de apertura hacia el otro conduce, pues, a ver la discusión como un proceso cooperativo en lugar de una contienda donde alguien gana y otro pierde. Cuando esto último sucede la comunicación es siempre de tipo estratégico e instrumental: se habla no para revisar serenamente la propia posición, sino para callar al contrario. La palabra se torna violenta.

Debemos superar la concepción según la cual la discusión acontece en condiciones de escasez: no es cierto que una posición es siempre y en todo aspecto superior a otra. Bien puede suceder que cada propuesta contenga méritos que pueden ser oportunamente combinados en una nueva fórmula. La racionalidad comunicativa logra tales combinaciones interpretando el desacuerdo como potencial y origen de la invención e innovación.

La lógica de la discusión cooperativa necesita de un elevado grado de confianza, de tal manera que los participantes se sientan en la libertad de expresar sus puntos de vista. También requiere de un compromiso mutuo en la búsqueda de un acuerdo menos superficial, de aquella clase de acuerdo que resulta fundamentado tras la superación de las diferencias. De hecho, el desacuerdo implica que exista un acuerdo preliminar sobre la forma de exponer las propias opiniones de forma tal que el desacuerdo pueda surgir.

Dentro de este esquema es importantísimo formular "preguntas

abiertas", es decir, preguntas que no admitan sólo una respuesta correcta. Del hecho que nuestra posición sea acertada no se infiere, sin más ni más, que la del otro sea falsa. La pregunta abierta sabe canalizar y hacer confluir todos los aportes valiosos para la resolución de un problema.

### 3. PODER Y RACIONALIDAD COMUNICATIVA

La aplicación de la racionalidad comunicativa, tal como la hemos estado entendiendo aquí, produce una transformación del poder y de la autoridad en el seno de la empresa. Cierta forma de poder y autoridad es indispensable en la actividad laboral, pues ésta implica cooperación y concertación. Alguien debe encargarse de coordinar los esfuerzos y para ello debe disponer de alguna autoridad que lo legitime.

Sin embargo, la única autoridad que la racionalidad comunicativa puede emplear, es aquella denominada "racional", según la cual los individuos reconocen en otro dotes superiores para ejecutar la tarea de coordinación. Contrariamente, pues, a la recíproca exclusión de autoridad y razón, según la cual todo lo que es autoridad inhibe el uso propio de la razón para convertirse en un ciego acto irracional, debemos pensar que la autoridad es buena cuando está sometida a la razón. En este ámbito, es precisamente en el concepto de sujeción donde se oculta la cuestión esencial. Decir que la autoridad debe estar sometida a la razón, significa decir que la autoridad de las personas, por ejemplo, gerentes, directores, coordinadores, no tiene su fundamento último en un acto de sujeción y de abdicación de la comunicación libre, sino, precisamente en ella entendida como acto de reconocimiento y de conocimiento.

En la comunicación libre puede uno reconocer que el otro está por encima de uno en juicio y perspectiva y que, en consecuencia, su juicio es preferente o tiene primacía respecto al propio. De esta manera, la autoridad no se otorga, sino que se adquiere. Reposa sobre el reconocimiento y en consecuencia sobre una acción de la razón misma que, haciéndose cargo de sus propios límites, atribuye al otro una pers-



pectiva más acertada. El principio de autoridad, así asumido, es un acto de conocimiento y su reconocimiento está siempre relacionado con la idea de que lo que dice la autoridad no es irracional ni arbitrario, sino que en principio puede ser reconocido como cierto y aceptado como punto de partida para una discusión argumentada y sostenida.

Si pensamos la autoridad de esta suerte, sí puede haber comunicación libre en la empresa: la asimetría de saberes y capacidades, lejos de impedir tal comunicación, la fortalece. Sin embargo, para que realmente exista lo que hasta ahora no pasa de ser un simple ideal, se necesitan gerentes, empleados y obreros capaces de efectuar el reconocimiento. Esto, que parece sencillo, no lo es en lo más mínimo pues, como ya hemos apuntado, requiere de conocimiento. Significa, entonces, que por más que los saberes sean asimétricos, los empleados deben ser capaces de conocer cuando están frente a un gerente dotado de autoridad efectiva. A su vez, las llamadas "autoridades" deben estar conscientes de que su poder no emana simplemente del organigrama, sino de la base misma de su capacidad. En esta dirección, el organigrama debería reconocer los méritos efectivos, pues, cuando la autoridad se vuelve sólo formal se torna ella misma incapaz de dirigir la institución: se deslegitima.

La deslegitimación de la autoridad corroe los cimientos de la empresa, pues ya no puede ponerse al servicio de los intereses del colectivo y termina transformándose en mero autoritarismo, en una suerte de "dictadura" desprovista, como casi todas, de argumentos: en el mejor de los casos, en un mero apéndice disociado de la vida empresarial efectiva y temeroso de toda innovación. Replegada sobre sí, esta autoridad formal, cual cáscara vacía, sólo ejecuta movimientos destinados a su propia conservación sin pensar ya en los fines para los cuales ha sido elegida. Y ha sido elegida para coordinar esfuerzos, no para mandar según un modelo parecido al ejército. La autoridad empresarial debería ser, de hecho, lo más alejado del modelo militar, pues su fuente es un saber capaz de probarse una y otra vez mediante el diálogo propio de la

comunicación libre.

El poder no debe ser visto como algo que está por encima de la organización, sino algo que se desprende de la organización misma. Si el poder se vuelve un atributo meramente personal, es siempre provisorio y supone que se pueda tratar de conducir una organización sin llegar a ser una organización. Llegar a ser una organización, significa otorgar poder a todos los miembros, porque la organización como un todo es la base del poder. Cuando el poder se personaliza, la relación entre trabajadores se vuelve tensa porque descansa sólo sobre características psicológicas: el poder es entonces más una cuestión de sentimiento que un recurso para la acción.

#### **4. RACIONALIDAD ESTRATÉGICA Y RACIONALIDAD COMUNICATIVA**

Ahora bien, detrás de las diferencias hay intereses y la entrada en escena de estos últimos puede introducir una serie de estrategias cuyo fin es conseguir la satisfacción de los intereses en juego. Los consensos pueden llegar a ser el resultado de diversas estrategias, pueden ser, pues, consensos operativos. De hecho, esto es lo que suele suceder en la realidad de la empresa. Porque, además, bien puede pasar que la búsqueda de un consenso basado en una razón meramente comunicativa y que, en cuanto tal, nunca haga uso de estrategias, conduzca a una negación de las partes en juego. No siempre el consenso satisface las partes, pues la naturaleza de los intereses en juego puede ser tan divergente que no haya lugar al consenso sin una profunda mutilación de las diferencias. En este caso, hay que verificar las opciones en la praxis, eligiendo una línea de acción y dejando la otra en reserva, como plan contingente, tal como lo hemos apuntado más arriba.

No es, pues, necesario que las estrategias se opongan a la racionalidad comunicativa. Ésta es, sin lugar a dudas, nuestro horizonte, nuestra "idea regulativa". Aproximarnos a una empresa donde todos los individuos tengan igual acceso a opinar, donde las opiniones se confronten de manera ecuaníme y a través de una serie de criterios co-

múnmente establecidos, y siempre en principio revocables por los participantes, es un bello ideal. Pero, para lograrlo, hay que vencer estructuras fuertemente arraigadas en lo instrumental: cuando estamos frente a una estrategia hay que responder con otra estrategia, si bien, la respuesta puede contemplar no sólo vencer al enemigo, sino "educarlo" a un tipo de enfrentamiento más productivo para ambas partes. Y esta "educación" no debe ser impuesta, sino debe ser elaborada desde las partes en juego. La violencia estratégica sólo se justifica para desarmar al contrario; pero acto seguido debemos desarmarnos a nosotros mismos, rendirnos ante el vencido para iniciar el diálogo efectivo.

Con estas consideraciones que-remos anticiparnos a las posibles objeciones de que tacharían nuestro modelo de utópico e irrealizable. La racionalidad comunicativa debe ser introducida donde estén presentes ciertas condiciones. Desde luego que dentro una empresa regida según los criterios de la escuela tradicional y del taylorismo no hay espacio para ella. Allí tendremos que utilizar estrategias precisas y una racionalidad de tipo instrumental. Sólo una vez que se haya modificado tal estructura, estaremos en condiciones de mostrar que la responsabilidad puede ser a la vez productiva y humanizadora.

Entender la comunicación de acuerdo con estas coordenadas evita su transformación en una ideología más, destinada, como todas ellas, a explotar al hombre, en lugar de promoverlo. La verdad de esta comunicación ha de ser ofrecida y no impuesta, pues, de otra forma, incurriría en el mismo error que pretende superar. Para ello es indispensable que la sociedad abra espacios de debate en los cuales se puedan discutir las relaciones de la empresa con su entorno. Sólo así avanzaremos hacia la reforma de una sociedad que luce abandonada a sí misma, es decir, a lógicas de explotación y dominio que tienden a reproducirse a través de nuevos léxicos, cada vez más subrepticios en la medida en que se pretenden "liberadores".

#### **NOTAS**

- (1) Cfr. Brown, M. La ética en la empresa, Barcelona, Paidós, 1992.

## Hacia un punto de vista mercadotécnico simbólico

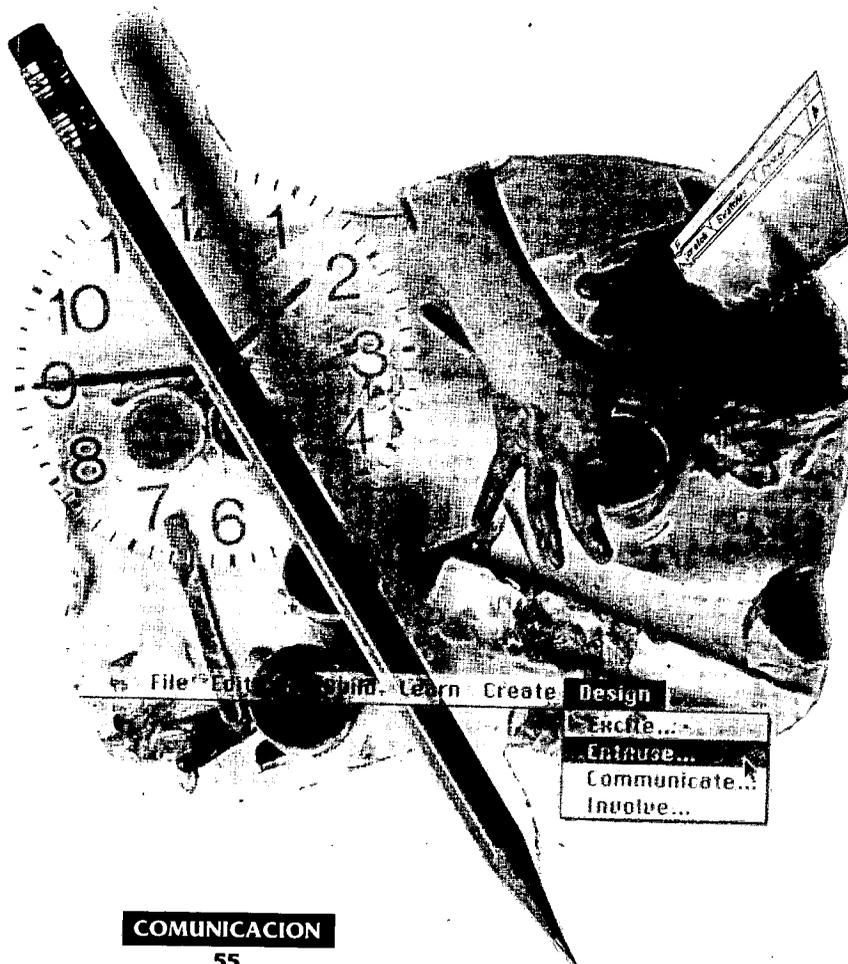
Evelin Chacón/Ernesto Olivo

### RESUMEN

*El texto nos ofrece un enfoque original, al menos para el mundo de la comunicación y el mercadeo, al tratar el asunto del consumo desde un doble vertiente aquella que proviene del marco de la sociología y la que se origina en el terreno de la psicología. Trata de orientarnos de cómo el consumo de bienes y servicios materiales tiene una raíz sémica antes que nada y luego motivacional. Ambas, según apunta el artículo, se concretizan en el acto de la compra de productos. Esta conclusión lleva a los autores a indagar en el terreno de las prácticas culturales como prácticas que siempre remiten al problema del consumo.*

### ABSTRACT

*The following papers offers us an innovative point of view—at least for the marketing and communication fields—about the consumption subject, by integrate in one theoretical construct two major disciplines: psychology and sociology. The authors try to demonstrate how we can find beyond the consumption of actual goods and services, a symbolic source at first and then a motivational root. Both of them, as this article put it, take a concrete shape in the act of shopping “things”. Such a conclusion makes the ground to research the people cultural practices and its connection to the consumption activities.*



**E**n 1987, una aparentemente rutinaria querrela comercial en tribunales británicos originó en forma repentina un inusual revuelo en los medios de comunicación. La demanda, entablada por el músico Roger Waters contra sus tres ex-compañeros de banda, estaba motivada apenas por dos palabras: *Pink Floyd*.

La prensa musical se encontraba escandalizada por los motivos nada artísticos del conflicto. En efecto, Waters se había rehusado durante varios años a reunir a la agrupación y, por lo tanto, los otros músicos decidieron continuar sin su carismático líder; circunstancia esta inaceptable para Waters debido a una razón de derechos de explotación de la propiedad intelectual. La palabra explotación toma aquí singular cariz ya que sólo el nombre de la banda estaba valorado para la época en 85 millones de libras.

Lo curioso de este caso está en que varios de estos músicos habían lanzado producciones individuales con un sello artístico y sonoro en la misma línea de su banda matriz. Por lo tanto, más allá de un determinado estilo musical, había algo en ese nombre capaz de generar conflictos judiciales y conmocionar a la industria discográfica misma.

¿Por qué -cabe preguntarse- el hecho de que una obra discográfica lleve el nombre *Pink Floyd*, garantiza automáticamente 85 millones de libras en circulación de copias? A los ejecutivos de las corporaciones del disco les gusta pensar que se debe a un éxito antecedente, o a la calidad misma de la música; factores éstos que sin duda influyen pero que no sustentan el fenómeno al que nos referimos a largo plazo.

Simplemente, el principal activo de lo que realizan esos músicos, esa denominación particular llamada *Pink Floyd*, constituye una marca. Marca cuya fortaleza podemos observar en la cantidad y relevancia de los significados que una audiencia particular le atribuye, y en la capacidad simultánea de dicha marca de producir una utilidad simbólica en esta audiencia.

A lo largo del siguiente ensayo-exploración teórica, nos proponemos exponer cómo funciona la ya mencionada utilidad simbólica (o valor simbólico) de las marcas, bajo qué

paradigma podemos llevar adelante investigaciones al respecto y, en general, qué significa adoptar dentro de nuestra profesión -la Comunicación Social- un punto de vista mercadotécnico simbólico.

La pertinencia de estas interrogantes resulta subrayada dado el contexto que vivimos actualmente, esto es, el entorno saturado de mensajes, discursos de diversa naturaleza y visiones-de-mundo contrapuestas, que se ha abierto a partir de la aparición de nuevos medios y productos culturales, y el aumento en número de los antiguos. En definitiva, se ha ampliado el escenario de la oferta simbólica.

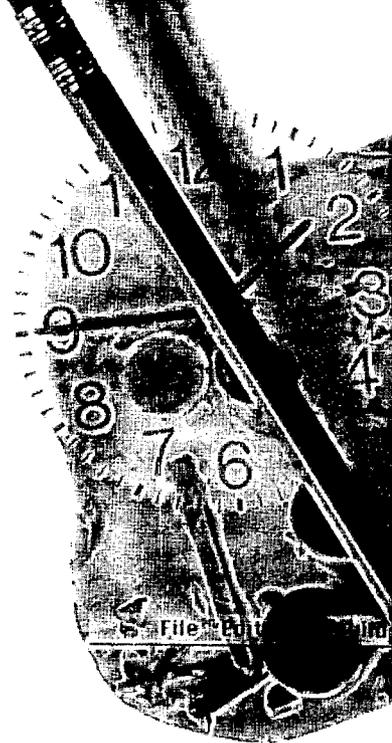
En este ambiente de diversidad de valores culturales, determinar a priori los significados que propiciarán la adhesión de los consumidores, se convierte en una tarea muy compleja. Se hace urgente de este modo la necesidad de contar con una base previa de conocimientos sobre las prácticas culturales de los distintos grupos para lograr estructurar comunicaciones cada vez más exactas y cercanas a nuestros públicos claves.

## REPENSANDO PARADIGMAS

A continuación, revisaremos brevemente los enfoques esenciales acerca del problema de la *imagen de marca*; sin embargo, conviene establecer en primer lugar cuál es el supuesto básico detrás de estos enfoques.

Este supuesto en común consiste en que la *imagen de marca* no posee existencia objetiva, es decir, no es susceptible de ser analizada en función de los estímulos físicos y retóricos que conforman el conjunto de comunicaciones referentes a la marca. Por el contrario, cuando se habla de imagen en este caso se está haciendo referencia a las percepciones racionales, emotivas, etc. que el consumidor se ha formado con relación a determinado brand name. En otras palabras, la imagen existe sólo en la mente del consumidor.

Una primera aproximación al tema que nos ocupa, proviene de la tradicional investigación del comportamiento del consumidor; éste "seguramente adquirirá un conjunto de creencias sobre las marcas respecto al lugar que cada una de ellas ocupa en cada atributo. Las creencias



relativas a una marca en particular reciben el nombre de *imagen de la marca*."(1)

Además, según esta visión de la mercadotecnia, al alcanzar dichas creencias una condición generalizada entre los consumidores o en nuestro público meta, se habla de posicionamiento. Así pues, decimos que una marca está posicionada de cierta forma cuando la mayor parte de una muestra representativa de un universo dado, le adjudica uno o varios atributos muy específicos.

El posicionamiento como instrumento de investigación y evaluación de la imagen de marca está fundamentado en la validez del supuesto de la invariabilidad de los atributos. Esto significa que, bajo esta perspectiva, se suponen fijos y estables el tipo de atributos que las personas buscan en las marcas y que logran un buen posicionamiento de las mismas.

Por lo tanto, existiría una especie de posicionamiento ideal, que correspondería a la situación en la cual las respuestas de los consumidores revelan niveles muy altos de: 1.- conciencia de la existencia de la marca, 2.- atributos insustituibles de la misma, 3.- valores instrumentales ("utilidad"), 4.- valores afectivos y estéticos ("bueno", "agradable", etc.), 5.- importancia personal.

En los estudios basados en toda esta base teórica, precisamente se



busca determinar los niveles de esos atributos (que a efectos de la investigación de campo toman la forma de preguntas cerradas) haciendo énfasis en la comparación con los niveles de otras marcas. Entonces, no sólo se observa si la mayoría de los encuestados otorgó niveles altos, medios o bajos a los atributos de una marca, sino la posición de éstos con respecto al resto de las marcas.

En consecuencia, una vez obtenidas las conclusiones en este sentido, se procede a diseñar estrategias comunicacionales (sobre todo referentes a la elaboración de mensajes) con el objetivo de reforzar alguna debilidad en los atributos asociados a la marca, y también para atacar las desventajas con respecto a otras marcas en áreas específicas de la imagen. Precisamente, la elaboración de comunicaciones eficaces constituye el motivo principal de la investigación del posicionamiento.

A nivel de validez del modelo, el corolario que define el paradigma subyacente en este primer enfoque, es que la determinación del posicionamiento pasa principalmente por la marca. Es decir, dada la marca A y el grupo de población B debemos averiguar en función de A las percepciones y creencias en B. Esta condición conviene hacerla explícita a fines de una mejor comprensión de la propuesta de investigación que expondremos más adelante.

Ahora bien, el segundo enfoque que creemos oportuno resaltar, no tiene que ver tanto con la investigación de la *imagen de marca*, sino más bien con los procedimientos mediante los cuales ésta pretende ser proyectada desde la esfera de producción de los mensajes.

Al respecto la siguiente cita sirve a modo de ejemplo: "la tecnología ha permitido que las necesidades básicas de la mayoría de la población queden más que satisfechas lo que hace que la única motivación que queda para consumir sea el deseo. Lo bueno del deseo, como alternativa a la necesidad es que se trata del equivalente motivacional del cheque en blanco: los anunciantes pueden rellenar ese cheque con lo que quieran. La misión de la publicidad consiste en generar deseos, y no la cumple mediante la promoción de la utilidad de eso que está intentando vender, sino mediante la manipulación de su significado. Puesto que contiene coco, vendemos una tableta de chocolate asociándola con un paraíso tropical que no existe en parte alguna, y que sólo cobra sentido en relación con las películas de Hollywood o con los folletos de las agencias de viajes, que a su vez guardan relación con las novelas de finales del siglo XIX y con la explotación colonial, y así sucesivamente. La tableta de chocolate se convierte en el significante de ese entramado de asociaciones. Es lo que <<significa>>. Esto no equivale a decir que sea en algún sentido engañoso o falso: sin ese <<significado>> no habría producto, la tableta de chocolate carecería de sentido".(3)

Este largo párrafo, muestra y resume lo que podríamos etiquetar como "enfoque simbólico puro" sobre la marca. En este nivel, la solidez de una marca guardaría proporción con el atractivo y la pertinencia de los significados que el mensaje publicitario logre hacer evocar.

Aunque resulta de una singular pertinencia la conceptualización del producto como algo a lo que podemos asociar potencialmente casi cualquier imagen, situación, grupo, experiencia, etc., el problema de esta posición radica en un difícil punto de partida: la incertidumbre acerca del consumidor.

Como podemos notar en la cita, se supone idéntica o quizás parecida la trama de asociaciones que un publicista pretende desencadenar a través de algún símbolo y la lectura que de ese símbolo hacen los consumidores reales.

La forma de abordar el problema aquí está construida sobre la idea base de que los símbolos o significantes son un patrimonio de referencia en común a partir de los cuales, en tanto, todos hacemos las mismas inferencias y valoraciones. Se asume además, que la condición generalizada de los públicos ante cualquier mensaje consiste en una disposición permanente a negociar su esfuerzo y atención a cambio de un conjunto de símbolos y significados.

A diferencia del modelo anterior, basado en la investigación del consumidor, este punto de vista privilegia la observación no controlada de los símbolos propios de una sociedad o de una comunidad y los significados convencionales de los mismos.

Aparte de la cuestión relativa a la solidez o no de este postulado, se presenta una dificultad ya expuesta al comienzo de este artículo: el entorno saturado de mensajes. Así, en un contexto de las características señaladas, el consumidor sólo parece dispuesto a hacer el "trabajo" de recepción en los mensajes cuyos significados generales le reporten un "beneficio" muy directo. Al construir la imagen de marca desde la apelación a los símbolos en común y no desde el conocimiento del consumidor, estamos creando una comunicación poco dirigida.

En definitiva, la objeción a este punto de vista, consiste en que los anunciantes no puedan llenar ese "cheque en blanco motivacional" con "lo que quieran", haciendo uso de un cada vez más difuso código de referencia en común y confiando en su intuición para estructurar los símbolos adecuados que generan la imagen de marca ideal.

No pretendemos sin embargo, desechar este enfoque, o acaso el primero que expusimos. Aparte de carecer del espacio y tiempo para hacerlo, sería estéril e inadecuado porque estos métodos han respondido a realidades específicas del negocio publicitario; además, es indudable su calidad técnica y su capacidad

para hacernos reflexionar, y por tanto controlar, hasta cierto punto, el proceso en el cual estamos inmersos: la gestión de la *imagen de marca*.

## UNA PROPUESTA SIMBÓLICA

Algunos párrafos arriba, introducíamos el concepto que vamos a desarrollar a continuación, esto es, la utilidad o el *valor simbólico*.

La matriz teórica de este concepto se encuentra principalmente en la teoría del Consumo Cultural, uno de cuyos exponentes es el antropólogo mexicano-argentino Nestor García Canclini.

Según este autor, bajo el nombre Consumo Cultural se agrupan todos los "procesos socioculturales en que se realizan la apropiación y los usos de los productos" (3)

De una manera muy sucinta, podemos profundizar la esencia de este concepto exponiéndolo como el conjunto de determinantes socioculturales (que el individuo ha aprendido y que le permiten anticipar su deber ser/hacer/decir) según las cuales se transforman los productos (sus marcas, y las prácticas que éstos propician) en algo provechoso para la identidad personal.

Adelantar investigaciones de toda índole (cuantitativas, cualitativas) acerca del consumo se ha convertido en una necesidad imprescindible porque esta actividad constituye el espacio más "personal" dentro de la estructura de vida de los sujetos. En contraposición a lo restrictivo de otros escenarios (trabajo, hogar), el consumo es una experiencia utilizada para satisfacer la necesidad "creadora personal" que el individuo posee, y que le permite afirmar su propia posición con respecto al resto de la sociedad.

En cualquier caso, *valor simbólico* es la medida (puede ser alto, neutro o bajo) de las percepciones relevantes para la auto-imagen y la confirmación de las representaciones propias, que se forma el consumidor a partir de un estímulo, en este caso una marca.

A continuación precisaremos los procesos constituyentes y productores al mismo tiempo de un alto valor simbólico. Conviene antes, sin embargo, hacer mención a la separación entre valores de uso y valor simbólico. Los primeros, se supone, corresponden a la dimensión instrumental de los objetos: los automóviles sirven para trasladarse y los vestidos para cubrirse. No obstante, este valor de uso de un producto (el cual la imagen de marca según la publicidad debe comunicar) se encuentra "contaminado" por el valor simbólico al menos de dos maneras: el uso en sí, como práctica que comunica algo (a otros y a sí mismo) sobre la persona que la realiza; y la forma sociocultural específica que toma esa práctica según diferentes subculturas.

Mencionábamos antes el *alto valor simbólico* y los procesos a partir de los cuales éste se manifiesta. Estos procesos son la *identificación*, el *reconocimiento* y la *experiencia sensible*.

1. *Identificación*: Este concepto, en el contexto del valor simbólico del consumo, nos remite a la percepción que tiene el consumidor de que se comparten estilos de vida, prácticas, ambientes, valores, conocimientos e incluso opiniones con individuos o grupos ligados estrechamente al producto, bien sean usuarios del mismo o representados en él. La identificación se da con lo que el producto representa.

Hemos definido tres formas esenciales, y que pueden ser exploradas en el campo, de la identificación:

1.1 Evaluación cultural de los personajes y acciones representadas o atribuidas a la marca: a medida que los valores de estas representaciones coincidan con los valores culturales propios (y los legitimen y confirmen) se potenciará la identificación.

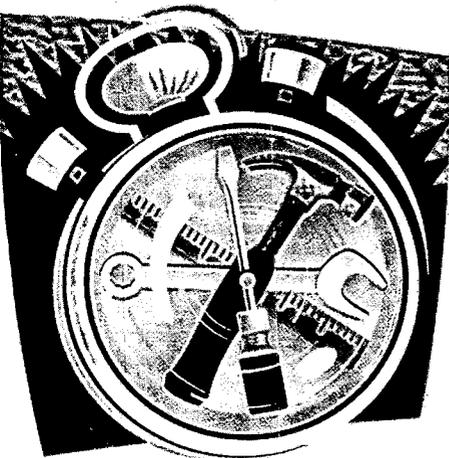
1.2 Grupos consumidores: el quién usa la marca, y el quién está representado como usuario de la misma son aspectos percibidos y evaluados por los consumidores. En general, los individuos poseen grupos de asociación a los que pertenecen o desean pertenecer.

1.3 Grupos no-consumidores: De igual forma, la representación de grupos disociativos como no-consumidores/usuarios de la marca es una fuente de identificación.

4. *Reconocimiento*: En términos de concepto puro, el reconocimiento es "la capacidad de juzgar un dato según su identidad con otro percibido en una ocasión anterior".(4) En el tema del que hablamos, este reconocimiento se presenta en forma de capacidad textual y cúmulo de referencias previas que el sujeto posee. Específicamente, debemos tomar en cuenta que los consumidores han juntado a lo largo de sus vidas una cantidad de experiencias en torno a, primero, diversos tipos de mensajes, aprendiendo cómo son sus patrones inherentes de organización de la información y el estilo discursivo de la misma y, segundo, experiencias vitales propias.

El indicador reconocimiento es identificable en cuatro variables. Tenemos de este modo:

2.1. Intenciones en la producción: el reconocimiento de estas intenciones se presenta a través de dos preguntas que, quizás en forma no consciente, se hace el individuo: ¿qué quieren decir quienes estructuran el mensaje, a través de los símbolos proyectados por la marca?, y ¿por qué quieren decirlo? En la teoría de la comunicación es generalmente aceptado que al percibir la estrategia detrás de una comunicación el perceptor tiende a rechazarla; sin embargo, existe evidencia de que en muchos casos se valora positivamente la estrategia de producción, puesto que ocurre a



través de esta vía una coincidencia de valores culturales.

**2.2 Manejo de los elementos:** Todos los medios de comunicación y los productos culturales en general utilizados para proyectar la imagen de nuestra marca, poseen un lenguaje, un conjunto de reglas y un estilo discursivo que les son propios. Al menos en forma potencial, ocurre una condición de gratificación en el individuo al verse a sí mismo como experto en un género dado, esto es, como capaz de reconocer los elementos de ese género y obtener de esa forma la correspondiente sensación de realización.

**2.3 Evocación de experiencias:** Al presentar temas, estados de ánimo, símbolos y situaciones en general dentro del mensaje vehículo de la imagen de marca, el consumidor puede evocar a partir de ese estímulo conocimientos previos gratificantes según sus propias experiencias directas y vivencias.

**2.4 Evocación de otros productos:** El término producto aquí posee el sentido más general posible: desde programas o ediciones de los medios de comunicación hasta productos de estantería. Al igual que en el punto anterior, si la experiencia con estos productos ha sido especialmente gratificante, el individuo puede reproducir esa condición de placer ante su evocación sugerida.

**5. Experiencia sensible:** Aunque resultaría ingenuo presentar este factor desligado de aprendizajes sociales y culturales, la información sensorial y emotiva que provee un producto conlleva un valor para el individuo. Existen campos profesionales dedicados al desarrollo de técnicas para la provocación de reacciones ante estímulos físicos; y la elaboración de normas acerca de "lo adecuado" en este sentido es una de las funciones de esos campos. No obstante, la experiencia sensible depende en gran medida de las diferencias individuales. De cualquier modo, los estímulos sensoriales y el emotions arousing que un producto propicia resultan parte indiscutible de su valor simbólico.

**3.6 Aspectos gráficos y físicos:** Incluso cuando los sujetos no los evalúan conscientemente, estos aspectos tienen consecuencias sobre la imagen de marca. El atributo buscado por el consumidor en cuanto a lo

gráfico es calidad, y se supone una estrecha relación entre ésta y el profesionalismo y relevancia adjudicados al productor y a su marca. Lo físico por su parte, se encuentra ligado al muy relativo concepto de belleza. Es de subrayar la importancia del estudio de públicos muy segmentados y sus posibles patrones. (si existen) en el juzgar los aspectos de esta clase.

**3.2. Aspecto emocional:** Como sabemos, una de las necesidades que cubren las personas a través de los medios es la vivencia de emociones. Forzando un poco la semántica se diría que ciertos mensajes mediáticos tienen mucha "calidad experiencial". Esto quiere decir que sensaciones que excitan el estado emocional del sujeto como la violencia, la ternura, el amor, la nostalgia, etc. son regularmente alcanzadas en los ya mencionados mensajes mediáticos. El aspecto emocional está muy filtrado por factores socioculturales, sin embargo, como en el caso de los elementos físicos, coayuda a definir el valor simbólico.

La revisión de todos estos indicadores de valor simbólico deja una pista acerca de cómo se forma éste en un grado alto. En nuestro caso, hemos comprobado en el campo el funcionamiento de estas variables, sobre todo en su relación estrecha con los valores culturales de los grupos y subgrupos que han socializado a cada sujeto. También verificamos la sincronía entre implicación personal con un producto y la presencia de una gran cantidad de estas variables de la manera que las hemos descrito.

Esta implicación personal resulta explicada en, como antes expusimos, la legitimación de las creencias sobre el sí-mismo. Ahondemos brevemente en esta idea. Un modelo de la psicología cognitiva nos orienta hacia la comprensión del por qué unas relaciones de consumo tienen mayor valor simbólico que otras: el sistema personal de significado. "A medida que éste se forma, las personas, las cosas y las situaciones dejan de ser una serie de estímulos separados y pasan a ser concebidos como significativos. Su significado proviene del hecho de que tienen su lugar en el sistema" (5). Esta jerarquía y su inherente valoración conforman las creencias del sujeto.

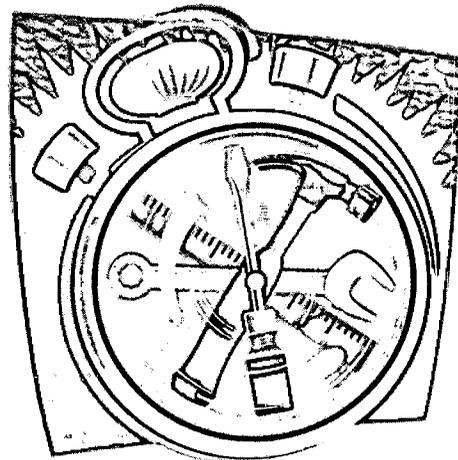
Al mismo tiempo, el modelo implica que "la confirmación de creencias que son parte importante del sistema personal de significado es una condición necesaria para el bienestar psicológico" (6), e identifica un rango de creencias como el más importante: aquellas que el individuo posee sobre sí.

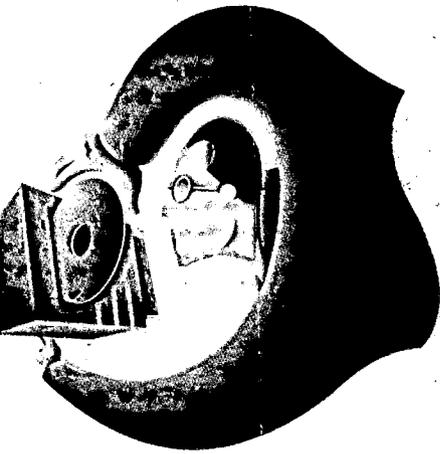
En conclusión, los estímulos más valorados por el individuo son aquellos que además de permitir una identificación, un reconocimiento y una experiencia sensible lo hacen de tal forma que promueven una base para la gratificación de la auto-imagen, el refuerzo y/o la construcción de una identidad.

## VALORES AGREGADOS DE MARCA

En la primera parte del presente texto, nos referíamos a la necesidad de reducir a un mínimo la sensación de desconocimiento, falta de identificación y ausencia de reconocimiento del sujeto consumidor ante un hipotético mensaje transmitido por nuestra marca.

En este apartado reflexionaremos acerca de cómo debemos asumir una investigación del valor simbólico que resulte en un conjunto de estrategias y





acciones específicas cuyo resultado final sea el aumento y la consolidación del activo de imagen de marca.

A primera vista resultaría obvio que esta investigación reprodujera el esquema del tradicional enfoque mercadotécnico hacia el estudio de marcas (que ya expusimos), esto implica, aplicar los indicadores de identificación, reconocimiento y experiencia sensible para determinar si una marca equis tiene un alto, neutro o bajo valor simbólico en ciertos públicos.

Sin embargo, la naturaleza de los indicadores, la raíz teórica del modelo diseñado y su forma de representar la realidad, obligan a un tipo de investigación que no coloque camisas de fuerza en la voz de los consumidores.

Más que una declaración de intenciones, esta reflexión busca el máximo aprovechamiento del modelo basado en la teoría del consumo cultural y específicamente en el valor simbólico.

De esta forma, dado un grupo de consumidores definido por un conjunto de características (demográficas, psicográficas), no trataremos de determinar sus valores simbólicos hacia una marca o marcas preestablecidas. Por el contrario, buscaremos qué marcas, prácticas y productos producen en ellos una mayor implicación personal, y teniendo en cuenta los indicadores de valor simbólico, realizaremos un perfil de este grupo que sirva de fundamento para nuestro trabajo de gestión de marca.

Se trata en definitiva de anticipar con más exactitud qué tipo de sím-

bolos y significados tienen *sentido* para los consumidores, qué tipo de símbolos y significados producen identificación, reconocimiento y una experiencia sensible acertada.

A pesar de que semejante posición pueda ser tildada de excesivamente antropológica, no debemos olvidar que cada pieza, cada evento de comunicación, es la proposición de una serie de valores culturales que como tales pueden ser muy valorados, simplemente aceptados o rechazados de plano, afectando así el lugar estratégico de nuestra marca.

De hecho, si como cabe esperar, nuestra población meta está muy diferenciada, se torna realmente valiosa la información aportada por una investigación como la propuesta porque contaríamos con herramientas para decidir distintas estrategias para distintos subgrupos poblacionales. Recordemos al respecto que uno de los fenómenos sociales contemporáneos más documentados es el de la formación de grupos y subgrupos conformados con relación a su posesión en común de valores culturales referidos a "objetos" reales e ideales y relevantes.

Investigación del consumidor y aplicación de los resultados para el diseño de la imagen de marca, en primer lugar, y visualizar a ésta como un agregado de símbolos con distintos grados de abstracción que tienen consecuencias en la identidad del consumidor, en segundo término, constituyen la adopción de un punto de vista mercadotécnico simbólico.

Como puede observarse, hasta cierto punto es una visión ecléctica que viene a integrar los dos enfoques anteriormente revisados, tomando de uno el objeto de estudio (el consumidor) y del segundo la forma de abordarlo (desde los símbolos y sus significados).

Por otro lado, cabe destacar que cada uno de estos modelos posee fortaleza particular. En la investigación mercadotécnica de la imagen de marca esta fuerza reside en la información que nos proporciona sobre la situación actual de una marca específica. En el caso del enfoque simbólico puro de la marca, es el método creativo y la reflexión sobre el mismo lo que resulta subrayado como elemento de utilidad para la gestión de la imagen de marca.

La utilidad específica de un enfoque como el que proponemos, encaja especialmente en las situaciones estratégicas donde el problema es el lanzamiento o relanzamiento de una marca. En un caso tal, se plantea la oportunidad de proponer la dirección de la imagen de marca hacia un nuevo nicho de imagen y, en tanto, los resultados que proporciona la investigación del valor simbólico cobran pertinencia como información matriz.

Finalmente, debemos destacar que este punto de vista mercadotécnico simbólico, induce a la adopción de un nuevo rol del comunicador social dentro del campo de la mercadotecnia. Hasta ahora, el comunicador se ha especializado en manejar adecuada y eficazmente el discurso de los medios, dejando a la intuición y al conocimiento no sistematizado la tarea de estructurar mensajes dirigidos. El nuevo papel que se impone, pasa por asumir el interés de conocer constantemente los fenómenos de la cultura propia del público al que, en definitiva, el profesional de la comunicación se va a dirigir.

Y así como el arquitecto se encarga de diseñar los espacios físicos donde se desarrollará la vida social de los sujetos, el comunicador debe asumir el rol de un "simbotecto", es decir, un estudioso y diseñador de los espacios simbólicos donde los individuos se identifican y reconocen como miembros de una cultura.

En esta dinámica se hace necesario concientizar que el proceso de comunicación se ha vuelto muy complejo y que la realidad se define no sólo en los *mass media* sino en muchas otras instancias sociales.

## BIBLIOGRAFÍA

- (1) Kotler, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1era edición, México, 1985, p. 150.
- (2) Woolley, Benjamin. El Universo Virtual. Acento editorial, Madrid, 1994, p. 178.
- (3) García Canclini, Néstor. El Consumo en Tiempos Neoconservadores. En: Revista Comunicación, Estudios Venezolanos de Comunicación, N° 81, Centro Gumilla, Caracas, Venezuela, 1993.
- (4) Dorsch, Friedrich. Diccionario de Psicología. Ediciones Herder, Barcelona, 1976, p. 232.
- (5) Reykowski, Janusz. "Social Motivation". En: Annual Review of psychology, Annual Reviews Inc., California, 1982, p. 124 (Traducción libre del inglés)
- (6) Idem.

# La inversión cultural en Venezuela y su problema gerencial

Carlos Guzmán

## RESUMEN

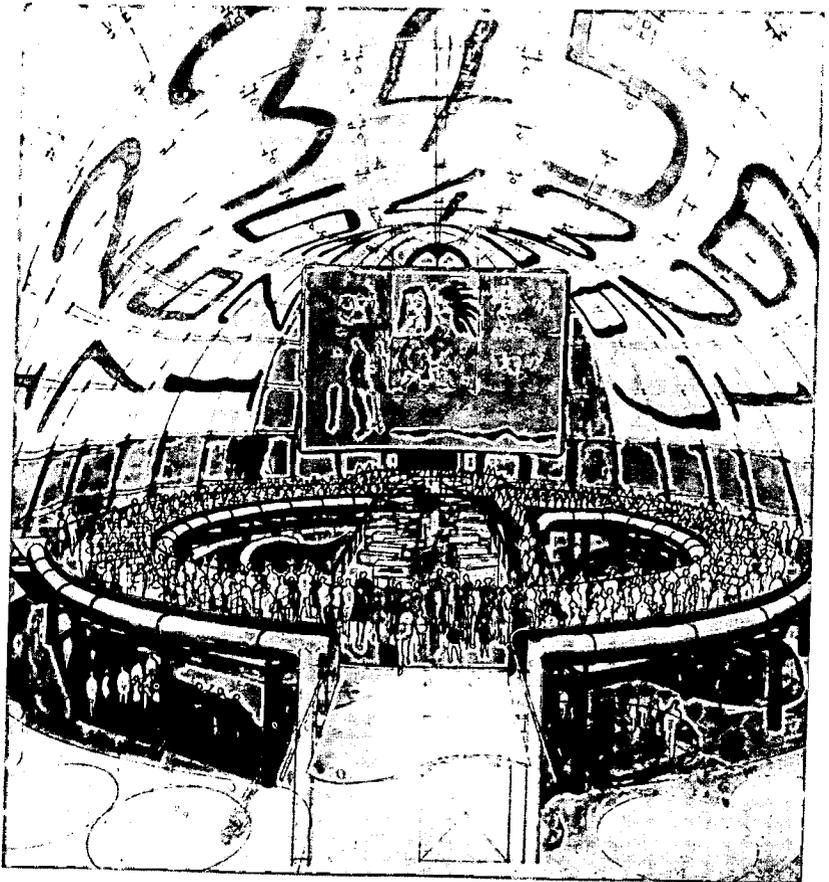
*El artículo nos ofrece una visión crítica —tanto en términos cualitativos como cuantitativos— de la inversión cultural en Venezuela desde la creación del INCIBA hasta CONAC y su problemática gerencial como estrategia de una Política Cultural Nacional.*

*El autor propone como tesis de entrada que se debe distinguir entre "financiar la cultura" y "financiar una política cultural". Así mismo señala que la diferencia de algunos países latinoamericanos, en el caso de Venezuela, el mayor esfuerzo de inversión en el sector cultural lo realiza el Estado Venezolano, a pesar de no contar con criterios e indicadores gerenciales que permitan evaluar el impacto de dicha inversión en los últimos años.*

*Desde esa aseveración, el autor analiza la estructura del gasto cultural y en particular, propone algunos criterios que deberían estar presentes en el otorgamiento de subsidios y/o subvenciones para las instituciones, organizaciones y agrupaciones culturales del país, tales como: "significacia" y "perdurabilidad" de la gestión cultural.*

## ABSTRACT

*This is a critical revision —from both quantitative and qualitative angles— of Venezuela's cultural investment since the cration of the late INCIBA (National Institute for the Culture and the Fine Arts) to the existence of the CONAC (Culture National Counsel). The cultural investment is seen as a dealing management problem that has to be necessarily related to a National Cultural Plan. A first step must be, following the author, the conscious distinction between "financing the culture" and "financing a cultural plan". The article introduce us to the fact that in Venezuela the biggest cultural sector financier keep being the state itself despite the lack of a management evaluating criteria of the last years real cultural-investment impact. From this statement point, Guzmán analyses the current cultural expenditure structure and then proposes some principles for performance evaluation (i.e. "relevance", "lastingness") that should be take on account before granting and subsidig cultural groups, institutions, and organisations.*



## CONTEXTO PARA LA EVALUACIÓN: LA INVERSIÓN CULTURAL

A diferencia de aquellos investigadores que creen en el fin de la hegemonía del Estado en la urdimbre cultural venezolana, justificado por la permanente crisis económica iniciada en febrero de 1983 con el llamado "viernes negro" y por la presencia de la agencia fundacional privada en los campos culturales - p.ej. Centro Cultural Consolidado, Espacios Unión, Fundación Polar, Fundación Bigott, etc.-, a pesar de la inestabilidad financiera que experimenta el país desde los años 1988-1990, la acción cultural pública en términos nominales se ha intensificado; sin embargo, los reparos acerca del incremento nominal de las asignaciones presupuestarias en materia cultural que el Estado Venezolano dedica a nivel del Gobierno Nacional -Administración Pública Centralizada y Descentralizada- se han visto mediatizados en términos reales por el fenómeno inflacionario de características estructurales que vive la nación desde 1972 hasta el presente.

Es importante recordar que la Administración Pública Nacional (APN) está conformada por la Administración Central, que incluye Ministerios y Oficinas Centrales de la Presidencia, y por la Administración Descentralizada, donde se reúnen los fondos, asociaciones, fundaciones y empresas públicas del Estado Venezolano bajo una relación de tutela y control por parte de la Administración Central. La Ley Orgánica de Administración Central (Gaceta Oficial N° 3945 Extraordinario, 30 de diciembre de 1986) determina el número y la organización de los Ministerios; sus respectivas competencias, así como también la organización y el funcionamiento del Consejo de Ministros y de los demás órganos de la Administración Central. El Consejo Nacional de la Cultura (CONAC) depende del Ministerio de la Secretaría quien tiene la función de apoyar a la Presidencia en los asuntos diarios y coordinar la relación de los diferentes Ministerios con la Presidencia como de los consejos ministeriales.

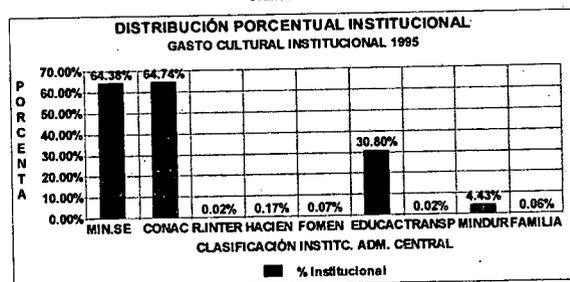
De acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Central

(LOAC) aprobada por el Congreso Nacional en 1986 se distribuye entre los 16 Ministerios del Poder Público (Gobierno Nacional) una serie de competencias específicamente culturales, a través de las direcciones generales sectoriales, direcciones, divisiones, departamentos, secciones y servicios que constituyen la estructura funcional, operativa y táctica de cada uno de los organismos y que se reflejan en las asignaciones presupuestarias de subsidios culturales. Algunas de las atribuciones contempladas en el artículo 4° de la Ley del Consejo Nacional de la Cultura (Gaceta Oficial N° 1768 Extraordinario, 29 de agosto de 1975) se encuentran dispersas en otros Ministerios. La Administración Central está congestionada debido a que concentra la mayoría de los procesos decisivos, analíticos y ejecutivos del Estado Venezolano. Esta excesiva concentración de responsabilidades no se compadece con las condiciones organizativas, técnicas y de información a la que está sometida. En tal sentido, esta situación trae consigo que la planificación y gestión de las funciones básicas del Estado Venezolano en materia cultural no respondan a una coherencia estratégica de Desarrollo Cultural porque la coordinación interministerial suele ser escasa. Por otra parte, no existe una distribución racional de responsabilidades culturales entre el Gobierno Nacional y los Gobiernos Subnacionales (Gobernaciones y Alcaldías). En esta dirección es necesario una reforma de la normativa sobre cultura que permita al Estado en el orden político-administrativo, mediante diversos agentes tanto territoriales como funcionales, superar el centralismo desordenado (Neher A., Jorge A., 1992), y adoptar la política cultural que se estructure de una manera coherente y efectiva. Así mismo, se requiere de una normalización de las competencias de los organismos del Estado en los asuntos culturales, creando -si es el caso- o precisando un órgano central -si un Ministerio, un Consejo u otro dispositivo- que defina las políticas; adscribiendo al mismo todas las organizaciones estatales que promuevan la cultura; asignando los servicios conexos con la cultura: bibliotecas, museos, etc; y definiendo una distribución lógica y

coordinada de competencias entre los entes culturales. De igual modo, tratando de descentralizar y desconcentrar la acción cultural estatal, otorgando a los Gobiernos Subnacionales mayor participación en la administración y prestación de los servicios culturales. Por supuesto, la debilidad institucional que han acumulado los gobiernos regionales y municipales sólo será posible superarla en la medida en que gocen de mayor autonomía financiera y no dependan tanto de la subordinación presupuestaria al gobierno nacional como de la subordinación al control de la organizaciones políticas.

El gasto cultural de la Administración Pública Central -sector 0901- ascendió en 1995, sin incluir los ingresos acordados a las entidades federales por Situado Constitucional, a más de 22.220,3 Millones de Bolívares (0,64%) -sumando los recursos provenientes del Sector Comunicación Social, sector 0902-, de cuyo total el 35,25% correspondió entre los distintos organismos que la conforman con relación al presupuesto del CONAC. A nivel del Gobierno Central, el Consejo Nacional de la Cultura (con el 0,38% con relación al presupuesto nacional para el año fiscal 95) no era en efecto el único en incurrir en la inversión pública cultural. No obstante, la porción que representa el CONAC (64,74%), adscrito al Ministerio de la Secretaría de la Presidencia, en la estructura del presupuesto cultural de la Administración Central es considerable, es decir más de la mitad (ver gráficos N° 1 y 2), seguido del Ministerio de Educación (30,80 %).

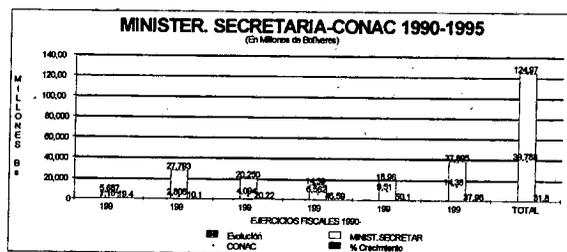
Gráfico N° 1.



FUENTES: Ley de Presupuesto Nacional para el Ejercicio Fiscal 1995. C.ículos propios.

Hay que mencionar que los Ministerios y las Oficinas Presidenciales tienen que preparar un Presupuesto Anual que deben pre-

Gráfico N° 2.



FUENTES: Leyes Presupuestos Ejercicios Fiscales 1990-1995. Cálculos propios.

Estas características en la composición institucional de los recursos financieros para el sector cultura también han respondido a una variación cronológica tendencial, mediadas por la depreciación inflacionaria desde 1989.

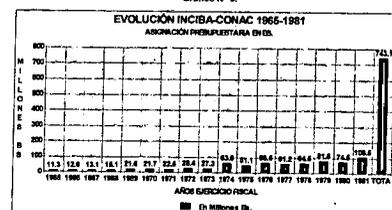
Justamente tenemos que para 1972, año en que se realizó el "Primer Informe sobre el Sector Cultura", el presupuesto nacional alcanzó la cantidad de Bs. 13.411.506.380,00 y los recursos financieros inventariados para el sector fueron estimados en Bs. 167.331.433,00 equivalentes al 1,2% de dicho presupuesto, cuya cifra global resultaba de las inversiones de quince núcleos básicos del Gobierno Central y de los Ejecutivos Regionales. El Instituto Nacional de la Cultura y Bellas Artes (INCIBA) que para entonces era la máxima representación sectorial y por tanto la máxima competencia en materia de acción cultural, acreditaba Bs. 22.888.319,00 Millones, sólo el 13,7% de la asignación total del sector y 0,21% del presupuesto nacional, siendo otros organismos no específicamente creados para la gestión cultural, quienes contaban con partidas superiores al presupuesto total del INCIBA (ver gráfico N° 3); tal era el caso del Centro Simón Bolívar cuya inversión era de 50.326.875,00 Bs. (30,08%) y del Ministerio de Obras Públicas con 24.370.000,00 de Bs. (14,56%) para infraestructura de tipo cultural.

A este monto deben unirse las asignaciones otorgadas a Monte Avila C. A. de Bs. 3.338.000 y a la Sociedad Orquesta Sinfónica de Venezuela de Bs. 4.101.600, que derivan del presupuesto del INCIBA para dar un total de Bs. 28.449.510 acreditado bajo el nombre del Instituto. También debe destacarse que la inversión para infraestructura cultural fue de Bs. 78.040.518, de cuyo total los Ejecutivos Regionales aportaron Bs. 3.670.518. Por otra parte, el

79,4% de la inversión en construcción se concentró en la Región Capital y específicamente en Caracas.

Con relación al gasto cultural regional (estadal o federal), el total de recursos financieros regionales para 1972 alcanzó a Bs. 39.940.477 que representaban el 23,8 % del total nacional. Tenían como fuentes las Gobernaciones de las entidades federales con Bs. 32.090.066 (80,4%) y el INCIBA con Bs. 7.850.411 (19,6 %). El aporte para actividades culturales por parte de las Gobernaciones promediaban el 1,4% de los presupuestos regionales y el 6,6 % de las asignaciones de Secretaría o Direcciones de Educación y Cultura de dichas entidades.

Gráfico N° 3.



FUENTES: Dirección de Planificación del CONAC. UNESCO 1977. Estudio "Desarrollo Económico y Cultura". Despacho del Ministro de Estado para la Cultura. 1981. Cálculos propios.

De acuerdo con las fuentes del estudio "Desarrollo Económico y Cultura. Proposiciones sobre Política Cultural" realizado en 1981 por el Despacho del Ministro de Estado para la Cultura, es a partir de 1975 cuando se modifican estas relaciones de participación financiera en la estructura global del gasto público cultural con el funcionamiento del Consejo Nacional de la Cultura (ver gráfico N° 4). Así tenemos, que en las leyes de presupuesto fiscal correspondientes a los años 1979, 1980 y 1981 se destinaron al sector Bs. 279,5 Millones; Bs. 396,3 Millones y Bs. 626,0 Millones, respectivamente. De estos recursos, en el año 1979 el Gobierno Central aportó el 9,9%; la administración descentralizada el 69,3% y los Gobiernos Regionales el 20,8%. En el año 1980, siguiendo esta misma secuencia, la contribución será: 19,6%; 62,0% y 18,4% y, en 1981 la carga fue: 14,9%; 56,1% y 29,0%. Estas relaciones permiten apreciar que la mayor cuota al sector cultural la aportaban los entes descentra-

sentar a la OCEPRE a fin de que sea elaborada la Ley de Presupuesto para el ejercicio fiscal correspondiente, así como contabilizar los gastos ocasionados durante un ejercicio y presentar una Memoria y Cuenta al Congreso. En ambos casos se debe dar cuenta, no sólo del Ministerio o la Oficina respectiva, sino también del conjunto de organismos que se encuentran bajo supervisión o tutela administrativa.

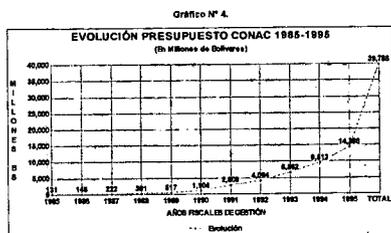
Conforme al diagnóstico realizado en 1981 por el Despacho del Ministro de Estado para la Cultura, era indispensable para la definición de políticas culturales partir de una hipótesis financiera apropiada que asignará los recursos financieros que iban a movilizar las acciones concretas en el campo cultural. En este sentido, se recomendaba tomando en cuenta las manifestaciones evidentes del inadecuado desarrollo de la economía venezolana y sus consecuencias en términos del Desarrollo Social-Cultural, un mínimo de 2,5% del Presupuesto Nacional que para el año en estudio (1981) representaba una inversión cerca de los 21.000,00 Millones de Bs. a ser ejecutados durante un plazo acumulado de diez años, para asegurar cambios importantes en la vida social. Así mismo, se puntualizaba que el Estado Venezolano gastaba menos del 0,5% en la cultura y esta imperceptible inversión pública estaba casi íntegramente destinada a "financiar gastos burocráticos y a promover y realizar producciones culturales para una minoría del 1 % de la población, bajo una concepción implícita de cultura elitista que traduce las amplias desigualdades sociales en que vive el pueblo venezolano". Estos recursos tenían que ser invertidos "en función de los imperativos de innovación social y de acuerdo con el modelo de desarrollo sugerido que coadyuve a instaurar en nuestro medio modos alternativos de producción, de consumo y de comunicación a través de la vía asociativa de la participación, de producciones autónomas, de las producciones culturales". (Ver Desarrollo Económico y Cultura. Proposiciones sobre Política Cultural. Despacho del Ministro de Estado para la Cultura. Tomo I. Caracas, junio 1981, p. 30-33.)

lizados, al situarse sus asignaciones para los años en cuestión en Bs. 193,6 Millones; Bs. 245,7 Millones y Bs. 351,1 Millones, respectivamente.

Dentro de este nivel, la retribución del CONAC alcanzaba las cantidades de Bs. 81,6 Millones; Bs. 74,5 y Bs. 106,5 Millones entre 1979/1981. Es decir, que aportaba el 42,1%; 30,3% y 30,3% del total del financiamiento de la administración descentralizada y el 29,1%; 18,9% y 17,0% del total del Sector. Otro aspecto importante de resaltar, es la trayectoria creciente que presentaban las asignaciones para el sector cultura por vía del presupuesto fiscal en los tres años comentados. En efecto, entre 1979 y 1980 se incrementaron en Bs. 116,8 Millones (41,7%), entre 1980 y 1981 en Bs. 229,7 Millones (57,9%), siendo la tasa promedio del 49,8% en el lapso.

Esta tendencia de crecimiento progresivo y de composición de la estructura del gasto cultural en que incurrían los entes de la Administración Central, Descentralizada y las Entidades Federales aparece perfectamente reflejada a partir de 1990, resaltando el ejercicio fiscal 1991 que arribó a un número cercano a los 9.000 Millones de Bs., es decir el 1,29% del presupuesto nacional.

Por otra parte, el gasto cultural efectuado en 1991 por las Entidades Federales en relación al año 1988 permite constatar un incremento en bolívares constantes en la casi totalidad de ellas, de aproximadamente 2.800 Millones de Bs., considerado porcentualmente con respecto a los ingresos regionales en el orden del 2,42%.



FUENTES: Leyes de Presupuestos Nacional para los Ejercicios Fiscales 1985-1995. Cálculos propios.

En el año 1995, el gasto cultural estatal global (regional) opera los 9.134,9 Millones de Bs., como consecuencia del proceso de descentralización iniciado en 1989 con

la aparición de Secretarías, Institutos y Direcciones de Cultura Estadales, lo que da una cifra total en la composición de los recursos financieros para el sector cultura cercana a los 31.355,20 Millones de Bolívares, es decir, el 0,91% del Presupuesto Nacional. Sin embargo, a partir de 1994 la distribución porcentual de recursos para el CONAC en relación al Presupuesto Nacional (ver cuadro N° 1) ha ido disminuyendo, hasta alcanzar en las previsiones para el Ejercicio Fiscal 1995 un 0,38% en relación al Presupuesto Nacional estimado en 3.440.263,00 Millones Bs., que disminuye por supuesto mediante la deflación por la depreciación inflacionaria, que desde 1989 no ha bajado de las dos decenas en el índice de precios al consumidor y ha estado próximo a la centena.

El Ejecutivo Nacional asignaba al CONAC para el Ejercicio Fiscal 1996, una cuota presupuestaria de Bs. 12.563.103.000 (VER CUADRO N° 2) que en comparación al Ejercicio Fiscal 1995 presenta una variación absoluta de -1.890.368.000 (-11,95%). Para mantener una tendencia nominal de crecimiento fiscal en materia cultural, el CONAC requería de 30.564,1 Millones Bs., que representan un 0,89% con respecto al Presupuesto Nacional.

Por supuesto, este crecimiento financiero del sector cultura, no significa que el Estado Venezolano haya superado la irracionalidad en la distribución de los recursos, la deficiencia estructural y operativa en su administración, la dispersión de los recursos presupuestarios

| Años | Sector 0900 | CONAC     | % nominal | Presupuesto Nacional | CONAC base 1990 | % increm real |
|------|-------------|-----------|-----------|----------------------|-----------------|---------------|
| 1990 | 2.698,1     | 1.104,30  | 0,19%     | 577.056,10           | 1.104,3         | 0,19%         |
| 1991 | 5.466,0     | 2.808,50  | 0,35%     | 801.257,10           | 2.092,7         | 0,26%         |
| 1992 | 8.206,2     | 4.094,40  | 0,40%     | 1.002.246,70         | 2.321,8         | 0,22%         |
| 1993 | 10.865,4    | 6.562,71  | 0,59%     | 1.100.465,80         | 2.550,8         | 0,22%         |
| 1994 | 12.221,9    | 9.513,40  | 0,49%     | 1.939.106,70         | 2.164,9         | 0,11%         |
| 1995 | 22.220,3    | 13.344,70 | 0,38%     | 3.440.263,00         | 1.963,6         | 0,05%         |
| 9095 | 61.677,9    | 37.428,01 | 0,42%     | 8.860.395,40         | 12.198,1        | 1,04%         |

FUENTES: Leyes Presupuesto Nacional Ejercicios Fiscales 1990-1995. Cálculos propios.

CUADRO N° 2  
Inversión cultural 1994-1996 en Bs.

|  |                |
|--|----------------|
| Presup. Aprobado CONAC 1994                            | 9.513.400.000  |
| Presup. Asignado y Solicitado por el CONAC 1995        | 9.612.600.000  |
| Presup. Aprobado Congreso 1995                         | 14.386.312.000 |
| Presup. Ejecutado 1995 por reducción del Gasto Público | 13.344.700.000 |
| Presup. Asignado CONAC 1996                            | 12.563.103.000 |
| Presup. Solicitado CONAC 1996                          | 30.564.100.000 |
| Déficit de Ejecución 1996                              | 18.001.097.000 |
| 1er. Megacredito para el CONAC 1996                    | 2.275.000.000  |
| 2do. Megacredito para el CONAC 1996                    | 6.952.150.700  |
| Presup. Asign. CONAC 1996                              | 21.790.253.700 |
| + 1er. Mega + 2do. Mega                                |                |

asignados a la acción cultural pública, el esquema de desorganización en la Administración Centralizada, la duplicidad de esfuerzos y difusión de responsabilidades, la falta de coordinación inter e intra sectorial y regional de los organismos culturales y su crecimiento un tanto anárquico. Si bien es cierto que el impacto real en el país de toda esta inversión (cercana a 40.000,00 Millones de Bs., para la gestión del CONAC en los últimos diez años) al Desarrollo Cultural tiene un efecto diferido, difícilmente traducido en datos cifrados; los estudios, diagnósticos, censos y encuestas que se han realizado desde 1972 hasta los más recientes como el diagnóstico "Consideraciones sobre la Descentralización del Sector Cultura" (1991) y el "Estudio de Transferencia de Competencias" (1992) emprendidos por CORDIPLAN-COPRE-PNUD, han señalado como conclusión tajante una disipación financiera acentuada y por agregado, poca correspondencia entre la gestión de la inversión del gasto cultural y los resultados obtenidos hasta el presente.

Al respecto se advertía en 1973 que la dispersión de recursos era una de las más alarmantes situaciones que se presentaban "(...) la actual situación del sector es el fruto de la carencia de lineamientos y políticas que encaminen la acción y sobre la base de los cuales pueda lograrse la coordinación interinstitucional" (Véase Primer Informe sobre el Sector Cultura, 1973.)

En razón de ello, el sector presentaba en 1981 las siguientes características:

En razón de ello, el sector presentaba en 1981 las siguientes características:

“-Dispersión de esfuerzos y recursos sin la necesaria coordinación en la ejecución de programas y en el control, y evaluación que estas actividades demandan. -Improvisación en la utilización de los procesos administrativos. -Actuaciones aisladas y sin proyección de permanencia. -Centralización de esfuerzos casi exclusivamente en los principales centros urbanos. -Poca coordinación, integración y regulación de las acciones dirigidas al financiamiento del sector.” (Graffe, José Elías, 1981).

Quizás sea entonces necesario relativizar las posibles conclusiones que se puedan derivar de estas observaciones, más aún, cuando no se tiene en Venezuela un sistema de cuentas culturales que den razones cualitativas y cuantitativas del esfuerzo fiscal en el sector cultura; en tal sentido, es fundamental disponer de indicadores y estadísticas culturales que permitan evaluar el grado de coordinación existente entre la gestión, la administración y los planes de desarrollo. Se hace impostergable revisar la orientación general de las prioridades culturales y su costo en la urdimbre cultural venezolana.

Existe un relativo consenso entre los actores culturales del país sobre la utilidad y pertinencia de reunir y producir estadísticas culturales, es decir, datos cuantitativos y estadísticos que permitan la reflexión económica (sobre la magnitud de la producción y consumo culturales), y análisis de la política cultural así como el estudio a corto, mediano y largo plazo de la vida cultural. En otras palabras, el establecimiento de un Sistema Nacional de Estadísticas Culturales debe satisfacer diversos tipos de exigencias correspondientes a su vez a objetivos diferentes. En primer lugar, debe cumplir con objetivos generales consistentes en medir y analizar los pesos respectivos de la vida cultural en la dinámica del país y, el de la economía de la cultura en la economía nacional (Cardona, Janine y Francois Rouet, 1987); por otra parte, debe permitir forjar instrumentos que concurren a la toma de decisiones, a la definición y evaluación de políticas.

Sentar las bases de un sistema semejante significaría en primer término proceder a una investigación con miras a obtener una serie de

indicadores, que proporcionarían una imagen estadística de las grandes opciones del Estado Venezolano en materia cultural: a) Estimación del gasto cultural del Estado en sus diferentes niveles, central, estatal y municipal; b) Porcentaje del gasto cultural total del Estado Venezolano con relación al ingreso nacional; c) Porcentaje del Presupuesto del CONAC en relación con el Presupuesto Total, y en relación con Presupuesto de los otros Ministerios; d) Porcentaje del gasto cultural en el Presupuesto de cada uno de los Estados; e) Distribución porcentual del gasto por área cultural (museos, auditivas, etc.), en el marco respectivamente del gasto cultural total y del gasto cultural estatal; f) Distribución porcentual del gasto por función cultural (fomento, investigación, formación, conservación, etc.) en el marco respectivamente del gasto cultural total y del gasto cultural estatal; g) Distribución del gasto cultural total por entidad federal y repartición del mismo entre el área metropolitana y la provincia.

En segundo término, y esto constituye un objetivo técnico más ambicioso, emprender un análisis del consumo cultural que supone partiendo del concepto como “el conjunto de procesos de apropiación y usos de productos en los que el valor simbólico prevalece sobre los valores de uso y de cambio, o donde al menos estos últimos se configuran subordinados a la dimensión simbólica”, explorar, identificar y caracterizar los elementos y las relaciones que componen la estructura de Consumo Cultural que se está desarrollando en el país, mediante la cual se asocian o disocian los destinatarios/beneficiarios/usuarios de la oferta cultural en calidad de bienes y servicios, de acuerdo a las condiciones socio-económicas y demográficas según el tipo de gustos, hábitos, frecuencias y tipos de dominios culturales a fin de instrumentar los resultados en el diseño de Políticas Culturales. Encaminado a la creación de un Sistema de Información que sirva para inventariar, organizar y sistematizar los recursos culturales (de políticas, investigación, conservación o asociativas) del país que se puedan cuantificar y encontrar disponibles, para establecer un “mapa cultural” de aprovechamiento, subutilización y

escasez, que debe conducir a la determinación de la relación entre oferta-demanda cultural así como del acceso (población atendida) a los bienes y servicios culturales. (Guzmán Cárdenas, Carlos, 1993).

En la Ley de Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 1995 (Gaceta Oficial N° 4815 Extraordinario. Caracas, 22 de diciembre de 1994), los ingresos públicos se estimaron por la cantidad de Dos Billones Setecientos Ochenta y Seis Mil Cuatrocientos Sesenta y Nueve Millones de Bolívares (2.786.469.000.000,00 Millones de Bs.), de cuyo total en la Distribución Sectorial del Gasto Social, Cultura y Comunicación representó el 1,09 % del total, en comparación con Educación (18,4%), Vivienda y Desarrollo Urbano (5,5%), Salud (7,7%), Desarrollo Social y Participación (6,6%), Seguridad Social (3,2%) y Ciencia-Tecnología (1,10%).

Este 1,09% no responde al déficit acumulado de dotaciones culturales que tiene el país por ausencia de una política cultural y presupuestaria coherente. Se considera, como hemos señalado, que un 2,5% para el sector cultura y comunicación, es una inversión básica anual que debe ser tomada en cuenta si se quiere inducir en el país una dinámica cultural que promueva la innovación y el cambio social; porcentaje que recoge la necesaria proporción con lo que se asigna a educación (más del 20% del presupuesto).

Indudablemente, es indefectible para la inversión de estos fondos que los gastos burocráticos de los organismos públicos que orientan la política cultural del país no superen el 20% de las asignaciones globales para el desarrollo cultural. De igual modo, se debe definir una agenda de prioridades institucionales, legales y gerenciales que permitan una reorganización de las capacidades acumuladas por el sector en el transcurso de estos últimos veinte años. Y esto supone, por un lado, mayor participación del sector privado empresarial a través de incentivos fiscales tributarios para la inversión cultural y, por el otro, modificar la estructura difusionista del gasto puesta en práctica por casi todos los organismos públicos de la Administración Central y por las Entidades Federales, cuyo radio de acción se concentra en las capitales de los Estados generando

una suerte de centralización cultural regional. Hay que tener en cuenta que la política cultural es una estrategia estructural en la urdimbre misma y que el efecto positivo de tal estrategia debe situarse en una concepción del Desarrollo.

En tal sentido, cabe preguntarse qué desarrollo puede asociarse a una estructura difusionista del gasto cultural, cuya manifestación más evidente es una propuesta extensiva que busca facilitar el acceso a las mayorías a los bienes culturales, bienes que abarcan de preferencia las expresiones legitimadas por la tradición que representan la porción de oferta cultural menos consumida por la población. Una política cultural de innovación y apoyo a la creación cultural debe agregar otro tipo de cambios, que afectan particularmente al medio y a las modalidades del circuito artístico:

a) desde el lado de la producción y el consumo predominan formas abiertas (versus de ghetto) y de mercado (versus solidarias);

b) desde el lado de la demanda, se han ampliado los públicos, aunque se trata ahora de públicos inestables (versus cautivos), constituidos por el predominio de los "gustos" y de los cortes etarios (versus sociales o de clase) y de agrupamientos que abarcan formas híbridas (versus ordenamientos coherentes y adhesiones preconstituidas).

Ya desde 1973, antes de la aparición del Consejo Nacional de la Cultura (CONAC), se indica la necesidad de superar el tratamiento "difusionista" de la Acción Cultural Pública en Venezuela. Así tenemos que el Primer Informe sobre el Sector Cultura (1973) detectó que la acción principal de los organismos dedicados a la gestión cultural estaba orientada "a lo que podríamos denominar 'actividades artísticas tradicionales', cubriendo por tanto, la actividad cultural en lo que se refiere a las Bellas Artes y sus especialidades(...) y todas ellas a través del 'espectáculo cultural' hacia el cual se han dirigido las principales erogaciones". En las funciones culturales inventariadas: fomento, docencia, difusión y conservación -apunta el Informe- también se observaba una desproporción entre las mismas (claro está dependiendo de la naturaleza del área cultural) con marcada ten-

dencia hacia la difusión (57,3% del gasto total regional).

En 1987, el Grupo Cultura y Reforma del Estado, indicaba que al hacer "... un análisis de la gestión cultural llevada a la práctica por los distintos gobiernos, encontramos que la concepción que hasta ahora ha regido las actividades del Estado con relación al sector es limitada, por cuanto en la mayoría de los casos se restringe la cultura a las 'bellas artes', tendiendo así a homogeneizar con este punto de vista las diversas manifestaciones culturales que coexisten en el ámbito social. El Instituto Nacional de la Cultura y Bellas Artes (INCIBA) y luego el Consejo Nacional de la Cultura (CONAC), se desarrollaron en torno a esta concepción desfasada con relación a lo que abarca la cultura. En consecuencia, el desarrollo cultural venezolano presenta hoy día marcados déficit y desequilibrios en los procesos de creación, circulación y disfrute de los bienes, servicios y valores culturales". (Ver La Cultura en un Proyecto de Reforma del Estado. COPRE, 1987. Volumen 10. Tomo I, p.6 mimeografiado):

Por su parte, el informe Sector Cultura. Estudio de Transferencia de Competencias elaborado para el proyecto PNUD/COPRE: "Desarrollo de las Capacidades Gerenciales del Estado" (1992), ratificaba el mismo escenario tendencial de carácter "difusionista", al señalar: "La política cultural del Estado continúa obedeciendo al mismo paradigma, entendido como la articulación de una concepción del desarrollo cultural y ciertos modelos de organización (...) el principal beneficiario de la acción cultural emprendida por las instituciones públicas a nivel nacional es el espectáculo en vivo."

Sobre este particular, el Consejo Nacional de la Cultura (CONAC) ha formulado sus políticas atendiendo cinco proyectos estratégicos que condicionarían la transición del sector de una fase "donde lo prioritario tiende a ser el apoyo y difusión de la creación en círculos restringidos, a una nueva, donde la mayoría de la población sea la protagonista" (Proyecto de Presupuesto Ejercicio Fiscal 1996), a saber:

• Venezuela en la sociedad global del siglo XXI. Los nudos críticos a resolver son: -el repliegue a la vida

privada en términos de políticas culturales; -los hábitos culturales relacionados con el consumo masivo; -la conservación de los bienes culturales.

• Una Economía Competitiva con equidad. Nudos críticos a resolver: - el desarrollo de las industrias culturales; -desarrollar la audiencia cultural; -activar la oferta y demanda de la industria cultural nacional.

• Calidad de vida y solidaridad social. Nudos críticos: -la diversidad cultural y los mecanismos para promover un pacto de solidaridad que garantice los derechos culturales de todos los venezolanos.

• Transformación de la educación y el conocimiento. Nudos Críticos: - las relaciones entre cultura y educación formal.

• Reforma del Estado. Nudos críticos por resolver: -la concentración de recursos en la difusión de artes; -delimitar los marcos competenciales de cada nivel de gobierno; -municipalizar la cultura.

Se requiere, transformar el financiamiento de la cultura a partir de un cambio cualitativo en la percepción de la misma. La clave del financiamiento de la cultura hay que cifrarla en la relación entre redistribución de renta y retorno socio-económico implicados en ésta. Claro que aún es preciso discernir cuál es la base filosófica que afronta la política cultural a la hora de expandir los recursos de un servicio público reciente en una estructura de gasto público atrapada en criterios de bienestar clásico.

## LOS SUBSIDIOS CULTURALES, UNA PROBLEMÁTICA DE EVALUACIÓN GERENCIAL

Los subsidios culturales asignados en el ejercicio fiscal 1995 para el Consejo Nacional de la Cultura (CONAC) fueron estimados en Bs. 11.238.322.774,00 de los cuales Bs. 8.724.260.000,00 se otorgaron por el Congreso Nacional comprometidos a través de la elaboración de la Ley de Presupuesto, aunque se ejecutan por los programas, subprogramas, proyectos y partidas del Consejo Nacional de la Cultura.

De dicho monto, Bs. 4.841.632.000,00 correspondían a las transferencias corrientes de los Organismos Tutelados (Entes Des-

centralizados) y 3.882.628.000,00 Bs. a subsidios culturales. El CONAC, por su parte, asignó directamente por intermedio de las Direcciones Generales Sectoriales la cantidad de Bs. 2.514.062.774,45.

Para el ejercicio fiscal 1996, los recursos financieros del CONAC se encontraban rebajados en Bs. 1.823,21 millones producto de la reconducción presupuestaria y de la desincorporación del Centro Nacional Autónomo de Cinematografía (CNAC). Las transferencias corrientes asignadas en el ejercicio fiscal 1996 para el Consejo Nacional de la Cultura (CONAC) fueron de 12.563.103.000 Bs. distribuidos de la siguiente forma: 4.984.058.000 Bs. corresponden a gastos propios de la Institución; 3.850.553.000 Bs. a las transferencias corrientes de los Organismos Tutelados (Entes Descentralizados); Bs. 489.532.750 para el fondo subsidios culturales y Bs. 3.238.959.250 con relación a los subsidios culturales otorgados por el Congreso Nacional comprometidos a través de la elaboración de la Ley de Presupuesto.

Por otra parte, el Congreso de la República (ver cuadro N° 3) autorizó al Ejecutivo Nacional para un Crédito Adicional por la cantidad de Bs. 765.085.049.119,00 a los presupuestos de gastos vigentes de los Ministerios y Organismos Ordenadores de Pago (Gaceta Oficial de la República de Venezuela. N° 5.066 Extraordinario. Caracas, miércoles 15 de mayo de 1996). De dicho monto, se otorgó la cantidad de Bs. 2.245.000.000 al CONAC para transferencias corrientes a los Entes Descentralizados y Bs. 30.000.000 al Instituto de Previsión Social del Trabajador Cinematográfico y Cultural (INPREC). Así mismo, se le asignó al Centro Nacional Autónomo de Cinematografía (CNAC) la cantidad Bs. 225.000.000.

Sin embargo, de acuerdo con cálculos realizados por la Comisión Permanente de Cultura de la Cámara de Diputados, el déficit estimado para el sector cultura en 1996 estaba por el orden de Bs. 34.406.253.668; de los cuales, las solicitudes consolidadas de subsidios culturales presentadas ante la Comisión para un total de 683 proyectos institucionales ascendían a la cantidad de 21.761.386.745 de Bs. sin incluir los Entes Tutelados.

**CUADRO N° 3**  
**Presupuesto CONAC año 1996 (en Bs.)**

|   |                       |
|---|-----------------------|
| Gastos propios                              | 3.340.823.000         |
| Gastos propios (lido. Mega)                 | 2.950.000.000         |
| Organismos tutelados                        | 6.495.553.000         |
| • Presup. reconducido                       | 3.850.553.000         |
| • 1er. megacrédito                          | 2.245.000.000         |
| • 2do. megacrédito                          | 400.000.000           |
| Subsidios culturales                        | 9.091.077.950         |
| • Presup. reconducido                       | 3.238.959.250         |
| • 1er. Megacrédito (Congreso Nacional)      | 30.000.000            |
| • 2do. Megacrédito (Congreso Nacional)      | 3.659.350.700         |
| Subsidios Culturales asignados por el CONAC | 2.162.768.000         |
| <b>Total</b>                                | <b>21.790.253.700</b> |

FUENTES: Ley Presupuesto Nacional Ejercicio Fiscal 1996. Cálculos propios.

En el Ejercicio Fiscal 1997 (ver cuadro N° 4) el monto total de recursos distribuidos por la Comisión de Finanzas de la Cámara de Diputados del Congreso Nacional alcanzó la cifra de 33.876.100.000 MM de Bs., de los cuales se calculó Bs. 18.396.887.564 para subsidios culturales.

**CUADRO N° 4**  
**Presupuesto CONAC año 1997 (en Bs.)**

| Items   | Montos asignados      | Porc.      |
|---|-----------------------|------------|
| Organismos Tutelados  | 6.041.675.310         | 17,83      |
| Programas Específicos   | 1.600.000.000         | 4,72       |
| Programas Especiales  | 600.000.000           | 1,77       |
| Subsidios a inst. públicas y privadas                                   | 18.396.887.564        | 54,30      |
| Fondo para la Creatividad   | 912.627.126           | 2,69       |
| Programa específico transferencias de capital al sector privado interno | 800.000.000           | 2,36       |
| Transferencias de capital al sect. público CONAC/ Inst. Patrimonio      | 2.497.910.000         | 7,37       |
| Asignaciones especiales   | 3.027.000.000         | 8,93       |
| <b>Total</b>  | <b>33.876.100.000</b> | <b>100</b> |

FUENTES: Ley Presupuesto Nacional Ejercicio Fiscal 1997. Cálculos propios.

Ahora bien, es evidente que el financiamiento de la cultura debe ser un resultado estructural y no coyuntural del valor real que esta tenga para la sociedad venezolana. Quiere esto decir, que la sociedad venezolana aplicar sus recursos a la cultura, en lo que respecta a la posibilidad del aporte público y/o privado, en la medida en que la considere un bien neto para ella misma. Por tanto dependerá de cómo y hasta qué punto la sociedad venezolana perciba que la cultura es un bien necesario y concreto para que se produzca un

consenso específico, traducido en recursos cuantificables, en torno a la utilidad de financiarla.

Por otra parte, hay que comenzar a transformar el criterio de subsidio de la cultura a partir de un cambio cualitativo en la percepción de la misma. En ese sentido los gobiernos contemporáneos de países con grado de desarrollo medio y alto vienen dando prioridad política y, a la vez, diseñando fórmulas alternativas al financiamiento de lo cultural. A manera de ejemplo, se pueden señalar algunas experiencias latinoamericanas, que van desde el mecenazgo hasta el patrocinio cultural.

En el caso de Chile, un aporte a la cultura lo hizo el Congreso Nacional cuando, en junio de 1990, una proposición del Presidente del Senado Gabriel Valdés, fue incorporada y aprobada dentro de la reforma a la Ley Tributaria. Se trata de un artículo que facilita y regula las donaciones que hagan los empresarios privados a corporaciones, fundaciones, universidades e institutos profesionales, estatales y particularmente, con fines culturales. A esa disposición que forma parte de la ley 18.985 de reforma tributaria que estimula e incentiva el mecenazgo privado, se la conoce como "Ley de Donaciones" o "Ley Valdés".

En Brasil, el Gobierno de Estado de Río de Janeiro elaboró cuidadosamente el decreto 20074 del 15 de Junio de 1994 reglamentando la ley 1954-92 sancionada el 26 de enero de 1992 que concede incentivos fiscales para los que pretenden de manera efectiva contribuir con el patrocinio como mecenazgo de la producción cultural.

Colombia, por su parte, tiene una política de cofinanciamiento cultural en donde el Estado participa con el 60% del financiamiento a los proyectos culturales siempre que la institución solicitante garantice el 40% de los recursos en activos.

Sobre este tema en particular, como cualquier otro sector de la gestión pública encarado desde la praxis democrática, la política cultural del Estado Venezolano en el otorgamiento de subvenciones y/o subsidios debe ser, ante todo, evaluada en términos de prioridades culturales en su contexto social concreto; no es lo mismo financiar la cultura en sí que financiar una política cultural.

Son obviamente exigencias distintas ya que en la primera perspectiva el Estado Venezolano puede o no actuar como un promotor económico más, en tanto que en la segunda es protagonista obligado. Y este hecho, se traduce a efectos de la actuación del Estado Venezolano si favorecemos una cultura de resultados, de eventos, básicamente de consumo por tanto, que transmite más idea de modernidad de una administración cultural, o bien, si valoramos el impacto social de una inversión para generar, potenciar y utilizar infraestructuras culturales como una oportunidad neta de aprendizaje, apoyo a la creación y adquisición de conocimientos. Impacto social, entendido como los cambios observados que pueden ser atribuibles a la efectividad de los resultados obtenidos en la ejecución de un proyecto cultural, en tres niveles:

- Los destinatarios.
- Las instituciones u organizaciones involucradas.
- El medio social en que se desarrolló el proyecto cultural.

Cabe entonces detectar en el otorgamiento de los subsidios culturales, por parte del CONAC y de otros organismos de la Administración Central, justamente una deficiencia funcional unida a un desarrollo asimétrico de los campos culturales, empobreciendo el horizonte de las industrias culturales debido a una saturación de la inversión en el nivel de los resultados. Esto significa abordar la valoración sistemática de la inversión cultural, en cuatro niveles, totalmente diferenciables:

- Circuitos y/o espacios socio-culturales.
- Campos culturales.
- Dominios y áreas Culturales.
- Las funciones culturales.

Es necesario superar el desarrollo asimétrico de la urdimbre cultural venezolana. Sin embargo, esto no implica, que la solución sea estableciendo un "índice de corrección por área" reduciendo o trasladando un x% de recursos, porque el criterio sería estrictamente cuantitativo para resolver un problema de índole presupuestario.

La fijación de prioridades culturales no se justifica exclusivamente en función de la selección de los proyectos culturales que es preciso realizar cuando los recursos económicos son escasos o limitados. Aún existiendo un presupuesto finan-

ciero ilimitado, la política cultural marcará o deberá marcar los objetivos y prioridades; en consecuencia, es fundamental adecuar el desarrollo de la urdimbre cultural a la ejecución de acciones prioritarias sustantivas determinadas por las funciones culturales (investigación, restauración y conservación, producción cultural, formación-enseñanza, animación, etc.) y por las áreas culturales.

Por otra parte, ésto supone a su vez que, en realidad, hay que estipular un índice cero puesto que se trata básicamente de planificar, vía asignación de subsidios, un crecimiento equilibrado de la estructura cultural venezolana. Sin embargo, apuntamos a la valoración técnica de un índice cero de interrelación entre cultura y política cultural; totalmente distinto, a un "estimado de sobrevalor" promedio de los proyectos (criterio cero) expresados en una cifra porcentaje (%) de recorte proporcional.

Hay una diferencia de tipo cualitativo. Es preciso acceder técnicamente a una relación operativa entre las prioridades culturales políticamente articuladas y la articulación espontánea de los procesos culturales básicos.

Cada proyecto cultural de una institución solicitante de subsidio (museo, grupo teatral, ateneo, orquesta, etc.) es en principio positivo para el desarrollo simétrico de la urdimbre cultural; ahora bien, a partir de esa hipótesis requerida, cabe entender que dicho proyecto ha de ser considerado según su incidencia relativa en el equilibrio y la redistribución del volumen de recursos movilizables dentro de la estructura.

Según esto, las acciones de las instituciones reflejadas en las solicitudes de sus proyectos culturales, pueden ser contrastadas en tres niveles representados por el índice cero, cuya suma final expresará si estamos en presencia de una propuesta innovadora/fundamental, incremental/de base o neutra.

Desde la perspectiva de la programación cultural institucional, y atendiendo a las particularidades de la gestión cultural, es importante que la evaluación de los subsidios culturales tome en consideración la naturaleza de sus proposiciones, para poder precisar con claridad qué tipo de proyecto es el implicado en sus planteamientos. De esta manera, se va más allá de aquellas visiones

#### Índice cero de interrelación entre cultura y política cultural para la evaluación

(+1) Para aquellos proyectos culturales fundamentales/emergentes que coinciden con parámetros prioritarios de innovación y apoyo a la creación cultural que ofrecen la oportunidad de una diferenciación significativa del producto o proceso cultural.

(-1) Aquellos proyectos culturales incrementales/de base que coinciden con parámetros redundantes que en gran medida ofrecen poca potencialidad de superar el desarrollo asimétrico de la estructura cultural venezolana.

(0) Para los proyectos culturales con parámetros neutros.

totalmente formalistas, administrativas y reduccionistas de las posibles y variadas tecnologías de intervención sociocultural.

De allí que se estime prudente y oportuno valorar un criterio según la naturaleza o modalidad del proyecto atendiendo fundamentalmente a las actuaciones vinculadas con la dinámica organizacional, los procesos culturales básicos y los procesos socio-políticos incidentes del desarrollo cultural. Indicador que supera cualquier criterio cuantitativo por "escalón y de especialización", porque trasciende la valoración administrativa clásica de reducciones porcentuales por áreas, procurando apreciar las estrategias de cambio cultural que definen la intencionalidad de la fuerza socio-institucional que está formulando el proyecto.

Un proyecto cultural de acción institucional es un conjunto articulado, coherente y congruente de distintos actos de incidencia sobre la realidad cultural en un contexto socio-histórico determinado. Los parámetros efectividad, eficiencia y estabilidad son suficientes para evaluar el éxito o el fracaso de un proyecto cultural. Sin embargo, también es cierto, que existen Proyectos Culturales, que funcionan sin irradiar efecto alguno sobre el entorno; sin puntos de contacto con una realidad que clama por soluciones globales y masivas. En tal sentido; surge una vez más, la pregunta: ¿qué desarrollo puede asociarse a una estructura difusionista del gasto cultural, cuya manifestación más evidente es la concentración de recursos en la difusión de artes que representan la porción de oferta cultural menos consumida por la población?

En este contexto, es pertinente en la evaluación de los subsidios culturales, introducir un nuevo criterio, que los investigadores sociales denominan el índice de la "Significancia". No obstante, lo más importante del

análisis de los proyectos culturales es: que los proyectos que mejor funcionan son a menudo aquellos menos relevantes. Cuanto más estrecho el objetivo, más fácil es alcanzarlo y cuanto más aislado está el proyecto cultural, mayor es su eficiencia. Por el contrario, cuanto más vastas son las metas y la inserción del proyecto en la realidad socio-cultural del país, más difícil es su funcionamiento y más probable que tenga pocas posibilidades de perdurabilidad. La estabilidad de los proyectos culturales y su relación para el desarrollo parecen estar en una relación indirectamente proporcional. De tal manera, que en una primera discusión de análisis y evaluación de los subsidios culturales nos encontramos con dos criterios básicos e importantes.

El criterio de la perdurabilidad que sólo puede ser alcanzado con una planificación y una ejecución efectivas. La perdurabilidad no puede asegurarse con medidas en la fase final del proyecto o después de su conclusión; y mucho menos, sobre el entendido falso de que "a mayor asignación de recursos financieros mayor perdurabilidad". Si no se cuenta con una visión estratégica del proyecto difícilmente se puede alcanzar estabilidad y adaptación a cambios de condiciones.

El criterio de significancia cultural; la cuestión no es si un proyecto cultural realiza un aporte cualquiera a la solución de un problema cualquiera. Lo que interesa es si un proyecto (o un conjunto de proyectos presentados por una institución, grupo u organización cultural) realiza un aporte significativo a la solución de un problema definido como particularmente importante en el contexto de una estrategia de desarrollo cultural. Es decir, que debe plantearse en el análisis de los subsidios culturales la cuestión de la significancia, o sea determinar en qué medida los éxitos de un proyecto pueden ser transformados en impulsos y logros de desarrollo.

Asimismo, desde un punto de vista formal, a efectos de la evaluación y asignación de recursos a las solicitudes de subsidios culturales, se sugiere ponderar el criterio de la direccionalidad del proyecto cultural, que puede ser de diversa índole, duración e impacto; suele prestarse la

máxima atención al establecimiento de los objetivos y las metas a ser alcanzados en un lapso determinado; pero, no se evalúan cuáles son los cambios fundamentales para ir avanzando hacia una nueva situación sociocultural que resultan de la denominada direccionalidad del proyecto cultural a ser subsidiado.

Otro criterio que debería estar presente en la problemática gerencial de los subsidios culturales es la cobertura de acción. Criterio cuantitativo esencial para determinar el alcance del proyecto en la medida en que se satisfacen las necesidades del grupo focal. Se debe diferenciar entre las necesidades propias de los grupos focales y las demandas que existen por el servicio o los bienes culturales. La cobertura se define entonces como la proporción que los beneficiarios del mismo representan sobre la población total que posee el atributo en función del cual el proyecto cultural fue diseñado.

|                                  |   |  |
|----------------------------------|---|--|
| <b>Cobertura de la necesidad</b> | = | Nº de personas atendidas con la necesidad    |
|                                  |   | Nº total de personas que tienen la necesidad |

La capacidad potencial del proyecto cultural dependerá de la oferta adecuada en cantidad y calidad con relación a la magnitud del grupo a servir (disponibilidad de recursos). La valoración técnica de este criterio requiere de estadísticas de consumo por circuitos, campos, dominios y áreas culturales.

Este criterio de cobertura está muy relacionado con el "criterio geográfico" de la acción cultural. Sin embargo, la metodología de valoración técnica no puede ser estimada exclusivamente a un coeficiente cuantitativo de agrupaciones/población, porque se puede dar los casos: a) de una entidad regional con un índice mayor de agrupaciones pero que no atiende una población significativa (magnitud del grupo a servir) que posee el atributo en función del cual el proyecto fue diseñado y, b) una entidad regional con un índice menor de agrupaciones, lo cual no significa que se deba prestar más apoyo, porque la oferta cultural puede ser que tampoco atiende una población significativa (magnitud del grupo a servir) que posee el atributo en función del cual el proyecto fue diseñado.

La cobertura está determinada en razón de la capacidad de dispo-

bilidad y utilización de las necesidades culturales solventes, o sea, la demanda cultural. Debe examinar las características de la población objetivo del proyecto: sociales, económicas, demográficas, necesidades prioritarias, nivel de ingresos, etc., y otras que se consideren importantes.

Existen además, tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de una organización o de un proyecto: eficiencia, efectividad y eficacia. Al respecto, son criterios propios de una evaluación ex-post. Sin embargo, pueden ser tomados en consideración en la evaluación de las solicitudes de subsidios culturales con sus respectivas limitaciones.

La eficiencia de un proyecto cultural depende de la relación existente entre los productos y los costos de los insumos que implica el proyecto. El resultado será siempre el costo de una unidad de producto final recibida por un beneficiario en cierta unidad de tiempo.

La efectividad expresa la relación existente entre lo logrado y lo programado, entre el resultado y el objetivo.

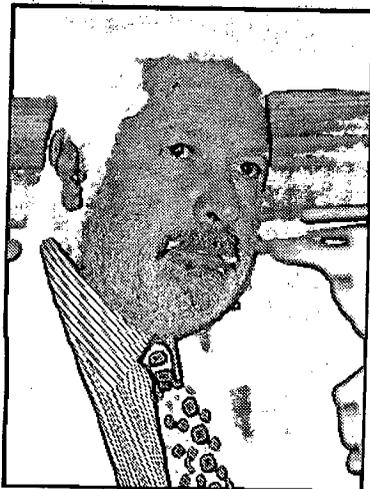
La eficacia de un proyecto cultural depende de los objetivos esperados del proyecto y, cuando éstos son múltiples, del ordenamiento jerárquico que se establezca entre ellos. Se mide por el grado en que se alcanzan los objetivos y metas del proyecto cultural en la población objetivo o destinataria en un periodo de tiempo independientemente de los costos que ello implique. Valora el impacto sociocultural del producto o servicios culturales que presta la institución.

Lo cierto es que el reclamo de los escasos recursos económicos al sector cultura no es simplemente un problema técnico de la interpretación del Presupuesto Nacional. La desigualdad existente en el disfrute de bienes y servicios educativos como culturales representa uno de los principales agentes de deterioro social de nuestro tejido nacional. A tal efecto, el Estado Venezolano debe dispensar una estrategia que contemple un sensible mejoramiento de la inversión cultural, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Tales acciones se inscriben a su vez en el marco de unas políticas culturales que se propongan reorganizar con criterios gerenciales, en forma sustantiva, la importancia del subsidio público cultural con criterios e indicadores modernos e innovadores.

## Debate público sobre "comunicación e información para la democracia"

Del 30 de junio al 1 de julio del presente año la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) realizó en Caracas un Foro Iberoamericano para tratar el tema "Comunicación e Información para la Democracia". Este encuentro contó con los auspicios del Ministerio de Relaciones Exteriores de Venezuela y la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (COPRE). La actividad formó parte de un conjunto de siete foros que con el apoyo del gobierno venezolano y con el patrocinio y la coordinación de diferentes instituciones nacionales, regionales e internacionales se llevaron a cabo en los meses previos y como marco propicio de la VII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno prevista en la isla de Margarita, en noviembre de este mismo año. En este contexto nos ha parecido oportuno publicar las voces polémicas, vertidas dentro y fuera del recinto formal del foro, en torno a la libertad de expresión y de prensa como un derecho humano fundamental, necesario para el ejercicio pleno de la democracia. Hemos adoptado la forma de un panel para poner en forma cronológica las posiciones de los declarantes.

**Danilo Arbilla**  
**(Presidente de la Comisión**  
**de Libertad de Prensa de la SIP)**



Danilo Arbilla

“Se va a discutir el papel de la comunicación en el desarrollo de la democracia, ya que es difícil hablar de democracia si no hablamos de libertad de expresión y del derecho de los ciudadanos a recibir, recoger y difundir información, además de la libertad de pensamiento (...) Agregó que espera que en este foro se exponga el enfoque de la SIP respecto al lanzamiento por parte del Gobierno venezolano de lo que llaman la información justa y veraz, y que pretenden incluir en el temario de la VII Cumbre Hemisférica a celebrarse en noviembre (...) Este planteamiento se ha utilizado como una cabecera de puente para controlar la información de los ciudadanos y tratar, al mismo tiempo, de sesgar el derecho de los ciudadanos (...) Para la Sociedad Interamericana de Prensa el intento del Gobierno de Venezuela de tocar el tema de la información justa y veraz en la Cumbre Iberoamericana lo mantiene en el estatus de país enemigo de la libertad de expresión” (*El Universal*, lunes 30 de junio de 1997, 1-22).

**Rafael Caldera**  
**(Presidente de la República)**

“Si los medios de comunicación social, son al mismo tiempo, el elemento informativo para el pueblo, que es el decisor fundamental en los sistemas democráticos, evidentemente, que no podemos exceptuar nuestra preocupación de que este elemento tan importante en la vida,



Rafael Caldera

responda a los valores éticos fundamentales, que en este caso tiene que ser la verdad y especialmente la justicia (...) Tradicionalmente, la democracia se ha basado en la libertad de expresión del pensamiento. Pero una cosa es la libertad de opinión y otra cosa es la libertad de información, el derecho a la información. El derecho a la información tiene dos aspectos que tienen ambos un inmenso valor: uno el derecho de los medios de informar, sin restricciones, sin cortapisas; otro, el derecho de los pueblos a ser informados en una forma veraz y oportuna” (*El Globo*, martes 1 de julio de 1997).

**Guido Groscors**



Guido Groscors

“En el Código de la Unesco, redactado después de un proceso en el que se examinaron y compararon 48 códigos, se tomó la evidencia de que el 71 por ciento de dichos códigos colocaban en primer lugar y como principio deontológico de la profesión de periodista, la veracidad, objetividad y exactitud (...) Por otra parte, el Código de Ética del periodismo venezolano es igualmente explícito. Aparte de lo consignado en su Exposición de Motivos (“el periodista debe estar consciente de su obligación de informar oportuna y verazmente y de buscar siempre la verdad en las explicaciones e interpretaciones de los hechos...” y que la

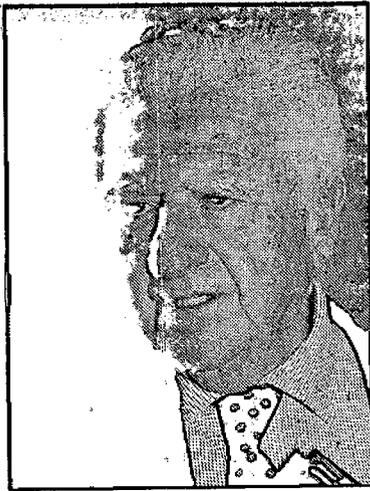
información que proporcione el periodista debe contribuir con su imparcialidad, veracidad, oportunidad y honestidad a que la verdad del suceso difundido sea evidente...) en el articulado del mismo se establece que: “El periodista tiene la verdad como norma irrenunciable...”, completándose dicha disposición (Artículo 4) con la frase: “El Colegio Nacional de Periodistas está obligado a prestar amparo a todo colegiado que sea afectado por defender la verdad” (Ponencia: El derecho a la información, p.2, *El Globo*, martes 1 de julio de 1997).

**José Marques de Melo**  
**(Decano de la Facultad**  
**de Comunicación y Director**  
**de la Cátedra Unesco de**  
**Comunicación de la Universidad**  
**Metodista de Brasil)**

“No basta que la ley garantice libertad de expresión a todos. Condición sine qua non es la capacidad que tienen los ciudadanos para saber, hacer, transformar, crear. Si no es así, el derecho de comunicar se convierte en cosa vacía, pues su ejercicio se queda limitado a las pocas personas que tienen instrucción y por lo tanto son capaces de producir mensajes, llenarlas de contenidos y difundirlas adecuadamente (...) ¿Cómo romper ese panorama inmovilista? La solución no se ubica sencillamente en garantizar escuela para todos (lo que constituye el primer paso), pero cambiar la estructura misma de la escuela, actualizarla, buscando sintonía con las demandas de una sociedad en proceso de cambio. El fundamento del derecho a la información es por lo tanto la garantía de educación para todos los ciudadanos. Educación de calidad que les permita comprender el mundo en que viven y adquirir competencias para la acción de naturaleza cívica y para la inserción integral en el ámbito laboral” (Ponencia: Derecho a la información. Ver también *El Universal*, martes 1 de julio de 1997, p. 1-14).

**Luis Gabriel Cano**  
**(Presidente de la SIP)**

“El Presidente de la Sociedad Interamericana de Prensa, Luis Gabriel Cano, de Colombia, se pronunció contra la propuesta del primer mandatario nacional, Rafael Caldera, en el sentido de incluir un capítulo



Luis Gabriel Cano

especial en la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado, a realizarse en noviembre en Margarita, destinado a debatir el derecho a la información veraz (...) Yo creo que eso no es conveniente, porque si se hace a nivel de toda América Latina, pues simplemente habrá restricciones a la prensa con esa declaración. Agregó que la SIP prefiere que no haya restricciones a la libre información. Desde luego el periodista tiene que informar en forma veraz, objetiva y responsable, el periodista debe responder por sus informaciones ante las leyes del país donde escribe y por tanto, no debe haber leyes especiales para la prensa (...) A juicio del Presidente de la SIP uno de los mayores peligros que se ciernen sobre el periodismo en la actualidad es la violencia. Lo peor es la violencia, los asesinatos y los secuestros. Las amenazas a los periodistas son cada vez más frecuentes" (*El Nacional*, miércoles 2 de julio de 1997, D-1).

**Ricardo Combellas  
(Presidente de la COPRE)**

"Para Ricardo Combellas, algunos voceros de la SIP desfiguraron el planteamiento del Presidente Caldera de que los medios de comunicación están tan obligados, como estamos los gobernantes, a responder a las necesidades de nuestros pueblos, a servir a la verdad y a la justicia (...) Esta propuesta causó revuelo, puesto que algunos afirman que el Derecho a la Información Veraz no es un derecho reconocido por los textos constitucionales ni por los tratados sobre derechos humanos, lo que

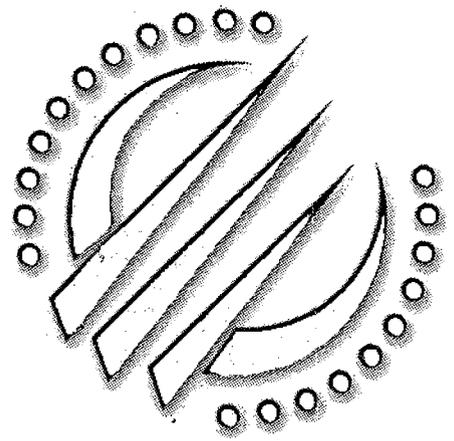


Ricardo Combellas

constituye una tergiversación de la realidad. El Derecho a la Información Veraz está recogido, a título de ejemplo, por las constituciones vigentes de Argentina, Colombia y Paraguay. Igualmente la Constitución Española del año 1978 recoge dicho derecho. Por su parte el Derecho a la Información es reconocido por los más relevantes tratados de Derechos Humanos vigentes en el planeta (...) Veraz no debe confundirse con verídico, por tanto tiene su contenido manipulador el argumento esgrimido por el dirigentes de la SIP, Danilo Arbilla, cuando afirma que el concepto de verdad lo terminan manejando los dueños para poder erosionar la libertad de prensa" (*El Globo*, domingo 6 de julio de 1997, p. 8).

**Jaime Abello  
(Miembro de la Fundación  
para el Nuevo Periodismo)**

"No creo que (la propuesta Caldera) sea atentatoria, sino que la discusión misma refleja una mentalidad que los tiempos están superando, gracias a la dinámica de las comunicaciones. Cada día hay más medios de información y más acceso. La insistencia sobre el enfoque de controlarlos y el temor a que una propuesta lo logre son exagerados y



sin fundamento. Actualmente, un debate sobre comunicación y democracia debe centrarse en el plano educativo. Un gobierno debe trabajar por la educación de los ciudadanos, para que sean conscientes, deliberantes, que no consuman lo que ofrecen los medios de una manera mecánica y que, eventualmente, generen también información y opinión. Es decir, una formación mediática, que no se logra con el régimen clásico de educación que se utiliza en América (...) Lo que pasa es que nuestras democracias son todavía muy débiles, desgraciadamente. Las amenazas las hay, y no las del tipo como la declaración de Caldera, sino las que vienen de los sectores violentos de la democracia (...) Y la agenda del periodista debe buscar esa pequeña verdad, la de la gente que está en medio del conflicto, los que están silenciados, los que no tienen voz. Esto tiene particular importancia: no atarse a las fuentes, huir de la tendencia de publicar noticias que de una u otra forma son información oficial, boletines de prensa. En periódicos venezolanos y colombianos, esa tendencia ocupa el 80 por ciento de las noticias publicadas (...) El periodismo debe contribuir a que la opinión pública se debata ampliamente. Y en este caso -el del conflicto fronterizo- se hace patente la ausencia de agenda propia de los periodistas, la información guiada por las versiones oficiales, cuando se observa la diferencia de enfoques en los periódicos de uno y otro lado de la frontera sobre un mismo tema" (Entrevista, *El Nacional*, domingo 6 de julio de 1997, Siete Días, H-8).

# INFORMACIONES



Entre el 20 y el 28 de mayo se realizó el Festival de Cine Venezolano, organizado por Fundavisual Latina, y que reunió en cinco salas de cine de Caracas la filmografía nacional de los últimos seis años.

El premio al Mejor Film de Largometraje en el Festival fue para **Mecánicas Celestes**, coproducción franco-venezolana, dirigida por Fina Torres, mientras que el realizador Luis Alberto Lamata fue designado el Mejor Director en la categoría de largometraje por **Desnudo con Naranjas**. Por su actuación en esta última película Daniel Alvarado obtuvo el galardón de Mejor Actor.

La veterana actriz Amalia Pérez Díaz fue reconocida como la Mejor Actriz por **Pandemónium**. Como artistas de reparto fueron premiados Elba Escobar (**Golpes a mi puerta**) y Frank Spano (**Sueño en el abismo**).

En la categoría largometraje de ficción también fueron otorgados los premios siguientes:

Mejor Opera Prima: **Disparen a Matar** de Carlos Azpúrua

Mejor Producción: Arnaldo Limansky por **Pandemónium**

Mejor Guión: Luis Alberto Lamata y César Miguel Rondón por **Desnudo con Naranjas**

Mejor Dirección de Arte: María Adelina Vera y Sandy Jelamby por **Señora Bolero**

Mejor Sonido: Mario Nazon por **Fin de round** y **Desnudo con Naranjas**

Mejor Fotografía: Andrés Agustí por **Una vida y dos mandados**, **Karibe Kon Tempo** y **Desnudo con Naranjas**

Mejor Cámara: Hernán Toro por **Un sueño en el abismo**

Mejor Montaje: Sergio Curiel por **Disparen a matar**, **Pandemónium**, **Santera** y **Un sueño en el abismo**

Mejor Música: José Vinicio Adames por **Tokio Paraguai**

En cortometrajes de ficción:

Mejor Cortometraje de Ficción: **Ale, Lulio, Luis y el Brazo** de Geyka Urdaneta

Mejor Dirección: Mariana Rondón por **Cáscaras** y **Calle 22**

Mejor Actriz: Elba Escobar por **Más vale tarde**

Mejor Actor: Pedro Durán por **Anacleto Morones**

Mejor Guión: Belén Orisini por **Más vale tarde**

Mejor Dirección de Arte: Marietta Perroni por **La reina mora**

Mejor Sonido: Mariana Szukalsky y Henry Zastroni por **El susurro del viento**

Mejor Fotografía: Alejandro Wiedemann por **Pi-llos** y **La reina mora**

Mejor Cámara: Micaela Cahuarí por **Cotidiano**

Mejor Montaje: Alberto Gómez por **Ella**, **Calle 22** y **Entre mentiras**

Mejor Música: Aquiles Báez por **La reina mora**

En la categoría de documentales y animación fueron premiados:

Mejor animación: **Kimono** y **La serpiente emplumada** de José Castillo

Mejor Documental: **Zoológico** de Fernando Venturini y **El camino de las hormigas** de Rafael Marziano

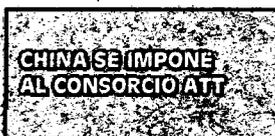
Premio Especial del Jurado a la Mejor Animación: **Now y siempre** de Anaís Domínguez

Mejor Fotografía de Documental: Juan Núñez con **Congo Mirador**

Mejor Montaje de Documental: Andrés Agustí y Claudia Uribe por **Parque Central**

Mejor Banda Sonora de Documental: **El camino de las hormigas** de Rafael Marziano

Premio Fundación Bigott al Documental que rescate los valores de la tradición venezolana: **Tapiales** de Armando Arce.



Los chinos confinaron a ATT a un papel mucho menos influyente que el que acostumbra a jugar en los macroproyectos en los que interviene. Durante gran parte de este siglo, una estrecha hermandad de empresas de telecomunicaciones, encabezada por ATT Corp. fijaba las normas para operar los sistemas de cable submarino. Hasta que trataron de embargar a dos burócratas chinos en un proyecto que costaba US. 1.000 millones. En lugar de diseñar y establecer las condiciones de lo que podría llegar a ser la línea de comunicaciones más importante del mundo, ATT Corp. y sus colegas soportaron una lección de humildad que se prolongó por cuatro años.

Según The Wall Street Journal, «los beligerantes negociadores chinos blandieron el poder que les otorgaban su vertiginoso crecimiento económico, los mil millones de posibles consumidores y

la probabilidad de que haya cambios importantes en el mercado de las telecomunicaciones en Estados Unidos para decidir cómo y cuándo se instalará el cable». Tanto ATT Corp. como la japonesa Kokusai Denshin Denwa Co. y la británica Cable & Wireless PLC quedaron relegadas a papeles secundarios mientras los burócratas chinos invitaban a participar en el proyecto a otras empresas, como SBC Communications Inc., la rival de ATT Corp. Esa compañía que suspendió hace poco sus conversaciones de fusión con ATT Corp., puso en manos de los chinos una poderosa herramienta de negociación y a cambio de hacerlo obtuvo una posición en el que podría llegar a ser el principal proyecto de cable en el mercado internacional más importante para ATT Corp. Desde el principio ATT Corp. fue la candidata obvia para encabezar el proyecto. Hasta hace poco la empresa estadounidense no tenía que preocuparse por la competencia en Asia. Gran parte de la región está vinculada con EE.UU. por medio de cables submarinos, de los que ATT Corp. es uno de los más importantes dueños de compañías que podían ofrecer ese servicio y ninguna tenía la experiencia que había acumulado ATT Corp. Pero, para cuando los funcionarios chinos organizaron el consorcio que habría de manejar el proyecto, Asia había pasado de ser un territorio feudal controlado por ATT Corp. y sus socios a ser una nueva arena de intensa competencia en la que ATT Corp. es sólo uno de los participantes. El funcionario Li Ping, subdirector del Ministerio de Correos y Telecomunicaciones de China, explicó que «nuestra política general es no participar en proyectos que excluyan a otras partes. Queremos contar con la participación de tantas compañías como sea posible con igualdad de oportunidades».



Ya es una tradición. Del 14 al 29 de junio, Caracas volvió a ser sede principal del Festival Internacional de Teatro. Con el de este año, ya son once los festivales aquí realizados. Motivo de orgullo para Venezuela y, más concretamente, para quienes hacen posible el milagro. Vale la pena hacer un recuento, siquiera sucinto, de la historia del ya consolidado Festival de Teatro.

En el primero de los festivales, con fecha de 1973, la muestra se circunscribió al ámbito latinoamericano. El de 1974, el segundo, pretendió un acercamiento y un diálogo del teatro latinoamericano con el europeo. La tercera edición, en 1976, tuvo un carácter específicamente «tercermundista». La cuarta edición, en 1978 y con el patrocinio de la Unesco, convirtió a Caracas en sede de la IV Sesión Mundial del Teatro de las Naciones. Quizás el quinto festival, en 1981, fue uno de los más completos por la diversidad y calidad de los grupos participantes: en ella estuvieron presentes, entre otros, el director de teatro y cine Andrzej Wajda y el actor Gary Oldman.

En 1983 y en la sexta edición, cabe reseñar que la actriz Norma Aleandro protagonizó una obra teatral de Mario Vargas Llosa, «Kathie y el hipopótamo». Por primera vez en la historia del festival y en el séptimo encuentro predominaron los estrenos mundiales, factor de especial atracción para la crítica internacional. El octavo festival, de 1990, estuvo caracterizado por el montaje simultáneo de tres obras de Bertolt Brecht. En 1992, novena edición, estuvo muy presente la conmemoración del V Centenario del Descubrimiento de América. El décimo festival, de 1995, estuvo sin duda marcado, además de por la coyuntura socio-política especialmente crítica del país sede, por la «presencia ausente» de Carlos Giménez, recién fallecido y corazón y alma de festivales anteriores.

Muchas cosas serían destacables en este XI Festival, que acaba de concluir. En primer lugar, la presencia en Caracas de 33 grupos de teatro extranjeros, representantes de 20 países del mundo (6 latinoamericanos), con la puesta en escena de otras tantas obras. A ellos se sumaron alrededor de 20 grupos nacionales.

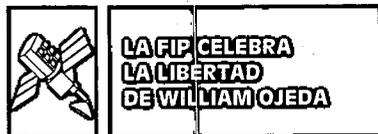
No es éste el momento ni el lugar para entrar en detalles acerca de la mayor o menor calidad de cada una de las representaciones. De ello se ocupó, oportuna y ampliamente, la crítica especializada. En un festival de tal envergadura, son naturales los desniveles de calidad, dentro siempre de un nivel promedio notable. Interesante resultó la polémica mantenida por algunos críticos en torno a los criterios de selección para confeccionar la muestra del festival de 1997. Algunos han censurado, en el programa, el predominio de obras de danza y de mimo sobre obras dramáticas con soporte textual, es decir, el predominio de lo que califican como «espectáculo visual» por encima de lo que sería el teatro propiamente dicho. Otros han argumentado que debe imponerse un criterio amplio acerca de la esencia del teatro, en apertura hacia nuevas posibilidades de expresión dramática. Esa polémica, sin duda, seguirá abierta.

Debe destacarse también, como muy positivo, el desplazamiento parcial del festival hacia otros diez estados del país. Se afianza así una tendencia que viene de festivales anteriores.

Merece aplauso, además, la política de llevar, hasta donde sea posible, el teatro a la calle. A pesar de los precios relativamente bajos, el acceso de los sectores más populares a las salas de teatro queda siempre, de hecho, restringido. Es muy importante que los festivales de teatro lleguen a ser, aún más y por unos días, el eje o el centro de una gran fiesta ciudadana y popular. Gana el pueblo y gana el propio festival.

Felicitemos cordialmente, desde el Centro Gumilla y desde estas páginas de la Revista COMUNICACIÓN, a todo el equipo humano que, bien compactado y mejor dotado de mística y de capacidad profesional, hace posible interanualmente este gran milagro del Festival de Teatro de Caracas.

José Ignacio Rey



La decisión del Presidente de la República de conceder la libertad al periodista William Ojeda y su posterior declaración, en el Foro Iberoamericano Comunicación e Información para la Democracia, en la cual reitera el respeto de su gobierno a la libertad de expresión, constituyen hechos significativos para la Federación Internacional de Periodistas, FIP, que, por una parte, colocan en la agenda pública la discusión sobre la calidad de la información y, por la otra, reiteran el compromiso del gobierno venezolano a no establecer ningún tipo de medidas restrictivas a la libertad de expresión y el derecho a la información.

En referencia al caso del periodista Ojeda -en prisión desde el 23 de enero por un fallo judicial- el presidente Caldera restituyó, en el marco de una ocasión especial para los periodistas venezolanos, la vigencia de los derechos constitucionales que protegen la labor informativa y el derecho a la opinión. La FIP reconoce en la decisión presidencial de liberar a Ojeda la voluntad de honrar los compromisos suscritos con la sociedad venezolana y con los mandatarios iberoamericanos durante la Cumbre de Santiago de Chile.

La Federación Internacional de Periodistas, que representa a más de 400 mil periodistas en todo el mundo, seguirá atentamente las discusiones y debates que se adelantan en el contexto iberoamericano y hará propuestas que partan de la óptica de quienes trabajan la

información día a día y que padecen, también día a día, las presiones de Estados, Gobiernos, poderes económicos y sociales y de los propietarios de los medios de comunicación.

Nuestra organización se guía por un lema -difundido ampliamente en ocasión del 70 aniversario de la FIP- que traza una diferencia conceptual con la posición de los gobiernos y del sector empresarial de los medios. Para la FIP «No puede haber libertad de prensa si los periodistas ejercen su profesión en un entorno de corrupción, pobreza o temor».

**Por la Federación Internacional de Periodistas,**

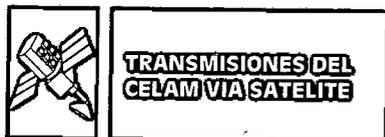
**Aida White**, Secretario General  
**Katia Gil**, Oficial Regional América Latina

Aviso publicado por la FIP en la prensa nacional



Según fuentes del The Wall Street Journal, el gigante italiano de las telecomunicaciones Telecom Italia SpA, hasta ahora conocido como Stet, logró evadir una prohibición comercial para el comercio trasatlántico luego que la Comisión Europea le otorgara la aprobación tácita a un acuerdo entre la compañía y el gobierno de los Estados Unidos que allana el camino para continuar con sus inversiones en Cuba. El anuncio de la comisión, se produjo el 24 de julio, tras la decisión del Departamento de Estado de los EE.UU. de abandonar su investigación contra Telecom Italia luego que la compañía accediera a cancelar un pago único a ITT Corp. El gobierno estadounidense investigaba las inversiones de Telecom Italia en el sistema telefónico de Cuba, que fue propiedad de ITT Corp. hasta que el gobierno de Fidel Castro les expropió la compañía. Como resultado del pago, ITT autoriza a Telecom Italia a hacer lo que desee con la telefónica cubana. Si bien EE.UU. había amenazado a Telecom Italia por haber violado la ley Helms-Burton que castiga a las empresas que inviertan en activos y empresas que hayan sido propiedad de estadounidenses, la Unión Europea (UE) tiene una ley que prohíbe a las compañías de la UE que cumplan con la legislación de EE.UU. Sin embargo, la Comisión Europea indicó que no tenía intención de llevar a Telecom Italia a los tribunales por acatar la ley estadounidense. La empresa es la quinta telefónica del mundo. «Se podría decir que Telecom Italia encontró un socio en Cuba de una manera viable», y que «Telecom Italia no está

sujeta a la ley Helms-Burton según el portavoz del Comisario de Comercio de la UE, Sir Leon Brittan. Sin embargo, el senador Jesse Helms, uno de los principales defensores de la legislación, no se mostró complacido. Criticó al gobierno del presidente Clinton por no haber actuado en trece meses contra la empresa italiana con lo cual «les otorgó una excepción ilegal y de facto» para no respetar la ley. El enfoque de la Comisión también despertó sorpresa en Bruselas. Sin embargo, los funcionarios y expertos de la UE indican que, de hecho, la Comisión no tenía necesidad de actuar contra Telecom Italia. «Uno de los propósitos de la legislación de la UE es proteger a las compañías europeas», declara Jacques Bourgeois, ex funcionario de la comisión de comercio de la UE y socio de Akim Gump, una firma de abogados de Bruselas. En cualquier caso la confrontación comercial entre estadounidenses y europeos favorece a Cuba para salir del bloqueo tecnológico.



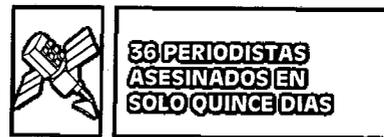
Según informaciones de la agencia EFE, la Iglesia Católica en América Latina manejará dos canales de televisión que emitirán, vía satélite, uno en portugués desde Brasil y el otro en español desde Venezuela. Mons. Oscar Rodríguez, Presidente del Consejo Episcopal Latinoamericano (CELAM), y Arzobispo de Tegucigalpa, declaró al diario local El Heraldó que la empresa DirecTV le ofreció gratuitamente al CELAM los dos canales, que empezarán a operar este año. «Los acepté como un gran riesgo, pero ahora nos toca alimentar estos dos canales», con producción destinada a los millones de católicos latinoamericanos. En Brasil, explicó Mons. Rodríguez se aprovechará la infraestructura del canal católico Red de Vida para las emisiones en portugués, y desde Venezuela se difundirá la producción de todos los canales católicos en español del resto de América Latina. Entre los países donde hay canales de televisión católica se encuentran Argentina, Brasil, Costa Rica, Chile, México, Panamá, República Dominicana y, próximamente, Honduras. La decisión del CELAM supone el posicionamiento de la Iglesia Católica a favor de uno de los dos grandes consorcios, que competirán por la hegemonía del espacio televisivo en América Latina. En efecto, el paso previo a la salida de DirecTV fue el lanzamiento del satélite Galaxy R, responsable de la transmisión para la región. Hughes Communications Inc., la

mayor operadora mundial de satélites privados, junto a la Organización Diego Cisneros (Venezuela), el Grupo Abril (Brasil) y Multivisión (México) fueron las empresas que comandaron el proyecto. Con una inversión de capital de 800 millones de dólares, esta sociedad está constituida en 60% por la HC Inc., un 20% por la ODC, 10% por Multivisión y 10% por Televisión Abril. Dentro de los planes de expansión de DirecTV está previsto para el último trimestre de este año el lanzamiento de un nuevo satélite denominado Galaxy VIII-I, cuyo costo está estimado en 250 millones de dólares y contará con 32 transpondedores que beneficiarán a los suscriptores de Latinoamérica y el Caribe. Esta inversión colocará a los Cisneros en competencia directa con otra gran alianza estratégica de News Corp., de Rupert Murdoch, Telecommunications Inc., Televisa de México, y Organizaciones Globo de Brasil, que próximamente pondrán un servicio similar llamado Sky Latin America. La oferta gratuita al CELAM se ubica en una lucha por el control del espacio latinoamericano, aprovechando la capacidad ociosa de los transpondedores y la necesidad de cubrir una superoferta, que tan solo para Venezuela es de unos 60 canales de televisión y 33 de música.



Un consorcio integrado por dos grupos financieros rusos y el Deutsche Bank, ganó el 25 de julio la subasta de 25% de las acciones más una del monopolio ruso de telecomunicaciones Svyazinvest por 1.800 millones de dólares, según la agencia EFE. A la subasta había acudido otro consorcio, en el que se encontraba la Telefónica de España S.A., la única operadora de telecomunicaciones presente en la licitación. Un representante de la comisión indicó a las agencias Interfax e Itar-Tass que el consorcio ganador está compuesto por el grupo ruso MFK (Compañía Financiera Internacional), la compañía inversora rusa Renaissance Capital (al que está vinculado el poderoso banco ruso Onewimbank) y la entidad bancaria germana Deutsche Bank. El competidor del consorcio ganador estaba integrado por Telefónica de España S.A., el grupo ruso Alfa-Group, el banco Credit suisse First Boston y una persona privada. El precio inicial de la puja de este paquete de acciones se fijó en 1.180 millones de dólares. Los inversores debieron depositar una fianza de 400 millones de dólares. Se trata de la mayor transacción realizada hasta ahora en el programa de privatizaciones de Rusia y de la primer

subasta que se celebra en este país de acuerdo con la normativa internacional. La licitación supone la primera fase de la privatización del monopolio ruso de telecomunicaciones y la única en la que podía participar capital extranjero, ya que en la segunda -que tendrá lugar a finales de este año o comienzos de 1998- se pondrá a la venta un 24% de las acciones de Svyazinvest entre inversores rusos. Telefónica de España se presentó el pasado lunes al concurso de privatización al depositar los 400 millones de dólares de fianza exigida por las autoridades rusas para poder competir en la subasta. Svyazinvest controla las redes de comunicaciones telefónicas interurbana e internacional de Rusia.



En apenas 15 meses, 36 periodistas fueron asesinados en el ejercicio de su profesión, según un informe de Reporteros sin Fronteras (RSF), hecho público en mayo. En el informe al que tuvo acceso IPS y que esa organización no gubernamental internacional con sede en París presenta como un estudio sobre el estado de la libertad de prensa en el mundo, se añade que 83 periodistas de 22 países siguen encarcelados. El documento trata el período comprendido entre el 1 de enero de 1996 y el 21 de mayo de 1997.

El país con mayor número de periodistas asesinados es Argelia, con ocho, seguido de Rusia e India con cuatro, tres en Cambodia y Colombia, dos en Bangladesh, Pakistán y Filipinas, uno en Argentina, Guatemala, Angola, Chipre, Irán, Irlanda, Tayikistán, Turquía e Indonesia.

China es el país con mayor cantidad de periodistas presos (12), delante de Etiopía (11), Turquía (8), Siria (7), Nigeria y Birmania (6), Kuwait y Vietnam (5), Ruanda (4), Perú e Indonesia (3) y Sudán y Túnez (2).

El informe asevera que centenares de periodistas fueron detenidos e interrogados en esos y otros países y se vieron sometidos a presiones políticas, policiales y judiciales. Asimismo, que otros centenares de profesionales sufrieron amenazas, hostigamiento, atentados, secuestros, malos tratos, torturas o simplemente "desaparecieron" a manos de bandas parapoliciales, paramilitares, guerrillas, matones a sueldo, narcotraficantes o mafias. Un portavoz de RSF dijo que en la presentación del informe se denunciará la impunidad de que gozan en el mundo aquellos que atentan contra periodistas.

Se citará como pruebas en ese sentido el hecho de que sólo en muy pocos casos de los 600 asesinatos de periodistas cometidos en los últimos 10 años se hallará y encarcelará a los culpables.

**COMUNICACION**

# ¿Cómo gerenciar?!

Carlos E. Guzmán Cárdenas

Las teorizaciones, los enfoques y las herramientas de las disciplinas gerenciales en el campo de los procesos culturales y comunicacionales, se encuentran en un estado de pre-configuración, no obstante reconocerse su necesidad y pertinencia en la situación actual del Sistema Cultural-Comunicacional Institucional Venezolano a fines de la década de los noventa.

Existe un gran interés por conocer el significado y la utilidad de introducir «nuevos paradigmas» gerenciales en la forma de planificar y administrar el cambio en las instituciones y/o organizaciones. Estos paradigmas y/o modelos gerenciales resaltan la necesidad de hacer transformaciones graduales en los procesos de dinámica organizacional a través de programas de mejoramiento integral e innovación; o por el contrario, utilizar el rediseño de procesos para realizar una reestructuración radical de la organización y de su cultura a fin de lograr mejoras significativas.

Los paradigmas gerenciales dominantes en la actualidad en muchas organizaciones son el Rediseño de Procesos de Negocios y la Filosofía del Aprendizaje Organizacional basados en el Modelo de la Quinta Disciplina de Peter Senge que considera que una organización que aprende está compuesta por gente con iniciativa y clara visión de futuro (ver figura N° 1).

Un proceso de negocio es un conjunto de tareas organizadas y relacionadas lógicamente, orientadas a dar un resultado. Son características de un proceso, la capacidad de transformar cosas, la de tener clientes/usuarios y la de involucrar varias funciones de la organización. Los procesos vienen a ser el corazón operativo de cualquier ente. Por consiguiente, focalizarse en ellos permite tener el pulso de la verdadera capacidad operativa.

El mejoramiento de los procesos (rediseño, reingeniería) debe estar

alineado con los objetivos del negocio, y ser realmente viable con las circunstancias del país. Las organizaciones deben tener la capacidad de cambiar frente a los estímulos que reciben; por lo que deben preparar el ambiente organizacional para enfrentar y promover la transformación, esto es, gerenciar el cambio.

El nuevo paradigma gerencial consiste en tener la capacidad de modelar los procesos de negocio, permitiendo su mejoramiento (rediseño, reingeniería), habilitando la generación instantánea de los sistemas de información y permitiendo que la gente participe activamente en el proceso de cambio.

Diseñar y modelar procesos de negocios es una actividad que requiere creatividad y orientación fuerte a la innovación. Pero también necesita de un sólido apoyo tecnológico. La perspectiva tecnológica para gerenciar el cambio y apuntalar el rediseño de los procesos de negocios, la cual se conecta con el modelo de trabajo al proporcionar las plataformas de tecnología requeridas para satisfacer las necesidades de diversas clases de usuarios en estaciones de trabajo identificadas, es cliente servidor, cuyos principios arquitecturales son:

- Diversidad.
- Intercambialidad.
- Orientación hacia la estación de trabajo.
- Orientación hacia la red.

Es la arquitectura de sistemas que tendrá mayor difusión para el manejo eficiente de recursos, con alta orientación hacia la efectividad. Consiste en identificar los procesos que deben ser realizados en áreas específicas de la organización, así como la información (datos) que será requerida por una de ellas y dárselos. Estas áreas se llaman clientes y se alimentan de una fuente de procesos y datos centrales que se llama servidor. La ventaja competitiva del enfoque radica en la especificidad del diseño, el cual variará en cada

caso, aprovechando la sinergia de cada organización y de cada modelo de negocio.

Adicionalmente, el enfoque clásico, aplicado a muchas instituciones vinculadas con las dinámicas culturales y comunicacionales, de enlazar las estrategias con el análisis del contexto o entorno externo tiende a fracasar sino se toma en cuenta la interrelación entre los procesos de planificación estratégica y el aprendizaje organizacional, tanto grupal como individual, requeridos para gerenciar la innovación.

Por otra parte, las ciencias administrativas, políticas y sociales han asumido como una de sus prioridades de investigación lo referente a la dinámica gerencial traspasando los límites convencionales de la esfera privada y colocando a la Gerencia en el centro de la problemática de la reforma de los aparatos administrativos del Estado.

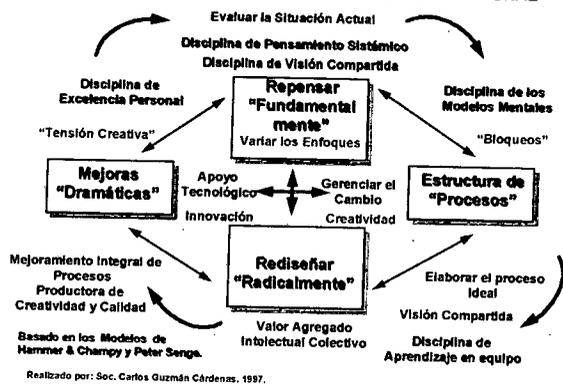
Paralelamente, el progreso organizativo de la sociedad civil representa una tendencia cada vez con mayor fuerza e intensidad en los campos culturales y comunicacionales, mediante la presencia de variadas agrupaciones, fundaciones, asociaciones vinculadas al fomento y promoción del Desarrollo Cultural y Comunicacional.

Estas circunstancias, entre otras, justifican que en el presente número de la Revista Comunicación, se reúnan algunos textos para la consulta de aquellos investigadores que tengan especial interés por conocer las relaciones entre lo cultural, comunicacional y gerencial. Por supuesto, sin perder de vista, algunas preguntas claves:

- ¿Cómo gerenciar?, ¿Cuál enfoque gerencial e instrumentos deben adoptarse en el sector cultural y comunicacional?
- ¿Cuál tecnología gerencial es la más válida para los procesos culturales y comunicacionales?
- ¿Existen propuestas gerenciales específicamente para las organizaciones, programas, proyectos y actividades culturales-comunicacionales?

De modo que, el objetivo de compilar esta bibliografía de consulta para los lectores de la Revista Comunicación, es dar a conocer la diversidad de objetos gerenciables (el «qué») y sus particularidades en los procesos comunicacionales y culturales susceptibles de ser «gerenciados».

## LA REINGENIERIA Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL



## BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

Compilada por Carlos E. Guzmán Cárdenas.

Descriptor: Comunicación/Cultura/Gerencia/I&D.

- ABRAVANEL, ALLAIRE, FIRSIRO-TU, HOBBS, POUPART y SIMARD: Cultura Organizacional. Aspectos Prácticos y Metodológicos. Colombia. Serie Empresarial. Fondo Editorial Legis. 1992. 202 páginas. Título Original: La culture organisationelle, Gaëtan Morin éditeur, Montreal, Canadá. 1988.
- AÏT-EL-HADJ, Smail: Gestión de la tecnología. La empresa ante la mutación tecnológica. Barcelona, España. Ediciones Gestión 3000, 1990. 256 páginas. Título Original: L' Entreprise face a la mutation technologique, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989. Trad. Emil Herbolzheimer.
- AGUIRRE, Jesús María: «Dinámica Sociocultural e Industrias Culturales». En: BISBAL, Marcelino y Pasquale NICODEMO (coordinación). Nuevas fronteras. Medios, comunicación y poder. Caracas, Venezuela. Fundación Carlos Eduardo Frias/Universidad Central de Venezuela, 1ra. Edición, 1996. p. 55-69.
- : «Los medios de comunicación ante las nuevas transformaciones». En: Demoscopia Venezuela. Tendencias y perspectivas 1996-1997. Caracas, Venezuela. COSAR Grupo Comunicacional. Febrero, 1997. p. 57-63. También puede encontrarse en: Revista Comunicación. Estudios Venezolanos de Comunicación. N° 98. Segundo trimestre de 1997. Centro Gumilla, Caracas, Venezuela.
- ALBRECHT, Karl: La Revolución del Servicio. (Serie Empresarial). Colombia. Legis Editores, S.A. 1991. 236 páginas. Título Original: At America's service. How Corporations can Revolutionize the way The Treat Their Customers. Dow Jones-Irwin, II, USA. 1988. Trad. Jesús Villamizar Herrera.
- ALPANDER, Guvenc G.: Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. (Serie Norma. Desarrollo Gerencial.). Colombia. Editorial Norma, S.A.

- 1985. 346 páginas. Título Original: Human Resources Management Planning. Amacon Book Division. New York, N.Y. 1982. Trad. Margarita Cárdenas.
- ÁLVAREZ, Víctor: «Innovación tecnológica. Clave del Desarrollo Económico». En: Revista Resumen Gerencial. Una Síntesis para el Gerente. Año 3, N° 16, Edición N° 16. Valera, Edo. Trujillo, Venezuela. Dic. 1995/Ene. 1996. p.19.
- : «La política tecnológica como política económica». En: Espacios. Revista venezolana de gestión tecnológica. Vol. 17. Núm. 1. Caracas, Venezuela. 1996. p. 5-33.
- ANDREWS, Kenneth R. «El concepto de estrategia corporativa». En: MINTZBERG, Henry y James Brian QUINN. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2da. Edición, 1993. p. 51-59. Título Original: The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall Inc, 1988. Trad. Georgina Greenham Del Castillo.
- ANTEQUERA PARILLI, Ricardo: «Los derechos intelectuales, las transmisiones por satélite y la televisión por cable». En: VI Congreso Internacional sobre la Protección de los Derechos Intelectuales (del autor, el artista y el productor). México, D.F. Editado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC); Federación Mexicana de Sociedades Autorales (FEMESAC) y la Secretaría de Educación Pública (SEC). 25-27 Febrero 1991. p. 237-250.
- : «El derecho de autor y el derecho a la Cultura». En: I Congreso Iberoamericano de Propiedad Intelectual. Derecho de autor y Derechos conexos en los umbrales del año 2000. Tomo I. Madrid, España. Ministerio de Cultura, Secretaría General Técnica. 28-31 Octubre 1991. p. 65-78.
- : «El derecho de autor y su impacto económico». En: VII Congreso Internacional sobre la protección de los derechos intelectuales (Del autor, el artista y el productor). Desafíos Contemporáneos de la Propiedad Intelectual. Santiago, Chile. Editado por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC), Ministerio de Cultura de España y el Instituto Interamericano del Derecho de Autor (IIDA). Abril 1992. p. 49-68.
- : «La importancia cultural y económica del Derecho de Autor y de los Derechos Conexos». En: VIII Congreso Internacional sobre la Protección de los Derechos Intelectuales (Del autor, el artista y el productor). Asunción, Paraguay. Editado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC), Ministerio de Cultura de España. Marzo 1993. p. 33-61.
- ANTONORSI BLANCO, Marcel: Guía Básica para (re)organizar. (Serie Temas de Coyuntura en Gestión Pública), Caracas, Venezuela. Centro de Documentación y Análisis de Información del

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). 1991. 52 páginas.
- : «La Empresa Competitiva». En: Revista Talento. Espacio para la Promoción de la Competitividad. N° 2. Caracas, Venezuela. Abril 1995. p. 23-25.
- : Guía práctica de la empresa competitiva. Caracas, Venezuela. Edición de Venezuela Competitiva. 1995. 79 páginas.
- ARMSTRONG, Michael: Gerencia de Recursos Humanos. Integrando el personal y la empresa. (Serie Empresarial). Colombia. Legis Editores, S.A. 1991. 266 páginas. Título Original: A handbook of human resource management. Kogan Page. Londres, GB. 1990. Trad. Teresa Niño Torres.
- AVALOS GUTIÉRREZ, Ignacio: «Aproximación a la gerencia de tecnología en la empresa». En: MARTÍNEZ, Eduardo (editor). Estrategias, planificación y gestión de ciencia y tecnología. Caracas, Venezuela. CEPAL-ILPES/UNESCO/UNU/CYTED-D Editorial Nueva Sociedad. 1ra. Edición. 1993. p. 471-500.
- AVALOS GUTIÉRREZ, Ignacio y Horacio VIANA: «La Gerencia de tecnología: El eslabón perdido de la gerencia venezolana». En: NAÍM, Moisés. Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia. Caracas, Venezuela. Ediciones IESA, 2da. Edición. 1989. p. 269-287.
- BAIG, Edward C.: «En sus marcas, listos, partida en línea». En: Revista Business Week. Edición Venezuela. La Revolución de la Información. McGraw-Hill. Adaptación realizada por Grupo Gerente. Edición Semestral II-1994. La Sociedad de la información. Perspectivas. p. 66-70.
- BAKER, Joel A.: Paradigmas: El Negocio de descubrir el Futuro. Ediciones McGraw-Hill. 1995.
- BARRIOS VANEGAS, José: Estudio Industrias Culturales. Caracas, Venezuela. UNESCO/SELA. 1990. 69 páginas. Mimeografiado.
- BIASCA, Rodolfo A.: Resizing: Reestructurando, replanteando y recreando la Empresa para lograr la Competitividad. Ediciones Macchi. 4ta. Edición. 1994.
- BISBAL, Marcelino: La mirada comunicacional. (Colección Trópicos). Caracas, Venezuela. Alfadil Ediciones. 1994. 241 páginas.
- : «El Mosaico de lo massmediático». En: Revista SIC. Caracas, Venezuela. Centro Gumilla, Año LVIII. N° 579. Noviembre 1995. p. 401-402.
- : «Comunicación y cultura: para pensar lo massmediático». En: Revista Comunicación. Estudios Venezolanos de Comunicación. N° 92. Caracas, Venezuela. Centro Gumilla, Cuarto Trimestre 1995. Estudios. p. 45-55.
- BISBAL, Marcelino y Pasquale NICODEMO (coordinación): Nuevas fronteras. Medios, comunicación y poder. Caracas, Venezuela. Fundación Carlos Eduardo Frias/Universidad Central de Venezuela, 1ra. Edición, 1996. 279 páginas.
- : «El valor de la cultura. El consumo cultural del venezolano». En: Demoscopia Venezuela. Tendencias y

- perspectivas 1996-1997. Caracas, Venezuela. COSAR Grupo Comunicacional. Febrero, 1997. p. 43-48.
- BOXWELL, Robert J.: Benchmarking para competir con ventaja. (Serie McGraw-Hill de Management). Madrid, España. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A. 1ra. Edición, 1995. 203 páginas. Título Original: Benchmarking for competitive advantage. McGraw-Hill, Inc. 1994. Trad. Isabel Valecillo Rubiera y Barbara McShane.
- BRIAN QUINN, James: «Cómo administrar la innovación: el caos controlado». En: MINTZBERG, Henry y James Brian QUINN. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2da. Edición, 1993. p. 836-850. Título Original: The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall Inc, 1988. Trad. Georgina Greenham Del Castillo.
- BRICEÑO, Miguel Angel: Gestión tecnológica. La investigación aplicada en la empresa. Caracas, Venezuela. Editorial Kinesis. 1994. 168 páginas.
- BRUNNER, José Joaquín: «Políticas Culturales y Democracia: Hacia una teoría de las oportunidades». En: GARCÍA CANCLINI, Néstor ed. Políticas Culturales en América Latina. (Colección enlace. Cultura y Sociedad), México, Edit. Grijalbo, 1ra. Edición, 1987. p. 175-203.
- ———: América Latina: cultura y modernidad. (Colección Claves de América Latina). México, Coedición Dirección General de Publicaciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/Edit. Grijalbo, S.A. 1ra. Edición, 1992. 403 páginas.
- BUSINESS WEEK: La Revolución de la Información. Edición Venezuela. McGraw-Hill. Adaptación realizada por Grupo Gerente. Venezuela. Edición Semestral II-1994. 98 páginas.
- BYTE VENEZUELA: Cómo los Chips cambiaron al Mundo. Volumen 2, Número 2. Venezuela, Organización Transamérica. Diciembre 1996, 98 páginas.
- ———: Aplicaciones Internet: ¿Quién tendrá la última palabra?. Volumen 3, Número 25. Venezuela, Organización Transamérica. Marzo 1997, 122 páginas.
- CAREY, John: «De Internet a infobahn». En: Revista Business Week. Edición Venezuela. La Revolución de la Información. McGraw-Hill. Adaptación realizada por Grupo Gerente. Edición Semestral II-1994. La Economía de la información. EE.UU. p. 22-24.
- CARLANDER, Ingrid: «Viaje a la tecnología del futuro». En: El Nacional. Caracas, Lunes 27 de Enero de 1997. Ciberespacio. p. C/1. Trad. Violeta Linares.
- CASELLA, Antonio; Armando IZQUIERDO; Ignacio LAYRISSE; María Josefina LAZO; Oscar RODRÍGUEZ y Raquel SALAS: Gestión Tecnológica. Una Herramienta efectiva para conferir competitividad al negocio. Visión Tecnológica. Vol. 2. N° 1. INTEVEP, S.A. 1994. p. 4-12.
- CASSIOLATO, José E.: «Innovación y cambio tecnológico». En: MARTÍNEZ, Eduardo (editor). Ciencia, Tecnología y Desarrollo: Interrelaciones teóricas y metodológicas. Caracas, Venezuela. CEPAL-ILPES/UNESCO/UNU/CYTED Editorial Nueva Sociedad. 1ra. Edición, 1994. p. 261-306.
- CATALÁN, Carlos y G. SUNKEL: Algunas tendencias en el consumo de Bienes Culturales en América Latina. Santiago, Chile. Documento de Trabajo FLACSO. Programa Chile. Serie: Educación y Cultura N° 27. Septiembre de 1992.
- CENTRO VENEZOLANO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE TEATRO: Economía y Cultura. Boletín N° 15. Caracas, Venezuela. ITI-UNESCO. Consejo Nacional de la Cultura. CONAC. 1990. 24 páginas.
- CEVALLOS, Diego: «América Latina se juega su futuro en el ciberespacio». En: El Globo. Caracas, Domingo 21 de Abril de 1996. Economía. p. 11.
- CHACÓN, Evelin y Ernesto OLIVO: «El consumo cultural televisivo desde la condición multicultural de los perceptores». En: Revista Comunicación. Estudios Venezolanos de Comunicación. N° 95. Caracas, Venezuela. Centro Gumilla, Tercer Trimestre 1996. Estudios. p. 30-41.
- CHAMPY, James: Reengineering Management: The Mandate for New Leadership. Haper Business. 1995.
- CHOLLET R., Giselle: «Es necesario modernizar Ley de Telecomunicaciones». En: El Globo. Caracas, Viernes 31 de Enero de 1997. Economía. p. 4-5.
- COHEN JEHOAM, Herman: Critical Reflections on the Economic Importance of Copyright. IIC, vol. 20. N° 4. 1989.
- COLINA, Carlos Eduardo: «El video dentro de la estructura del Sistema de Comunicaciones. Dos puntos de partida: Momentos del proceso y usos». En: Anuario ININCO. Investigaciones de la Comunicación. N° 7. Instituto de Investigaciones de la Comunicación. Universidad Central de Venezuela. Facultad de Humanidades y Educación. Caracas, 1995. p. 157-178.
- ———: «Flujos diversos en el audiovisual globalizado. Las nuevas tecnologías de la comunicación en Venezuela». En: BISBAL, Marcelino y Pasquale NICODEMO (coordinación). Nuevas fronteras. Medios, comunicación y poder. Caracas, Venezuela. Fundación Carlos Eduardo Frias/Universidad Central de Venezuela, 1ra. Edición, 1996. p. 101-113.
- COLLINS, James C. & Jerry Y. PORRAS: Built to last: Successful habits of visionary Companies. Harper Business Publishers. 1994.
- COMISIÓN PERMANENTE DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA: El Papel del Estado Venezolano en el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología. Caracas, Venezuela. Congreso de la República. Cámara de Diputados. Imprenta Municipal, 1995. 54 páginas.
- COMISIÓN PRESIDENCIAL PARA LA REFORMA DEL ESTADO (COPRE): La Cultura en un Proyecto de Reforma del Estado. Caracas, Venezuela. COPRE. Volumen 10. Tomo I. 1987. 121 páginas.
- ———: Encuesta Nacional Estado y Cultura/ Encuesta Nacional para un Diagnóstico Prospectivo y la Formulación de una adecuada Política Cultural. Anexos. Caracas, Venezuela. CO-
- PRE. 1987. 43 páginas..
- COMPUTACIÓN GLOBAL: Outsourcing llegó a PDVSA. Año 5, Edición N° 44. Venezuela, Empresa Editora C.A. Publicaciones 123. Febrero 1996, 54 páginas..
- ———: 100 Líderes en Venezuela. Año 6, Edición N° 54. Venezuela, Editorial Global 1996 C.A. 1996, Diciembre/Enero 1996/1997. 74 páginas..
- ———: Nace un coloso. PDVSA+SAIC=INTESA. Año 6, Edición N° 55. Venezuela, Editorial Global 1996 C.A. Febrero 1997, 66 páginas..
- ———: Telecomunicaciones. Un mercado en crecimiento. Año 6, Edición N° 56. Venezuela, Editorial Global 1996 C.A. Marzo 1997, 62 páginas..
- CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE SOCIOLOGÍA: América Latina y El Caribe : Perspectivas de su reconstrucción. Resúmenes de ponencias. Tomo I. XX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS). Ciudad de México, 2 al 6 Octubre 1995. Editado por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. 1995. 195 páginas..
- CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE SOCIOLOGÍA: América Latina y El Caribe : Perspectivas de su reconstrucción. Resúmenes de ponencias. Tomo II. XX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS). Ciudad de México, 2 al 6 Octubre 1995. Editado por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. 1995. 222 páginas..
- CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA (CONAC): 1er. Informe de seguimiento al proceso de Descentralización Cultural (CONAC). Caracas, Venezuela. Unidad de Seguimiento y apoyo al proceso de Descentralización Cultural. Elaborado por María Jiménez Fernández. CONAC. Junio 1992. 33 páginas.
- ———: 1er. Informe de la Gestión Cultural Pública Estatal. Caracas, Venezuela. Unidad de Seguimiento y apoyo al proceso de Descentralización Cultural. Elaborado por María Jiménez Fernández. CONAC. Diciembre 1992. 51 páginas..
- CORDIPLAN: VI Plan de Desarrollo de la Nación. 1981/1985. Versión Preliminar. Volumen II. (- El Desarrollo de la Cultura, la Comunicación Social, las Bibliotecas y el Sistema de Información (Papel de Trabajo). Caracas, Venezuela. Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República. Cordiplan. 1981. 87 páginas..
- ———: VI Plan de la Nación. 1981-1985. Desarrollo Global. Volumen I. Caracas, Venezuela. Versión Oficial. Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República. Cordiplan. Agosto 1981. 91 páginas.
- ———: VI Plan de la Nación. 1981-1985. Desarrollo Sectorial. Volumen II. Parte 3. Caracas, Venezuela. Versión Oficial. Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República. Cordiplan. Agosto 1981. Introducción. p. I-IV. Cap. III. p. 61-97.
- ———: VII Plan de la Nación. 1984-1988. Lineamientos Generales. Presentación al Congreso Nacional. Ca-

- Caracas, Venezuela. Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República. Cordiplan. Noviembre de 1984. 120 páginas.
- : El Gran Viraje. Lineamientos Generales del VIII Plan de la Nación. Presentación al Congreso Nacional. Caracas, Venezuela. Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República. Cordiplan. Presidencia de la República. Enero de 1990. 154 páginas.
- : Un Proyecto de País. Venezuela en Consenso. Documentos del IX Plan de la Nación. Caracas, Venezuela. Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República. Cordiplan. Febrero, 1995.
- CORNELLA, Alfons: Los Recursos de la información. Ventaja Competitiva de las empresas. (Serie McGraw-Hill de Management) Madrid, España. Ed. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A. 1ra. Edición, 1994. 183 páginas.
- CORRALES, Carlos: «La difusión de la obra audiovisual a través de satélite y por cable». En: I Congreso Iberoamericano de Propiedad Intelectual. Derecho de autor y Derechos conexos en los umbrales del año 2000. Tomo II. Madrid, España. Ministerio de Cultura, Secretaría General Técnica. 28-31 Octubre 1991. p. 755-759.
- : «Televisión por cable». En: VIII Congreso Internacional sobre la Protección de los Derechos Intelectuales (Del autor, el artista y el productor). Asunción, Paraguay. Editado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC), Ministerio de Cultura de España. Marzo 1993. p. 285-297.
- COWELL, Donald W.: Mercadeo de Servicios. Un nuevo enfoque: del operativo al perceptivo. (Serie Empresarial). Colombia. Legis Editores, S.A. 1991. 354 páginas. Título Original: The Marketing of Services. Heinemann, Oxford, G.B. 1989. Trad. Jesús Villamizar Herrera.
- COY, Peter: «Más rápido, más pequeño, más económico». En: Revista Business Week. Edición Venezuela. La Revolución de la Información. McGraw-Hill. Adaptación realizada por Grupo Gerente. Edición Semestral II-1994. La Tecnología capacitadora. Perspectivas. p. 34-38.
- CROVI DRUETTA, Delia: «Las autopistas de la información en el contexto de la América Latina». En: CROVI DRUETTA, Delia (coordinadora). Cultura política, información y comunicación de masas. México. Asociación Latinoamericana de Sociología. 1ra. Edición. 1996. p. 35-39.
- DAFT, Richard L. y Richard M. STEERS: Organizaciones. El Comportamiento del individuo y de los grupos humanos. México. Editorial Limusa. Grupo Editorial Noriega. 1ra. Edición. 1992. 773 páginas. Título Original: Organizations a micro-macro approach. Scott Foresman and Company. 1986. Trad. Andrés Eduardo Chehade Durán.
- DAVALOS, Lorenzo: Algunas consideraciones sobre Política y Gestión Cultural. En: Seminario Gestión Cultural en los 90. (21 de Abril 1994). Espacios Unión. Caracas, Venezuela. Diciembre 1994. p. 7-10.
- DAVID, Fred R.: La Gerencia Estratégica. (Serie Empresarial). Colombia. Legis Editores S.A. 1988. 370 páginas. Título Original: Concepts of Strategic Management. Charles E. Merrill Publishing, Division of Bell & Howell Company. Ohio, USA. 1987. Trad. Eduardo Calado Noguera.
- DEBATES IESA: Producimos o erramos. Vol. 2. N° 1. Caracas, Venezuela. Ediciones IESA. Julio-Sept. 1996. 60 páginas.
- DE FREITAS, Juan: «La Calidad de los insumos y la relación Cliente-Proveedor». En: Revista Resumen Gerencial. Una Síntesis para el Gerente. Año 3, N° 16, Edición N° 16. Valera, Edo. Trujillo, Venezuela. Dic 1995/Ene 1996. p. 18.
- DE MORAGAS, Miguel: «Políticas culturales en Europa: entre las políticas de comunicación y el desarrollo tecnológico». En: GARCÍA CANCLINI, Néstor (coordinador). Culturas en Globalización. América Latina-Europa-Estados Unidos: libre comercio e integración. Caracas, Venezuela. Editorial Nueva Sociedad/Seminario de Estudios de la Cultura (CNCA)/Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales-CLACSO. 1ra. Edición, 1996. p. 55-72.
- DELGADO PORRAS, Antonio: «La obra audiovisual. Planteamiento General». En: I Congreso Iberoamericano de Propiedad Intelectual. Derecho de autor y Derechos conexos en los umbrales del año 2000. Tomo II. Madrid, España. Ministerio de Cultura, Secretaría General Técnica. 28-31 Octubre 1991. p. 733-754.
- DESPACHO DEL MINISTRO DE ESTADO PARA LA JUVENTUD, LA CIENCIA Y LA CULTURA: Primer Informe sobre el Sector Cultura. Descripción del Sector. Caracas, Venezuela. Noviembre 1973. 180 páginas.
- : Primer Informe sobre el Sector Cultura. Análisis y Recomendaciones. Bases Preliminares para el Plan Nacional de Cultura. Volumen II. Caracas, Venezuela. Noviembre 1973. 334 páginas.
- DESPACHO DEL MINISTRO DE ESTADO PARA LA CULTURA: Desarrollo Económico y Cultura. Proposiciones sobre Política Cultural. Tomo I-II. Caracas, Venezuela. SG Consultores, Junio 1981. 689 páginas.
- DESPACHO DEL MINISTRO DE ESTADO PARA LA CULTURA. MINISTERIO DE LA SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA: 1er Censo Nacional para el Sector Cultura. (Año 1981). Tomo I-II. Caracas, Venezuela. 1981. 919 páginas.
- DÍAZ MÉNDEZ, Antonio: Gestión Sociocultural. La eficacia social. España. Comunidad de Madrid. Consejería de Educación y Cultura. 1ra. Edición. 1992. 207 páginas.
- DRUCKER, Peter: La Innovación y el Empresario Innovador. Buenos Aires, Argentina. Edit. Sudamericana. 3ra. Edición, 1992. 310 páginas.
- DRUDIS, Antonio: Planificación, Organización y Gestión de Proyectos. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000. 1ra. Edición, 1992. 193 páginas.
- DUFFY, Tim: Introducción a la informática. México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1993. 305 páginas.
- EDMONDSON, Gail: «El bravo viejo mundo». En: Revista Business Week. Edición Venezuela. La Revolución de la Información. McGraw-Hill. Adaptación realizada por Grupo Gerente. Edición Semestral II-1994. La Economía de la información. Europa. p. 30-31.
- ENRIGHT, Michael; Antonio FRANCÉS; Edith SCOTT SAAVEDRA: Venezuela: El Reto de la Competitividad. Caracas, Venezuela. Fondo Editorial FINTEC/Ediciones IESA. 1ra. Edición, 1994. 734 páginas.
- ESCOBAR, MARINA: «Las oportunidades del Mercado Nacional». En: Revista BYTE Venezuela. Como los Chips cambiaron al Mundo. Volumen 2, Número 2. Venezuela, Organización Transamérica. Diciembre 1996, pp 86-87.
- ESQUEDA, Paúl: «Política industrial o estrategia empresarial». En: Revista DEBATES IESA. Producimos o erramos. Vol. 2. N° 1. Caracas, Venezuela. Ediciones IESA. Julio-Sept. 1996. p. 3-6.
- y Yamelis FIGUEREDO: «La innovación y el desarrollo tecnológico como factores estratégicos de la competitividad y el desarrollo industrial de América Latina». En: Espacios. Revista venezolana de gestión tecnológica. Vol. 16. Núm. 2. Caracas, Venezuela. 1995. p. 53-76.
- ESTENOU MADRID, Javier: «Comunicación y desarrollo: hacia otra concepción de uso de los medios de información». En: Anuario ININCO. Temas de Comunicación y Cultura. N° 5. Instituto de Investigaciones de la Comunicación. Universidad Central de Venezuela. Facultad de Humanidades y Educación. Caracas, 1993. p. 81-106.
- FERNÁNDEZ, Fausto: Consideraciones sobre la Descentralización del Sector Cultura. Dirección General Sectorial de Planificación Regional y Ordenación del Territorio. Oficina Central de Coordinación y Planificación CORDIPLAN. Presidencia de la República. Caracas, Venezuela. Septiembre de 1991. 58 páginas.
- : Sector Cultura. Estudio de Transferencia de Competencias. Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (COPRE); Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Proyecto VEN/89/501, Desarrollo de las Capacidades Gerenciales del Estado. Caracas, Venezuela. 1992. 54 páginas.
- FERNÁNDEZ DE LEÓN, Félix I.: «La Organización innovadora en las instituciones». En: Revista Resumen Gerencial. Una Síntesis para el Gerente. Año 3, N° 16, Edición N° 16. Valera, Edo. Trujillo, Venezuela. Dic 1995/Ene 1996. p. 20-21.
- FERNÁNDEZ, Froilán: «Evoluciones en la red. Internet en cifras». En: El Nacional. Caracas, Lunes 8 de Enero de 1996. Ciberespacio. Páginas. C/1.
- FLORES, Gustavo: «El progreso tecnológico en América Latina». En: MARTÍNEZ, Eduardo (editor). Estrategias, planificación y gestión de ciencia y tecnología. Caracas, Venezuela. CEPAL-ILPES/UNESCO/UNU/CYTED-D Editorial Nueva Sociedad. 1ra. Edición, 1993. p. 163-173.
- FREEDMAN, Alan: Diccionario de

- Computación. México, McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A. de C.V. 5ta. Edición, 1993. 931 páginas.
- FREEMAN, Christopher: *El Reto de la innovación*. Caracas, Venezuela. Editorial GALAC, S.A. 1ra. Edición, 1993. 200 páginas.
- GARCÍA CANCLINI, Néstor (et al): *Políticas Culturales en América Latina*. (Colección Enlace), México, Editorial Grijalbo, S.A. 1ra. Edición, 1987. 217 páginas.
- \_\_\_\_\_ : *Culturas Híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. (Colección Los Noventa). México, Coedición Dirección General de Publicaciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/Edit. Grijalbo, S.A. 1ra. Edición, 1990. 360 páginas.
- \_\_\_\_\_ : «Comunicación y Consumo en tiempos neoconservadores». En: *Revista Gaceta*. Edición N° 12. Bogotá, Colombia. Instituto Colombiano de Cultura, Colcultura. Diciembre 1991-Enero-Febrero 1992. p.40-44.
- \_\_\_\_\_ : «La cultura visual en la época del posnacionalismo. ¿Quién nos va a contar la identidad?». En: *Revista Nueva Sociedad*. N° 127. Caracas, Venezuela. Septiembre-Octubre 1993. p. 23-31.
- \_\_\_\_\_ (coord.): *El Consumo Cultural en México*. (Colección Pensar la Cultura). México, Dirección General de Publicaciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 1ra. Edición, 1993. 414 páginas.
- \_\_\_\_\_ : «Cultura y Sociedad. Homogeneización y Pluralidad Cultural. Universalismos y Particularismos». En: *Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*. Año 3. N° Especial 6 y 7. Mérida, Venezuela. ULA, Agosto 1993. p. 76-89.
- \_\_\_\_\_ : *La cultura en la ciudad de México*. Colección Cátedra Permanente Imágenes Urbanas. N° 1. Coordinador General de la Cátedra Carlos Guzmán Cárdenas. Venezuela. FUNDARTE/ Ateneo de Caracas. 1993. 31 páginas.
- \_\_\_\_\_ (coordinador): *Los nuevos espectadores. Cine, televisión y video en México*. México. Coedición Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/ Instituto Mexicano de Cinematografía. 1ra. Edición, 1994. 342 páginas.
- \_\_\_\_\_ (compilador): *Cultura y pospolítica. El debate sobre la modernidad en América Latina*. (Colección Claves de América Latina). México, Dirección General de Publicaciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. 1ra. Edición, 1995. 342 páginas.
- \_\_\_\_\_ : *Consumidores y Ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*. México, Ed. Grijalbo. 1ra. Edición, 1995. 198 páginas.
- \_\_\_\_\_ (coordinador): *Culturas en Globalización. América Latina-Europa-Estados Unidos: libre comercio e integración*. Caracas, Venezuela. Editorial Nueva Sociedad/Seminario de Estudios de la Cultura (CNCA)/Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales-CLACSO. 1ra. Edición, 1996. 261 páginas.
- GAXIOLA YLAGO, Eduardo: «La obra audiovisual y el derecho de autor». En: *VI Congreso Internacional sobre la Protección de los Derechos Intelectuales* (del autor, el artista y el productor). México, D.F. Editado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC), Federación Mexicana de Sociedades Autorales (FEMESAC) y la Secretaría de Educación Pública (SEC). 25-27 Febrero 1991. p. 193-204.
- GESTIÓN NORSUD: *La Gerencia en las ONG. Manual del Capacitador y Asesor en Gerencia*. Montréal, Canada. Gestion Norsud. 1993. 335 páginas.
- GILBERT, Xavier y Paul STREBEL: «Desarrollo de la ventaja competitiva». En: MINTZBERG, Henry y James Brian QUINN. *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2da. Edición, 1993. p. 95-106. Título Original: *The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall Inc, 1988. Trad. Georgina Greenham Del Castillo.
- GIMÉNEZ, Gilberto: «Paradigmas teórico-metodológicos en sociología de la cultura». En: *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. N° 155. México. Enero-Marzo 1994. Perspectivas Teóricas. p. 51-68.
- GIORDANI, Jorge A.: «Cuatro décadas de planificación nacional en Venezuela ¿justicia social vs. retórica política?». En: *Cuadernos del CENDES*, Año 13, N° 31, Segunda Epoca. Caracas, Venezuela. Enero-Abril 1996. p. 49-67.
- GITLOW, Howard S.: *Planificando para la Calidad, la Productividad y una posición Competitiva*. Ventura Ediciones. 1991.
- GODET, Michel: *The crisis in forecasting and the emergence of the prospective approach*. Pergamon Press, USA, 1979. p.25.
- GODET, Michel: *Problemas & Métodos de Prospectiva: Caja de Herramientas. Prospektiker Futuribles*. UNESCO. 1ra. Edición. Febrero 1991. 92 páginas.
- GÓMEZ, Argelida: «Un Mercado en Crecimiento». En: *Revista Computación Global. Telecomunicaciones. Un mercado en crecimiento*. Año 6, Edición N° 56. Venezuela, Editorial Global 1996 C.A. Marzo 1997. p. 12.
- GÓMEZ DE BLAVIA, Milagros: «Cultura y Competitividad». En: *Revista Talento. Espacio para la Promoción de la Competitividad*. N° 2. Caracas, Venezuela. Abril 1995. p. 30-32.
- GONZÁLEZ, Jorge A.: *Más (+) Cultura (s). Ensayos sobre realidades plurales*. (Colección Pensar la Cultura). México, Dirección General de Publicaciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, 1ra. Edición, 1994. 364 páginas.
- GROSS, Neil: «Un Juego en recuperación». En: *Revista Business Week*. Edición Venezuela. *La Revolución de la Información*. McGraw-Hill. Adaptación realizada por Grupo Gerente. Edición Semestral II-1994. *La Economía de la información*. Japón. p. 26-29.
- GROUARD, Benoit & Francis MESTON: *Reingeniería del Cambio: Diez Claves para transformar la empresa*. Ediciones Marcombo. 1995.
- GÜERERE, Abdel: *Producción de Telenovelas. Proyecto Venezuela Competitiva. Documento de Base N° 10*. Caracas, Venezuela. Ediciones IESA. 1994. 38 páginas.
- GUEVARA, Ira: «Venezuela se telematiza». En: *Revista Comunicación. Estudios Venezolanos de Comunicación*. N° 88. Caracas, Venezuela. Centro Gumilla, Cuarto Trimestre 1994. p. 14-22.
- GUZMÁN, CÁRDENAS, Carlos E.: «Asimetrías de la Urdimbre Cultural Venezolana. Políticas Culturales y Públicos». En: *Revista Comunicación. Estudios Venezolanos de Comunicación*. N° 92. Caracas, Venezuela. Centro Gumilla, Cuarto Trimestre 1995. p. 5-21.
- \_\_\_\_\_ : «Industrias Culturales, Innovación Tecnológica y Competitividad». En: *Revista Comunicación. Estudios Venezolanos de Comunicación*. N° 95. Caracas, Venezuela. Centro Gumilla, Tercer Trimestre 1996. p. 49-59.
- GWENNAP, Linley: «El Nacimiento de un chip». En: *Revista BYTE Venezuela. Como los Chips cambiaron al Mundo*. Volumen 2, Número 2. Venezuela, Organización Transamérica. Diciembre 1996, p. 39-46.
- HALL, Richard H.: *Organizaciones. Estructura y proceso*. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 3ra. Edición. 1990. 353 páginas. Título Original: *Organizations, structure and process*. Prentice Hall, Inc. 1982. Trad. Alberto León Betancourt.
- HAMEL, Gary & C. K. PRAHALAD: *Competing for the future*. Harvard Business Scholl Press. 1994.
- HAMMER, Michael y James CHAMPY: *Reingeniería*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma S.A. 1994. 226 páginas. Título Original: *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperCollins Publishers, Inc. 1993. Trad. Jorge Cárdenas Nannetti.
- HAMMER, Michael & Steven A. STANTON: *Reengineering Revolution*. Harper Business Publishers. 1995.
- HARRINGTON, James H.: *Mejoramiento de los procesos de la Empresa*. Ediciones McGraw-Hill. 1991.
- HUMMEL, Robert L.: «Ocho caminos hacia el futuro». En: *Revista BYTE Venezuela. Como los Chips cambiaron al Mundo*. Volumen 2, Número 2. Venezuela, Organización Transamérica. Diciembre 1996, p. 47-50.
- INFORME FINAL DE LA COMISIÓN PRESIDENCIAL PARA LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL: *Competitividad: Un Proyecto Nacional*. (Decretos N° 294 y N° 312. Caracas, Junio de 1989). Caracas, Venezuela. Octubre 1991. 34 páginas. Mimeografiado.
- INVERSIONES VENEZUELA. *EL PODER DE LA INFORMACIÓN: Telecomunicaciones ¡Descúbralas y Domínelas!*. N° 164. Venezuela, Editorial Edipress, C.A. Noviembre 1996. 136 páginas.
- \_\_\_\_\_ : «¿Con cuál me quedo? Movilnet vs. Telcel». N° 168. Venezuela, Editorial Edipress, C.A. Marzo 1997. 112 páginas.
- «Inversiones por US\$ 9 mil millones espera sector telecomunicaciones para el año 2000. En el país existen 174 empresas en esta área». En: *Reporte. Diario de la Economía*. Caracas, Martes 20 de Agosto de 1996.
- KENT, Peter: *Internet Fácil*. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1995. 387 páginas.

- KNEALE, Dennis: «Manejando el Poder». En: Revista America Economía. Edición Especial. Infogerencia. Tecnología en los negocios. Lo mejor de The Wall Street Journal en Tecnología. México, 2do. Semestre 1994. p. 18-23.
- KROL, Ed: Conéctate al mundo de Internet. Guía y Catálogo. México, McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V. 2da. Edición, 1995. 597 páginas. Título Original: The Whole Internet Users Guide and Catalog, O'Reilly & Associates, Inc., 1994. Trad. Hugo Edmundo García.
- KRYGIER, Alberto: «La transformación de la empresa en el amanecer del siglo XXI». Versión Libre de su discurso en la Asamblea Anual del Consejo Mundial de Gerencia (CIOS). En: Investigación y Gerencia. Revista Venezolana de Gestión. Vol. VIII. N° 4. Caracas, Venezuela. Julio/Agosto 1991. N° 37. p. 173-180.
- : «Los retos del Liderazgo ante la Globalización (Parte I)». En: Investigación y Gerencia. Revista Venezolana de Gestión. Vol. IX. N° 2. Caracas, Venezuela. Marzo/Abril 1992. N° 41. p. 61-65.
- : «Los retos del Liderazgo ante la Globalización (Parte II)». En: Investigación y Gerencia. Revista Venezolana de Gestión. Vol. IX. N° 3. Caracas, Venezuela. Mayo/Junio 1992. N° 42. p. 131-137.
- «La Cultura entrega Memoria y cuenta 1995 (II). La Cinematografía venezolana vivió un año de reactivación». En: El Globo. Caracas, Venezuela. Jueves 28 de Diciembre de 1995. Arte. p. 23.
- LACROIX, Jean-Guy: «Globalización, internacionalización de la cultura e implantación de autopistas de la información.» En: CROVIDRUETTA, Delia (coordinadora). Cultura política, información y comunicación de masas. México. Asociación Latinoamericana de Sociología. 1ra. Edición. 1996. p. 27-34.
- LARA, Lorenzo: «Internet: La @ agrega valor». En: Revista DEBATES IESA. Producimos o erramos. Vol. 2. N° 1. Caracas, Venezuela. Ediciones IESA. Julio-Sept. 1996. p. 45-49.
- LARREA RICHERAND, Gabriel E.: «El Derecho de autor y la tecnología en los campos de la informática y de las comunicaciones por satélite y por cable». En: I Congreso Iberoamericano de Propiedad Intelectual. Derecho de autor y Derechos conexos en los umbrales del año 2000. Tomo I. Madrid, España. Ministerio de Cultura, Secretaría General Técnica. 28-31 Octubre 1991. p. 381-409.
- LORES, Nelys: «Visión Estratégica». En: Revista Resumen Gerencial. Una Síntesis para el Gerente. Año 4. N° 21. Edición 21. Valera, Edo. Trujillo, Venezuela. Nov/Dic 1996. p. 13-14.
- LOVEGROVE, Nicholas C., Michael J. WILSHIRE y J. GOTTFRIED LEIBRANDT: «Wiring Europe». En: The McKinsey Quarterly. Number 2. England, Mckinsey & Company, 1995. Multimedia. p. 116-131.
- LYOTARD, Jean-Francois: La condición posmoderna. Informe sobre el saber. Colección Teorema, Serie Mayor. Madrid, España. Ediciones Cátedra, S.A. 1ra Edición, 1987. 119 páginas.
- MALAVÉ, José: «Benchmarking: ¿Qué hacen las mejores empresas?». En: Revista DEBATES IESA. Producimos o erramos. Vol. 2. N° 1. Caracas, Venezuela. Ediciones IESA. Julio-Sept. 1996. p. 21-40.
- MANDEL, Michael J.: «El monstruo digital». En: Revista Business Week. Edición Venezuela. La Revolución de la Información. McGraw-Hill. Adaptación realizada por Grupo Gerente. Edición Semestral II-1994. La Economía de la información. Perspectivas. p. 16-21.
- MANGANELLI & KLEIN: Cómo hacer Reingeniería. Editorial Norma. 1995.
- MARCANO, Luis F.: Gerencia de Proyectos de Investigación. Módulo 11. Bogotá, Colombia. Alvaro Campo Cabal & Henry Yesid Bernal Editores. Convenio Andrés Bello SECAB/Conicit. Ciencia y Tecnología N° 47. Septiembre 1994. 68 páginas.
- MARCOVITCH, Jacques: «Gestión tecnológica: aspectos conceptuales, metodológicos y aplicaciones». En: MARTÍNEZ, Eduardo (editor). Estrategias, planificación y gestión de ciencia y tecnología. Caracas, Venezuela. CEPAL-ILPES/UNESCO/UNU/CYTED-D Editorial Nueva Sociedad. 1ra. Edición, 1993. p. 445-470.
- MARTÍN-BARBERO, Jesús: Procesos de Comunicación y Matrices de Cultura. Itinerario para salir de la razón dualista. México, Ediciones G. Gili/Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social, 1987. 212 páginas.
- : De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía. (GG MassMedia). México, Editorial Gustavo Gili, 1987. 300 páginas.
- : «Por unas Políticas de Comunicación de la Cultura». En: Procesos Socioculturales y participación. Madrid, Editorial Popular, 1989. p. 173-181.
- : Mediaciones Urbanas y nuevos escenarios de Comunicación. Colección Cátedra Permanente Imágenes Urbanas. N° 5. Coordinador General de la Cátedra Carlos Guzmán Cárdenas. Venezuela, FUNDARTE/Ateneo de Caracas, 1994. 39 páginas.
- : «La Comunicación Plural. Paradojas y desafíos». En: Revista Nueva Sociedad. N° 140. Caracas, Venezuela. Noviembre-Diciembre 1995. p. 60-69.
- MARTÍNEZ, Eduardo (editor): Estrategias, planificación y gestión de ciencia y tecnología Caracas, Venezuela. CEPAL-ILPES/UNESCO/UNU/CYTED-D Editorial Nueva Sociedad. 1ra. Edición, 1993. 518 páginas.
- (editor): Ciencia, Tecnología y Desarrollo: Interrelaciones teóricas y metodológicas. Caracas, Venezuela. CEPAL-ILPES/UNESCO/UNU/CYTED Editorial Nueva Sociedad. 1ra. Edición, 1994. 523 páginas.
- MATA, María Cristina: «Interrogaciones sobre el consumo mediático». En: Revista Nueva Sociedad. N° 140. Caracas, Venezuela. Noviembre-Diciembre 1995. p. 90-101.
- MATTELART, Armand: La comunicación-mundo. Historia de las ideas y de las estrategias. (Colección Claves de Comunicación Social). N° 4. Madrid, España. Edit. Fundesco, 1993. 316 páginas.
- MEDINA PUIG, Ernesto: «Empresas de éxito y su relación con el entorno». En: Resumen Gerencial. Una Síntesis para el Gerente. Edición N° 16. Valera, Edo. Trujillo, Venezuela. Dic 1995/Ene 1996. p. 17.
- MIEGE, Bernard e Isabelle PAILLIART: «Las Industrias Culturales en la era de los medios audiovisuales y las redes de difusión». En: Anuario ININCO. Investigaciones de la Comunicación. N° 7. Instituto de Investigaciones de la Comunicación. Universidad Central de Venezuela. Facultad de Humanidades y Educación. Caracas, 1995. p. 13-31. Traducción: Oscar Lucien.
- MINIAN, Isaac: «Cambios tecnológicos en los países industrializados: reflexiones e implicaciones para América Latina». En: MARTÍNEZ, Eduardo (editor). Estrategias, planificación y gestión de ciencia y tecnología. Caracas, Venezuela. CEPAL-ILPES/UNESCO/UNU/CYTED-D Editorial Nueva Sociedad. 1ra. Edición, 1993. p. 131-161.
- MINTZBERG, Henry y James Brian QUINN: El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2da. Edición, 1993. 1207 páginas. Título Original: The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall Inc, 1988. Trad. Georgina Greenham Del Castillo.
- MINTZBERG, Henry y James Brian QUINN: El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2da. Edición, 1993. p. 14-22. Título Original: The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall Inc, 1988. Trad. Georgina Greenham Del Castillo.
- : «Estrategias genéricas». En: MINTZBERG, Henry y James Brian QUINN. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2da. Edición, 1993. p. 81-94. Título Original: The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall Inc, 1988. Trad. Georgina Greenham Del Castillo.
- : «La organización innovadora». En: MINTZBERG, Henry y James Brian QUINN. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2da. Edición, 1993. p. 819-835. Título Original: The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall Inc, 1988. Trad. Georgina Greenham Del Castillo.
- MOJICA SASTOQUE, Francisco: La Prospectiva. Técnicas para visualizar el Futuro. (Colección Manuales Prácticos para Gerentes). Bogotá, Colombia. Legis Editores, S.A. 1991.
- MORGAN, Gareth: Imágenes de la Organización. México, Ediciones Alfa-omega. 1991. 408 páginas. Título original: Images of Organization. SAGE Publications Inc., Beverly Hills, Ca., U.S.A.
- MORRIS, Daniel & Joel BRANDO: Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Ediciones McGraw-Hill. 1994.
- MORRISEY, George L.: Pensamiento Estratégico. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996. 119 páginas. Título Original: Strategic Thinking; building your planning foundation, George L. Morrisey and Jossey-Bass Inc, 1996.

- Trad. Carlos Alberto Arenas Monreal. MURCIANOMARTÍNEZ, Marcial: *Estructura y Dinámica de la Comunicación Internacional*. Barcelona, España. Bosch Casa Editorial, S.A. 1ra. Edición, 1992. 252 páginas.
- NAISBITT, John y Patricia Aburdene: *Megatendencias 2000. Diez nuevos rumbos para los años 90*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma, S.A. 1990. 302 páginas.
- NEGROPONTE, Nicholas: *Ser Digital (being digital)*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Atlántida. 2da. Edición, 1995. 247 páginas. Título Original: *Being Digital*, Editorial Atlántida, 1995. Trad. Dorotea Pläcking.
- NIETO, Alfonso y Francisco Iglesias: *Empresa Informativa*. Barcelona, España. Ariel Comunicación. Editorial Ariel, S.A. 1ra. Edición, 1993. 437 páginas.
- ORMICA, Piero: *Tecnópolis. Lugares y senderos de la innovación*. Caracas, Venezuela. Editorial GALAC, S.A. 1ra. Edición, 1995. 256 páginas. Título Original: *TECNOPOLI*, Luoghi e sentieri dell'innovazione, ISEDI Petrini editore, Octubre 1991. Trad. Nelly Anidjar.
- PARISCA, Simón: «Sistema Venezolano de Innovación Tecnológica en los años 90. La investigación tecnológica como un hecho comercial». En: *Espacios. Revista Venezolana de Gestión Tecnológica*. Vol. 13. Núm. 3. Caracas, Venezuela. 1992. pp-21-40
- : «Visión, Dominio de la Realidad e Innovación. La generación de tensión creativa en la empresa como condición indispensable para la modernización». En: *Espacios. Revista Venezolana de Gestión Tecnológica*. Vol. 15. Núm. 1. Caracas, Venezuela. 1994. pp-82-90.
- : «Un estímulo a la mejora estratégica». En: *Revista Talento. Espacio para la Promoción de la Competitividad*. N° 2. Caracas, Venezuela. Abril 1995. p. 28-29.
- PASQUALI, Antonio: *La comunicación cercenada. El caso Venezuela*. Caracas, Venezuela. Monte Avila Editores C.A. 1ra. Edición, 1990. 207 páginas.
- : «Reinventar los servicios públicos». En: *Revista Nueva Sociedad*. N° 140. Caracas, Venezuela. Noviembre-Diciembre 1995. p. 70-89.
- PEÑA, Gustavo: «La inteligencia tecnológica: una ventana al futuro». En: *Espacios. Revista Venezolana de Gestión Tecnológica*. Vol. 13. Núm. 2. Caracas, Venezuela. Septiembre 1992. p. 20-28.
- : *Inteligencia tecnocómica. Módulo 2*. Bogotá, Colombia. Alvaro Campo Cabal & Henry Yesid Bernal Editores. Convenio Andrés Bello SECAB/Conicit. Ciencia y Tecnología N° 38. Sept. 1994. 51 páginas.
- PÉREZ, Carlota: «Nueva concepción de la tecnología y Sistema Nacional de Innovación». En: *Cuadernos del CENDES*, Año 13, N° 31, Segunda Epoca. Caracas, Venezuela. Enero-Abril 1996. p. 9-33.
- PINEDA DE ALCÁZAR, Migdalia: «Sociedad de la información y globalización en América Latina». En: *BISBAL*, Marcelino y Pasquale NICODEMO (coordinación). *Nuevas fronteras. Medios, comunicación y poder*. Caracas, Venezuela. Fundación Carlos Eduardo Frías/Universidad Central de Venezuela, 1ra. Edición, 1996. p. 89-99.
- PIÑUEL RAIGADA, José Luis; José Antonio Gaitán Moya y José Ignacio García-Lomas Taboada: *El consumo cultural. Un método de análisis y un ejemplo de su aplicación*. (España 1978-1983 ss.) España, Editorial Fundamentos/ Instituto Nacional de Consumo. N° 150. 1987. 282 páginas.
- PORTER, Michael E.: *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, Compañía Editorial Continental S.A. C.E.C.S.A. Tercera Impresión, 1985. 407 páginas. Título Original: *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co., Inc. 1980. Trad. Alfonso Vasseur Walls.
- : *La ventaja competitiva de las naciones*. España, Plaza & Janes Editores, S.A. 1ra. Edición, Abril 1991. 1027 páginas. Título Original: *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co., Inc. 1990. Trad. Rafael Aparicio Martín.
- : «Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia». En: *MINTZBERG, Henry y James Brian QUINN. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2da. Edición, 1993. p. 71-80. Título Original: *The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall Inc, 1988. Trad. Georgina Greenham Del Castillo.
- : «La estrategia competitiva en industrias que surgen». En: *MINTZBERG, Henry y James Brian QUINN. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2da. Edición, 1993. p. 682-685. Título Original: *The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall Inc, 1988. Trad. Georgina Greenham Del Castillo.
- : «La estrategia competitiva en industrias fragmentadas». En: *MINTZBERG, Henry y James Brian QUINN. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2da. Edición, 1993. p. 686-689. Título Original: *The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall Inc, 1988. Trad. Georgina Greenham Del Castillo.
- : «La transición a la madurez de la industria». En: *MINTZBERG, Henry y James Brian QUINN. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2da. Edición, 1993. p. 728-732. Título Original: *The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall Inc, 1988. Trad. Georgina Greenham Del Castillo.
- : «De la ventaja competitiva a la estrategia corporativa». En: *MINTZBERG, Henry y James Brian QUINN. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2da. Edición, 1993. p. 762-773. Título Original: *The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall Inc, 1988.
- Trad. Georgina Greenham Del Castillo. —: *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental S.A. C.E.C.S.A. Décima Edición. México. 1994. 550 páginas. Título Original: *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co., Inc. 1987. Trad. María Ascensión de la Campa Pérez Sevilla.
- PRODUCTO (Mercadeo/Comunicación/ Publicidad): *TV 1996-97*. Año 14. Edición N° 158. Venezuela. Publicación mensual del Grupo Editorial Producto (GEP). Noviembre 1996. 130 páginas.
- : *TV Cable. Negocio al dente*. Año 14. Edición N° 163. Venezuela. Publicación mensual del Grupo Editorial Producto (GEP). Abril 1997. 130 páginas.
- QUIGLEY, Joseph V.: *Visión. Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*. Ediciones McGraw-Hill. 1996.
- RENÉ CÁCERES, Luis (compilador): *Estrategia, planificación y control*. (Textos de Economía). México. Fondo de Cultura Económica, S.A. de C.V. 1ra. Edición, 1991. 517 páginas.
- REVISTA RESUMEN GERENCIAL. *Una Síntesis para el Gerente*. Año 3, N° 16, Edición N° 16. Valera, Edo. Trujillo, Venezuela. Dic 1995/Ene 1996. 45 páginas.
- : Año 4, N° 21, Edición 21. Valera, Edo. Trujillo, Venezuela. Nov/Dic 1996. 45 páginas.
- REVISTA AMÉRICA ECONOMÍA: *Infogerencia. Tecnología en los negocios. Edición Especial. Lo mejor de The Wall Street Journal en Tecnología*. México. 2do. Semestre 1994. 56 páginas.
- REVISTA CALIDAD EMPRESARIAL. N° 1. Caracas, Venezuela. Corporación Calidad 2010 C.A. Noviembre 1996. 64 páginas.
- REVISTA CORPA. *Nueva Etapa N° 1*. Venezuela. Publicación trimestral de comunicaciones, publicidad, medios y mercadeo del grupo CORPA. Mayo 1993. 48 páginas.
- REVISTA TALENTO. *Espacio para la promoción de la competitividad*. N° 2. Caracas, Venezuela. Abril 1995. 45 páginas.
- ROBBINS, Stephen P.: *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Editorial Prentice Hall. 3ra. Edición. 1987.
- RODRÍGUEZ C., Jorge E.: *El Espacio Audiovisual en la sociedad de la Imagen*. Santafé de Bogotá, Colombia. Editorial Presencia Ltda. 1ra. Edición, 1993. 179 páginas.
- RONCAGLIOLO, Rafael: «De las políticas de comunicación a la incomunicación de la política». En: *Revista Nueva Sociedad*. N° 140. Caracas, Venezuela. Noviembre-Diciembre 1995. p. 102-111.
- : *La integración audiovisual en América Latina: Estados, empresas y productoras independientes*. En: GARCÍA CANCLINI, Néstor (coordinador). *Culturas en Globalización. América Latina-Europa-Estados Unidos: libre comercio e integración*. Caracas, Venezuela. Editorial Nueva Sociedad/ Seminario de Estudios de la Cultura

- (CNCA)/Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales-CLACSO. 1ra. Edición, 1996. p. 41-54.
- ROUSSEL, Philip A.; Kamal N. Saad; Tamara J. Erickson: Tercera Generación de I+D. Su integración en la estrategia de negocio. (Serie McGraw-Hill de Management). Barcelona, España. Libros McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A. 1991. 188 páginas. Título Original: Third Generation R&D, Arthur D. Little, Inc/Harvard Business School Press, 1991. Trad. Francisco Ortiz Chaparro.
- RUMELT, Richard: «La evaluación de estrategias de negocios». En: MINTZBERG, Henry y James Brian QUINN. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 2da. Edición, 1993. p. 60-68. Título Original: The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall Inc, 1988. Trad. Georgina Greenham Del Castillo.
- SAFAR, Elizabeth: «Nuevas tecnologías de información y espacio audiovisual». En: Anuario ININCO. Temas de Comunicación y Cultura. N° 1. Instituto de Investigaciones de la Comunicación. Universidad Central de Venezuela. Facultad de Humanidades y Educación. Caracas, 1988. p. 63-80.
- : «La incidencia de las nuevas tecnologías de información y comunicación en la formulación de políticas de comunicación en América Latina y el Caribe». En: Anuario ININCO. Temas de Comunicación y Cultura. N° 2. Instituto de Investigaciones de la Comunicación. Universidad Central de Venezuela. Facultad de Humanidades y Educación. Caracas, 1989. p. 227-264.
- : «La convergencia tecnológica y sus perspectivas en la región». En: Anuario ININCO. Temas de Comunicación y Cultura. N° 5. Instituto de Investigaciones de la Comunicación. Universidad Central de Venezuela. Facultad de Humanidades y Educación. Caracas, 1993. p. 13-26.
- SAGAR, Ira: «El Gran Compensador». En: Revista Business Week. Edición Venezuela. La Revolución de la Información. McGraw-Hill. Adaptación realizada por Grupo Gerente. Edición Semestral II-1994. La Nueva Imagen de los negocios. Perspectivas. p. 52-59.
- SALLENAVE, Jean-Paul: Gerencia y Planeación Estratégica. (Serie Norma Desarrollo Gerencial. División Educativa). Colombia, Editorial Norma S.A. 1990, 283 páginas.
- SANDOVAL, Oswaldo: Diagnóstico Empresarial: ¿Conoce ud. su empresa?. (Serie Gerencia para pequeñas y medianas empresas). Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS)/Investigación y Gerencia. Revista venezolana de gestión. Módulo N° 2. (s.f.). 32 páginas.
- SCOVILLE, Richard: «¡Encuéntrelo en la Net!». En: Revista PC WORLD VENEZUELA. Reportaje Especial: Internet. Año VII. Número 7. Venezuela, Publicación de IDG Communications. Enero 1996. p. 72-78.
- SEMINARIO La Gestión Cultural en los 90. (21 de Abril 1994). Caracas, Venezuela. Espacios Unión. Diciembre 1994. 35 páginas.
- SIQUEIRA BOLAÑO, César Ricardo: «Economía política, globalización y comunicación». En: Revista Nueva Sociedad. N° 140. Caracas, Venezuela. Noviembre-Diciembre 1995. p. 138-153.
- SUÁREZ, Victor: «Un archipiélago de redes». En: Revista Inversiones Venezuela. Telecomunicaciones; Descúbralas y Domínelas!. N° 164. Venezuela, Editorial Edipress, C.A. Noviembre 1996. p. 82-83.
- SUÁREZ G., Carlos: «Estrategia, Organización y Gerencia. La perspectiva Japonesa». Ponencias del Seminario «Japón: Mito o Modelo». Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC) y el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Caracas, Venezuela. 24-26 Abril 1995.
- TAPSCOTT, Don: La Economía Digital. Colombia. Ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A. 1997. 322 páginas. Título Original: The Digital Economy, The McGraw-Hill Companies, Inc. 1996. Trad. Magaly Bernal Osorio.
- y Art Caston: Cambio de Paradigmas Empresariales. Colombia. Ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A. 1995. 365 páginas. Título Original: The new promise of Information Technology, McGraw-Hill, Inc. 1993. Trad. Magaly Bernal Osorio y Leonardo Cano.
- TEALE, Jimmy: «El futuro comenzó ayer... y se encuentra en plena caos». En: Revista Corpa. Nueva Etapa N° 1. Venezuela. Publicación trimestral de comunicaciones, publicidad, medios y mercado del grupo CORPA. Mayo 1993. p. 17-21.
- THUROW, Lester C.: El futuro del Capitalismo. Argentina, Javier Vergara Editor S.A. 1996. 380 páginas. Título Original: The Future of Capitalism, William Morrow and Company, Inc. 1996. Trad. Federico Villegas.
- TOFFLER, Alvin: El cambio del Poder. Powershift. (Colección Hombre y Sociedad). Barcelona, España. Plaza & Janes Editores, S.A. 1ra Edición, 1990. 618 páginas.
- TREJO DEL ARBRE, Raúl: «Maravillas y quimeras en la superautopista informática. Opción con límites para la América Latina». En: CROVI DRUETTA, Delia (coordinadora). Cultura política, información y comunicación de masas. México. Asociación Latinoamericana de Sociología. 1ra. Edición. 1996. p. 41-53.
- TREMBLAY, Gaëtan: «¿Hacia la sociedad de la información o el mercado electrónico? Una perspectiva crítica». En: CROVI DRUETTA, Delia (coordinadora). Cultura política, información y comunicación de masas. México. Asociación Latinoamericana de Sociología. 1ra. Edición. 1996. p. 13-26.
- TRIPPIER, Benjamin: «El Modelo de Negocio se convierte en una necesidad». En: Revista Resumen Gerencial. Una Síntesis para el Gerente. Año 4. N° 21. Edición 21. Valera, Edo. Trujillo, Venezuela. Nov/Dic 1996. p. 35-36.
- VÁSQUEZ, María de Lourdes: «OMC liberó mercado mundial de las telecomunicaciones». En: Revista Computación Global. Telecomunicaciones. Un mercado en crecimiento. Año 6, Edición N° 56. Venezuela, Editorial Global 1996
- C.A. Marzo 1997. p. 38-39.
- VERITY, John W.: «Introducción». En: Revista Business Week. Edición Venezuela. La Revolución de la Información. McGraw-Hill. Adaptación realizada por Grupo Gerente. Edición Semestral II-1994. p. 10-13.
- VIANA, Horacio (coord. et. al): Estudio de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera Venezolana. Caracas, Venezuela. Fondo Editorial FINTEC. 1994. 198 páginas.
- (coord. et. al.): Desarrollo Tecnológico. Proyecto Venezuela Competitiva. Documento de Base N° 29. Caracas, Venezuela. Ediciones IESA. 1994. 83 páginas.
- VIANA, Horacio (coord. et. al.): Estudio de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera Venezolana. Caracas, Venezuela. Fondo Editorial FINTEC. 1994. 198 páginas.
- VIANA, Horacio y María A. CERVILLA: «El papel de la Ciencia en la Innovación Tecnológica». En: Espacios. Revista Venezolana de Gestión Tecnológica. Vol. 13. Núm. 1. Caracas, Venezuela. 1992. pp-5-20.
- VILLALBA, Julián: «Estrategias empresariales». En: Revista Talento. Espacio para la Promoción de la Competitividad. N° 2. Caracas, Venezuela. Abril 1995. p. 13-15.
- : Menú Estratégico. El arte de la guerra competitiva. Venezuela, Ediciones IESA. 1ra. Edición, Junio 1996. 111 páginas.
- VILLALOBOS, Jennifer E.: «Internet para todo el mundo». En: Revista BYTE Venezuela. Aplicaciones Internet: ¿Quién tendrá la última palabra?. Volumen 3, Número 25. Venezuela, Organización Transamérica. Marzo 1997. p. 28-31.
- VIVAS, Leonardo: «La competitividad como filosofía práctica». En: Revista Talento. Espacio para la Promoción de la Competitividad. N° 2. Caracas, Venezuela. Abril 1995. p. 16-18.
- VIVES, Pedro A.: Cultura y Política Cultural. Ensayo de Teoría Aplicada. Madrid, España. Fundación Centro Español de Estudios de América Latina (CEDEAL). 1992. 1ra. Edición. 190 páginas.
- WAHLSTRÖM, Bengt: Año 2002. Tendencias en la economía, en la sociedad y en la vida privada. España, Ediciones Deusto, S.A. (s.f.). 22 páginas. Título Original: Ar 2002-Trender och näringsliv, samhällsliv och privatliv, Ed. Almqvist & Wiksell, Malmö.
- WAYNER, Peter: «Los Microprocesadores que sacudieron al mundo». En: Revista BYTE Venezuela. Como los Chips cambiaron al Mundo. Volumen 2, Número 2. Venezuela, Organización Transamérica. Diciembre 1996, p. 33-38. Trad. Carlos Contreras.
- WEISS, Joseph W. y Robert K. WY-SOCKI: Dirección de Proyectos. Las 5 fases de su desarrollo. U.S.A. Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. 1994. 137 páginas. Título Original: 5-Phase Project Management. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Mass., E.U.A. 1992. Trad. Héctor Escalona.

## Ética en la publicidad

# Documento del Pontificio Consejo para las comunicaciones sociales

### I.- INTRODUCCIÓN

1. La importancia de la publicidad «en la sociedad de nuestro tiempo crece de día en día» (1). Dicha observación hecha por este Pontificio Consejo hace un cuarto de siglo, como parte de una información general sobre el estado de las comunicaciones, es, incluso hoy en día, más real.

Del mismo modo que los medios de comunicación social ejercen una enorme influencia en todas partes, así la publicidad, que usa estos medios como vehículo, posee una poderosa fuerza de persuasión, modeladora de actitudes y comportamientos en el mundo de hoy.

Especialmente desde el Concilio Vaticano II, la Iglesia ha tratado con frecuencia el tema de los medios, su papel y responsabilidades (2). La Iglesia ha procurado hacer esto de forma fundamentalmente positiva, considerando los medios como «dones de Dios», los cuales, de acuerdo con su providencial designio, unen fraternalmente a los hombres «para que colaboren así con su voluntad salvadora» (3).

De este modo la Iglesia enfatiza la responsabilidad de los medios para contribuir al auténtico e íntegro desarrollo de las personas y alentar el bienestar de la sociedad. «La información suministrada por los medios está al servicio del bien común. La sociedad tiene el derecho a la información basada en la verdad, la libertad, la justicia y la solidaridad» (4).

Con este espíritu, la Iglesia entra en diálogo con los comunicadores. Al mismo tiempo, también llama la atención sobre los principios morales y normas relativas a las comunicaciones sociales, así como respecto a otras formas de esfuerzo humano, mientras critica actitudes y prácticas que van en contra de estos modelos.

En la creciente literatura, fruto del cada vez mayor interés de la Iglesia sobre los medios, aparece el tema de la publicidad (5). Ahora, impulsados por el importante aumento de la publicidad y por las solicitudes para un más amplio examen, volvemos de nuevo a ocuparnos de este tema.

Deseamos llamar la atención sobre las contribuciones positivas que la publicidad puede y consigue ofrecer; así como señalar los problemas éticos y morales que la publicidad plantea, indicar los principios deontológicos a aplicar en este campo y, finalmente, sugerir algunos puntos para ser considerados por aquellos profesionales involucrados en la publicidad, así como por otros del sector privado, incluyendo además las iglesias y los funcionarios públicos.

El motivo para ocuparnos de estos asuntos es simple. En la sociedad de hoy, la publicidad tiene un profundo impacto en cómo las personas entienden la vida, el mundo y a sí mismas, especialmente en relación a sus valores y sus modos de elección y comportamiento. Estos son temas en los que la Iglesia está y tiene que estar profunda y sinceramente interesada.

2. El campo de la publicidad es extremadamente vasto y diverso. Por regla general, un anuncio es una simple noticia pública que busca suministrar información, invitar al mecenazgo o suscitar determinada reacción. La publicidad posee dos objetivos básicos: informar y persuadir, y -si bien estos dos propósitos son distintos- ambos se encuentran con frecuencia presente simultáneamente.

La publicidad no es lo mismo que «marketing» (el conjunto de funciones comerciales que conlleva la transferencia de mercancías del productor al consumidor) o relaciones públicas (el esfuerzo sistemático para crear una pública impresión favorable o «imagen» de alguna persona, grupo, o entidad). En muchos casos, sin embargo, es una técnica o instrumento empleado por uno o ambos.

La publicidad puede ser muy simple -un fenómeno local e incluso de «barrio»- o puede ser muy compleja, al agrupar sofisticadas investigaciones y campañas multimediales que abarquen todo el planeta. Puede ser diversa según el público al que va dirigida. De hecho, por ejemplo, la publicidad destinada a los niños plantea algunas cuestiones de carácter técnico y moral significativamente diferentes de las planteadas por la publi-

cidad dirigida a adultos con madurez.

No sólo existen muchos medios y técnicas diferentes empleados en la publicidad; la publicidad misma se da en modos variados y diversos: publicidad comercial de productos y servicios; publicidad de servicios públicos en nombre de varias instituciones, programas y causas comunes; y -un fenómeno de creciente importancia hoy en día- la publicidad política en interés de partidos y candidatos. Teniendo en cuenta las diferencias entre las diversas clases y métodos de publicidad, consideramos que lo que sigue podría ser aplicable a todas ellas.

3. Diferimos con la afirmación de que la publicidad refleja simplemente las actitudes y valores de la cultura que nos rodea. Sin duda, la publicidad, como los medios de comunicación social en general, actúa como un espejo. Pero también, como los medios en general, es un espejo que ayuda a dar forma a la realidad que refleja y, algunas veces, ofrece una imagen de la misma deformada.

Los publicitarios seleccionan los valores y actitudes a ser fomentados y alentados; mientras promocionan unos, ignoran otros. Esta selectividad contradice la idea de que la publicidad no hace más que reflejar el entorno cultural. Por ejemplo, la ausencia de publicidad de ciertos grupos raciales y étnicos en algunas sociedades multirraciales o multiétnicas puede contribuir a crear problemas de imagen e identidad, especialmente entre los grupos marginados y se dará, de forma casi inevitable, la impresión, en la publicidad comercial, de que poseer muchas cosas lleva a la felicidad y satisfacción, lo cual es erróneo y frustrante.

La publicidad también tiene un indirecto pero fuerte impacto en la sociedad a través de su influencia sobre los medios. Muchas publicaciones y operaciones radio-televisivas dependen para su supervivencia de los beneficios de la publicidad. Esto es cierto con frecuencia, tanto para los medios confesionales como para los comerciales. Por su parte, los publicitarios buscan, naturalmente, conseguir audiencia; y los medios, esforzándose en proporcionársela, deben determinar su contenido para con-

seguir atraer el tipo de público de la medida y composición demográfica deseadas. Esta dependencia económica de los medios y el poder que confiere sobre los publicitarios comporta serias responsabilidades para ambos.

## II. LOS BENEFICIOS DE LA PUBLICIDAD

4. A la publicidad se dedican enormes recursos humanos y materiales. La publicidad se encuentra por doquier en el mundo de hoy; por eso, el Papa Pablo VI remarcaba: «Nadie puede escapar a la influencia de la publicidad» (6). Incluso las personas que no están expuestas a las diversas formas de publicidad se enfrentan con una sociedad, una cultura -y con otras personas- afectadas para bien o para mal por los mensajes y técnicas publicitarias de todo tipo.

Algunos observadores críticos manifiestan su opinión sobre estos asuntos con constantes expresiones negativas. Condenan la publicidad como una pérdida de tiempo, talento y dinero -una actividad esencialmente parasitaria-. Bajo este punto de vista, la publicidad no sólo no tendría valor en sí misma, sino que su influencia sería totalmente perjudicial y corruptora para los individuos y la sociedad.

Aún existiendo fundamento en las críticas, nosotros no estamos completamente de acuerdo. En una actitud crítica, tenemos puntos de vista propios. La publicidad tiene también un significativo potencial para el bien, que algunas veces adquiere formas concretas. Señalamos aquí algunos ejemplos que lo confirman.

a) Beneficios económicos de la publicidad

5. La publicidad puede jugar un importante papel en el proceso por el cual un sistema económico, guiado por normas morales y una sensibilidad parte esencial del funcionamiento de la moderna economía de mercado, que hoy se da o emerge en muchas partes del mundo y que -si están de acuerdo con las normas morales basadas en el desarrollo integral del hombre y del bien común- parece actualmente ser «el instrumento más eficaz para colocar los recursos y responder eficazmente a las necesidades» de naturaleza socioeconómica (7).

En cuanto sistema, la publicidad puede ser un instrumento útil para apoyar honesta y éticamente una responsable competitividad que contribuya al crecimiento económico y al servicio del auténtico desarrollo humano. «La Iglesia ve con simpatía el crecimiento de la capacidad productiva del hombre, y también la continua expansión de una red de relaciones e intercambios entre personas y grupos sociales... Desde este punto de vista la Iglesia anima a la

publicidad a que pueda llegar a ser un sano y eficaz instrumento de recíproca ayuda entre los hombres» (8).

La publicidad realiza esto, entre otros modos, informando a las personas sobre la disponibilidad de nuevos productos y servicios razonablemente deseables, y a mejorar la calidad de los ya existentes, ayudando a estas mismas personas a mantenerse informadas, a tomar decisiones prudentes en cuanto consumidoras, contribuyendo al rendimiento y descenso de los precios, y estimulando el progreso económico a través de la expansión de los negocios y del comercio. Todo esto puede contribuir a la creación de nuevo trabajo, mayores ingresos y unas formas de vida humana más adecuadas para todos. También puede contribuir a sufragar las publicaciones, programas y producciones incluso los de la Iglesia -que proporcionan información, entretenimiento e inspiración a las personas de todo el mundo-.

b) Aspectos positivos de la publicidad política

6. «La Iglesia aprecia el sistema de la democracia, en la medida en que asegura la participación de los ciudadanos en las opciones políticas y garantiza a los gobernados la posibilidad de elegir y controlar a sus propios gobernantes, o bien la de sustituirlos oportunamente de manera pacífica» (9).

La publicidad política puede hacer una contribución a la democracia análoga a su contribución al bienestar económico en un sistema de mercado guiado por normas morales. Así como los medios, libre y responsablemente, en un sistema democrático, ayudan a contener las tendencias hacia la monopolización del poder por parte de oligarquías e intereses privados, la publicidad política puede dar su contribución informando a las personas sobre las ideas y propuestas políticas de partidos y candidatos, incluyendo nuevos candidatos desconocidos para el público.

c) Beneficios culturales de la publicidad

7. A causa del impacto que la publicidad ejerce sobre los medios que dependen de ella para obtener ingresos, a los publicitarios se les ofrece la oportunidad de ejercer una influencia positiva sobre las decisiones referentes al contenido de los medios. Esto pueden hacerlo sosteniendo las producciones de excelente calidad intelectual, estética y mora de interés público en general. En especial pueden animar y hacer posible la presentación de programas orientados a minorías demasiado a menudo olvidadas.

Por otra parte, la misma publicidad puede contribuir al mejoramiento de la sociedad a través de una acción edificante o inspiradora que anime a actuar de modo beneficioso para ella y los demás. La

publicidad puede alegrar la vida simplemente siendo ingeniosa, divertida y teniendo buen gusto. Algunos anuncios son obras maestras de arte popular, con vivacidad e impulso únicos.

d) Beneficios morales y religiosos de la publicidad

8. En muchos casos, las instituciones de bienestar social, incluyendo aquellas de naturaleza religiosa, usan la publicidad para comunicar sus mensajes -mensajes de fe, de patriotismo de tolerancia, de compasión y servicio al prójimo, de caridad hacia el necesitado, mensajes relacionados con la salud y la educación, mensajes constructivos y útiles que educan y motivan a la gente en muchos modos beneficiosos-.

Para la Iglesia, la participación en actividades relacionadas con los medios, incluyendo la publicidad, es hoy parte necesaria de la pastoral de conjunto (10). Esto incluye tanto los propios medios de la Iglesia -prensa y ediciones católicas, televisión y radiodifusión, películas y producciones audiovisuales, y otros- y también su participación en los medios no confesionales. Los medios «pueden y deben ser los instrumentos al servicio del programa de re-evangelización y de nueva evangelización de la Iglesia en el mundo contemporáneo» (11). Si bien queda mucho por hacer, muchos esfuerzos positivos de este tipo ya están en camino. Conferencia a la misma publicidad, el Papa Pablo VI una vez dijo que es deseable que las instituciones católicas «sigan con constante atención el desarrollo de las técnicas modernas de la publicidad y... sepan cómo hacer uso oportuno de ellas para extender el mensaje evangélico, de modo que responda a las expectativas y necesidades del hombre contemporáneo» (12).

## III. PERJUICIOS CAUSADOS POR LA PUBLICIDAD

No hay nada intrínsecamente bueno o intrínsecamente malo en la publicidad. Es un utensilio, un instrumento: puede ser usado bien, y puede ser usado mal. Si puede tener, y algunas veces tiene, resultados benéficos como los descritos, también puede, y con frecuencia lo consigue, tener un impacto perjudicial, negativo, sobre individuos y sociedades.

La Communio et Progressio contiene esta breve declaración del problema: «Pero si la publicidad presenta al público unos artículos perjudiciales o totalmente inútiles, si hacen promesas falsas en los productos que se venden, si se fomentan las inclinaciones inferiores del hombre, los difusores de tal publicidad causan un daño a la sociedad humana y terminan por perder la confianza y autoridad. Se daña a la familia y a la sociedad cuando se crean falsas necesidades, cuando continuamente se les incita a adquirir bienes

de lujo, cuya adquisición puede impedir que atiendan a las necesidades realmente fundamentales. Por lo cual, los anunciantes deben establecer sus propios límites, de manera que la publicidad no hiera la dignidad humana ni dañe a la comunidad. Ante todo, debe evitarse la publicidad que sin recato explota los instintos sexuales buscando el lucro, o que de tal manera afecta al subconsciente que se pone en peligro la libertad misma de los compradores (13).

a) Perjuicios económicos de la publicidad

10. La publicidad puede traicionar su papel como fuente de información por mala representación y ocultando hechos importantes. Algunas veces también, la función de la información de los medios puede ser desnaturalizada por las presiones de los publicitarios en referencia a publicaciones o programas a fin de evitar cuestiones que podrían provocar embarazo o incomodidad.

Frecuentemente, sin embargo, la publicidad se usa no simplemente para informar sino para persuadir y motivar -para convencer a que la gente actúe en cierto modo: mediante la adquisición de ciertos productos o servicios, el patrocinio de ciertas instituciones, etc.-. Aquí es donde, especialmente, pueden darse abusos.

La costumbre, en publicidad, de valorizar desmesuradamente una «marca», puede plantear serios problemas. Con frecuencia existen sólo insignificantes diferencias entre productos similares de distintas marcas, y la publicidad puede intentar conducir a las personas a actuar en base a motivaciones irracionales («fidelidad a una marca», reputación, moda, «sex appeal», etc.) en vez de presentar las diferencias en la calidad del producto y en el precio en base a una selección racional.

La publicidad también puede ser, y con frecuencia lo es, un instrumento al servicio del «fenómeno del consumismo», al que el Papa Juan Pablo II hacía referencia cuando decía: «No es malo el deseo de vivir mejor; pero es equivocado el estilo de vida que se presume como mejor, cuando está orientado a 'tener' y no a 'ser', y que se quiere tener más, no para ser más, sino para consumir la existencia en un goce que se presupone como fin en sí mismo» (14). Algunas veces los publicitarios hablan de ello como parte de sus tareas para «crear» necesidades de productos y servicios -o sea, para provocar a la gente a sentir y a actuar impulsada por antojos hacia cosas y servicios que no necesita-. «Al dirigirse directamente a sus instintos, prescindiendo de uno u otro modo de su realidad personal, consciente y libre, se pueden crear hábitos de consumo y estilos de vida objetivamente ilícitos y con frecuencia incluso perjudiciales para su

salud física y espiritual» (15).

Es un serio abuso, una ofensa a la dignidad humana y al bien común cuando esto sucede en sociedades opulentas. Pero el abuso es todavía más grave cuando las actitudes consumísticas y los valores son transmitidos por los medios de comunicación y la publicidad en países en desarrollo, donde exacerban los problemas socioeconómicos y dañan a los pobres. «Por el contrario, un uso prudente de la publicidad puede estimular a un mayor progreso, de manera que el público se esfuerce en elevar el nivel de las condiciones de su vida. Pero se sigue un grave daño si de tal manera se alaban y aconsejan unos bienes que unos grupos, principalmente los que se esfuerzan en salir de la pobreza buscando un digno nivel de vida, ponen su progreso en satisfacer unas necesidades ficticias, les dedican una gran parte de sus bienes y así posponen a ello el cubrir necesidades verdaderas y conseguir un auténtico progreso» (16). De igual modo, el esfuerzo de los países que intentan desarrollar tipos de economía de mercado que sirvan a las necesidades e intereses humanos, después de décadas bajo sistemas centralizados y estados controlados, se hace más difícil, debido a que la publicidad propone actitudes consumísticas y valores que ofenden la dignidad humana y el bien común. El problema es particularmente agudo cuando, como con frecuencia ocurre, la dignidad y el bienestar de las sociedades más pobres y los miembros más débiles están en juego. Es necesario tener siempre en cuenta que existen «bienes que, por su naturaleza, no se pueden ni se deben vender o comprar» y evitar que «una 'idolatría' del mercado» ayudada e incitada por la publicidad, ignore esta realidad crucial (17).

b) Perjuicios de la publicidad política

La publicidad política puede apoyar y ayudar al funcionamiento del proceso democrático, pero también puede obstaculizarlo. Esto sucede cuando, por ejemplo, los costos de la publicidad limitan la participación política a los candidatos o grupos ricos o exigen que los candidatos al poder comprometan su integridad e independencia por una excesiva dependencia de intereses especiales hacia quienes aportan los fondos.

Semejante obstáculo al proceso democrático también se da cuando, en lugar de ser vehículo para exposiciones honestas de opiniones y programas de los candidatos, la publicidad política busca distorsionar las opiniones y los programas de los contrarios e injustamente ataca su reputación. Ello sucede cuando la publicidad reclama más las emociones y bajos instintos de las personas -egoísmos, pasiones y hostilidades hacia los demás, prejuicios raciales y

étnicos y otros- en lugar de un razonado sentido de justicia y bien para todos.

c) Perjuicios culturales de la publicidad

La publicidad también puede tener una influencia perniciosa sobre la cultura y los valores culturales. Hemos hablado de los perjuicios económicos que la publicidad puede ocasionar a naciones en desarrollo, cuando ésta fomenta el consumismo y destruye modelos de consumo. Consideremos también el daño cultural hecho a estas naciones y sus pueblos por anuncios cuyo contenido y métodos, que reflejan aquello que predomina en el «primer mundo», están en contraposición con los sanos valores tradicionales y culturas indígenas. Hoy este tipo de «dominación y manipulación» por estos medios es «una preocupación de las naciones en desarrollo en relación con las ya desarrolladas», así como «una preocupación de minorías dentro de determinadas naciones» (18).

La indirecta, pero poderosa, influencia ejercida por la publicidad sobre los medios de comunicación social que dependen de ingresos que proceden de esta fuente, hace nacer otra clase de preocupación cultural. En la lucha por atraer la mejor y más grande audiencia y ponerla a disposición de los publicitarios, los comunicadores se pueden encontrar tentados -de hecho presionados, sutilmente o no tan sutilmente- a dejar de lado las normas artísticas y morales y a caer en la superficialidad, mal gusto y miseria moral.

Los comunicadores también pueden encontrarse a sí mismos tentados a ignorar las necesidades educacionales y sociales de ciertos segmentos de la audiencia -los más jóvenes, los más ancianos, los pobres- que no representan al modelo demográfico (edad, educación, ingresos, hábitos de compra y consumo, etc.) de los tipos de audiencias que los publicitarios desean conseguir. Cuando esto se da, el tono y, de hecho, el nivel de la responsabilidad moral de los medios de comunicación, en general, disminuyen.

Con demasiada frecuencia, la publicidad contribuye a un estereotipo de individuos de grupos particulares que les sitúa en desventaja en relación a otros. A menudo esto es verdad en el modo en que la publicidad trata a las mujeres; y la explotación de las mujeres, a menudo de moda en la publicidad, es un abuso frecuente y deplorable. «Son muchas las veces en que se la trata no como persona, con una dignidad inviolable, sino como objeto cuya finalidad es la satisfacción de los apetitos de placer o de poder de otros. ¡Cuántas veces se minimiza, e incluso se ridiculiza, el papel de la mujer como esposa y madre! ¡Cuán-

tas veces el papel de la mujer en el mundo de los negocios o de la vida profesional se presenta como una caricatura masculina, una negación de los dones específicos de la perspectiva femenina, compasión y comprensión, que tanto contribuye a la civilización del amor!» (19).

d) Perjuicios morales y religiosos de la publicidad

13. La publicidad puede ser de buen gusto y estar en conformidad con las normas morales y, ocasionalmente incluso, moralmente elevada; pero también puede ser vulgar y moralmente degradante. Con frecuencia apela deliberadamente a motivos como la envidia, status social y codicia. Hoy, también, algunos publicitarios buscan conscientemente conmocionar y turbar mediante contenidos de una suave, perversa naturaleza pornográfica.

Lo que este Consejo Pontificio dijo hace varios años sobre la pornografía y la violencia en los medios, no es menos verdad aplicado a ciertas formas de la publicidad.

«La pornografía y la exaltación de la violencia son viejas realidades de la condición humana que evidencia la componente más turbia de la naturaleza humana, dañada por el pecado. Durante el último cuarto de siglo han adquirido una amplitud nueva y han pasado a constituir un serio problema social. Mientras crece la confusión respecto de las normas morales, las comunicaciones han hecho la pornografía y la violencia accesibles al gran público, incluidos niños y jóvenes. Este problema, que quedaba confinado antes en el ámbito de los países ricos, ha comenzado, con la comunicación moderna, a corromper los valores morales de las naciones en vías de desarrollo» (20).

Percibimos, también, ciertos problemas especiales relacionados con la publicidad, que tratan de la religión o relacionados con cuestiones específicas vinculadas a una dimensión moral.

En el primero de los casos, los publicitarios comerciales incluyen temas religiosos o usan imágenes o personajes religiosos para vender productos. Es posible hacer esto con buen gusto, de modo aceptable; sin embargo, la práctica corriente es detestable y ofensiva cuando implica aprovecharse de la religión o se la trata con poca seriedad.

En el segundo de los casos, la publicidad, algunas veces, se usa para promocionar productos e inculcar actitudes y formas de comportamiento contrarias a las normas morales. Esto sucede, por ejemplo, con la publicidad de los contraceptivos, los abortivos y productos que dañan a la salud, y con los gobiernos patrocinadores de campañas publicitarias en favor del control de la natalidad, también llamada «sexo seguro», y otras prácticas parecidas.

#### IV. ALGUNOS PRINCIPIOS ÉTICOS Y MORALES

15. El Concilio Vaticano II declaró: «Para el recto empleo de estos medios es totalmente necesario que todos los que los usan conozcan y lleven a la práctica fielmente en este campo las normas del orden moral» (21). El orden moral al cual se hace referencia es la ley natural que obliga a todos los hombres, sobre todo, porque está «escrita en sus corazones» (Rom 2,15) y expresa los imperativos de la auténtica realización humana.

Para los cristianos, además, la ley natural posee una profunda dimensión, un significado más rico. «Cristo es el 'Principio' que, habiendo asumido la naturaleza humana, la ilumina definitivamente en sus elementos constitutivos y en su dinamismo de caridad hacia Dios y el prójimo» (22). Incluimos aquí el más profundo significado de la libertad humana: que posibilita una auténtica respuesta moral, a la luz de Jesucristo, a la llamada «a formar la conciencia, a hacerla objeto de continua conversión a la verdad y al bien» (23).

En este contexto, los medios de comunicación social tienen tan sólo dos opciones. O ayudan a la persona humana a crecer en su conocimiento y práctica de lo que es verdad y bueno, o son fuerzas destructivas en conflicto con el bienestar humano. Lo que es especialmente cierto en el caso de la publicidad.

Vistos estos antecedentes, pues, nosotros señalamos el principio fundamental para las personas dedicadas a la publicidad: los publicitarios -o sea, aquellos que encargan, preparan o difunden publicidad- son moralmente responsables de las estrategias que incitan a la gente a un comportamiento determinado; y se trata de una responsabilidad compartida por editores, ejecutivos de la radio y televisión, y otros en el mundo de las comunicaciones, así como por quienes aprueban políticas comerciales, y todos aquellos que están metidos en el proceso de la publicidad.

Si una iniciativa publicitaria pretende animar a que la gente elija o actúe razonablemente y de modo moralmente correcto, beneficioso para ellos y otros, las personas comprometidas en esto actúan moralmente con corrección; si con publicidad buscan impulsar a la gente hacia su autodestrucción y destruyen la auténtica comunidad, hacen mal.

Esto se aplica también a los recursos y las técnicas de publicidad: es moralmente erróneo el uso manipulado, explotar, corromper y usar métodos de persuasión y motivación corruptos. A este propósito, advertimos problemas especiales asociados con la llamada publicidad indirecta, que busca que la

gente actúe de un cierto modo -por ejemplo, comprar determinados productos sin ser totalmente consciente de que está siendo influenciada-. Las técnicas aquí implicadas muestran ciertos productos o formas de comportamiento de forma superficial y seductora, asociándolos superficialmente con personajes atractivos; en casos extremos, puede incluso implicar el uso subliminal de mensajes.

Dentro de este marco muy general, podemos identificar varios principios morales de especial importancia en referencia a la publicidad. Mencionamos tres: veracidad, dignidad de la persona humana y responsabilidad social.

a) Veracidad en la publicidad

15. Incluso hoy, se dan tipos de publicidad simple y deliberadamente inexactos. Generalmente hablando, sin embargo, el problema de la verdad en la publicidad es algo más sutil: no es que la publicidad señale lo que es abiertamente falso, sino que puede distorsionar la verdad sobreentendiendo cosas ilusorias o silenciando datos o hechos pertinentes. Como el Papa Juan Pablo II señaló, a nivel individual y a nivel social, la verdad y la libertad son inseparables; sin la verdad en la base, como punto de partida y criterio de discernimiento, juicio, elección y acción, puede no existir un ejercicio auténtico de la libertad (24). El «Catecismo de la Iglesia Católica», citando al Concilio Vaticano II, insiste en que el contenido de la comunicación sea «verdadero y -dentro de los límites fijados por la justicia y la caridad- completo»; que el contenido tendrá, además, que ser comunicado «honesta y apropiadamente» (25).

La publicidad, como otras formas de expresión, tiene su propio estilo y sus propias convenciones, que hay que tener en consideración cuando se habla de la verdad. Se da por sentado lo inevitable de ciertas formas retóricas y exageraciones simbólicas de la publicidad; lo cual se puede permitir dentro de los límites de una práctica reconocida y aceptada.

Pero un principio fundamental consiste en que la publicidad no puede engañar deliberadamente, ni implícita o explícitamente ni por misión. «El justo ejercicio del derecho a la información reclama que el contenido de lo que se comunica sea verdad y, dentro de los límites fijados por la justicia y la caridad, completo... Aquí se incluye la obligación de evitar cualquier manipulación de la verdad por cualquier razón» (26).

b) La dignidad de la persona humana

16. Un «requisito imperativo» de la publicidad es que «respete la persona humana y su derecho/deber a hacer una elección responsable, su libertad interior; se vulneran todos estos bienes cuando se explotan las bajas inclinaciones del

hombre, o se disminuye su capacidad de reflexionar y decidir» (27).

Estos abusos no son simplemente posibilidades hipotéticas, sino realidades, hoy en día, en mucha publicidad. La publicidad puede violar la dignidad de la persona humana tanto a través de su contenido -lo que se publica, la forma en que se publica- como a través del impacto que ella pretende para aumentar su audiencia. Hemos hablado ya de cosas tales como el reclamo a la lujuria, la vanidad, la envidia y la avaricia, y de las técnicas que manipulan y explotan la debilidad humana. En tales circunstancias, los anuncios se convierten rápidamente en «transmisores de una visión deformada de la vida de la familia, de la religión y de la moralidad -según una interpretación que no respeta la auténtica dignidad ni el destino de la persona humana»- (28).

Este problema se hace especialmente agudo cuando están comprometidos grupos o clases de personas particularmente vulnerables: niños y jóvenes, los más ancianos, los pobres, los desaventajados culturalmente.

Mucha publicidad dirigida a los niños aparentemente trata de explotar su credulidad y sugestibilidad, en la esperanza de que ellos presionarán a sus padres para comprar productos que no les aportan un beneficio real. Este tipo de publicidad ofende y va en contra de la dignidad y los derechos tanto de los niños como de los padres; se entromete en la relación entre padre e hijo y busca manipularla hacia sus propios fines. También, parte de la relativamente irrelevante publicidad dirigida a los más ancianos o culturalmente desaventajados parece diseñada para instrumentalizar sus temores y persuadirlos a dedicar parte de sus limitados recursos a la adquisición de artículos o servicios de dudoso valor.

c) Publicidad y responsabilidad social

17. La responsabilidad social es un concepto tan amplio que podemos señalar aquí sólo algunos de sus muchos problemas y preocupaciones relacionados con el tema de la publicidad.

La cuestión ecológica nos indica una de ellas. La publicidad que fomenta un estilo opulento de vida, que derrocha recursos y daña el medio ambiente infringiendo importantes preocupaciones ecológicas. «El hombre, impulsado por el deseo de tener y gozar, más que de ser y de creer, consume de manera excesiva y desordenada los recursos de la tierra y su misma vida... Cree que puede disponer arbitrariamente de la tierra, sometiéndola sin reservas a su voluntad, como si ella no tuviese una fisonomía propia y un destino anterior dados por Dios, y que el hombre puede desarrollar ciertamente, pero que no debe traicionar» (29).

Se trata ciertamente de una cuestión

esencial: el auténtico e íntegro desarrollo humano. La publicidad que reduce el progreso humano a la adquisición de bienes materiales y cultiva un opulento estilo de vida expresa una visión falsa, destructiva, de la persona humana, igualmente perjudicial, tanto para individuos como para sociedades.

Cuando las personas dejan de practicar «un riguroso respeto hacia la moral, la cultura y las necesidades espirituales, basado en la dignidad de la persona y en la propia identidad de cada comunidad, comenzando por la familia y las sociedades religiosas», a pesar de la abundancia material y las comodidades que la tecnología proporciona, «probaremos insatisfacción y al final desprecio» (30). Los publicitarios, así como las personas que se ocupan de otras formas de comunicación social, tienen la seria obligación de expresar y fomentar una auténtica visión del desarrollo humano en sus dimensiones material, cultural y espiritual (31). Estas normas referentes a la comunicación significan, entre otras cosas, una real expresión de solidaridad.

De hecho, las dos cosas -comunicación y solidaridad- son inseparables, ya que, como el «Catecismo de la Iglesia Católica» manifiesta, la solidaridad es «una consecuencia de la auténtica y recta comunicación y de la libre circulación de ideas que promueven el conocimiento y respeto por los demás» (32).

### CONCLUSIÓN: ALGUNOS PASOS A SEGUIR

18. Las conciencias responsables y bien formadas de los mismos profesionales de la publicidad son los indispensables garantes de una conducta éticamente correcta en la industria publicitaria: conciencias sensibles a sus obligaciones, que no se limitan a servir los intereses de aquellos que comisionan y financian su trabajo, sino que también respetan y apoyan los derechos e intereses de su público con objeto de servir al bien común.

Quienes se ocupan de publicidad, mujeres y hombres, han de poseer una conciencia sensible, altas normas éticas y un robusto sentido de responsabilidad. Pero incluso para ellos, las presiones externas -desde los clientes que contratan su trabajo hasta la dinámica competencia interna de su profesión- pueden crear una fuerza que les induzca a un comportamiento carente de ética. Lo que subraya la necesidad de estructuras y sistemas externos que soporten y animen prácticas responsables en publicidad y desalienten las irresponsables.

19. Los códigos éticos surgidos por iniciativa propia en varios lugares son una de las fuentes de ayuda. Bienvenidos donde quiera que se encuentren; sin embargo, su eficacia es en función de la

buena voluntad de respetarlos por parte de los publicitarios. «Pertenece a las Agencias, a los que trabajan en el sector, a los directores y dirigentes de los medios que se ocupan de publicidad hacer conocer al público, suscribir y aplicar los códigos de ética profesional que ya han sido oportunamente establecidos, de modo que puedan obtener la cooperación del público para hacer estos códigos todavía mejores y contribuir a su observancia» (33).

Enfatizamos la importancia del compromiso del público. Representantes del público tendrían que participar en la formulación, aplicación y actualización periódica de códigos deontológicos. Los representantes del público tendrían que incluir moralistas y personas de la Iglesia, así como representantes de organizaciones de consumidores. Los individuos hacen bien en organizarse en tales grupos para proteger sus intereses en relación con los intereses comerciales.

20. Las autoridades públicas también tienen un papel que desempeñar. De una parte, el gobierno no tendría que buscar el control y dictado de políticas a la industria publicitaria, más que a otros sectores de los medios de comunicación. Por otro lado, la regulación del contenido y práctica de la publicidad, ya existente en muchos sitios, pueden y deberían extenderse más allá de la simple prohibición de una publicidad, mentirosa en su mera formulación. «Promulgando leyes y vigilando su aplicación, las autoridades públicas tendrían que impedir que 'la moral pública y el progreso social se pongan gravemente en peligro' a través de abusos de estos medios» (34).

Por ejemplo, las reglamentaciones gubernamentales debieran atender cuestiones tales como la cantidad de publicidad, especialmente en los medios de difusión, así como el contenido de la misma dirigido a grupos particularmente vulnerables a la explotación, tales como los niños y los ancianos. La publicidad política también parece un área apropiada para la reglamentación: cuánto puede gastarse, cómo y de quién puede proceder el dinero de la publicidad, etc.

21. Los medios informativos deberían comprometerse en mantener al público informado acerca del mundo de la publicidad. Considerando el impacto social de la publicidad, es apropiado que, regularmente, los medios revisen y critiquen la actuación de los publicitarios, tal como ellos hacen respecto a otros grupos cuyas actividades tienen una significativa influencia en la sociedad.

22. Además de utilizar los medios para evangelizar, la Iglesia, por su parte, ha de asumir todas las implicaciones de la observación del Papa Juan Pablo II: que los medios comprenden una parte

central de aquel gran moderno «areópago» donde las ideas se comparten y las actitudes y los valores se forman. Lo que pone en evidencia una «más profunda realidad» que el simple uso de los medios para difundir el mensaje evangélico, por importante que esto sea. «Es también necesario integrar ese mensaje dentro de la 'nueva cultura' creada por las comunicaciones modernas» con sus «nuevas vías de comunicación... nuevos lenguajes, nuevas técnicas y una nueva psicología» (35).

A la luz de esta intuición, es importante que la educación de los medios forme parte de la planificación pastoral y de una variedad de programas pastorales y educacionales seguidos por la Iglesia, incluyendo las escuelas católicas. Esto incluye la educación relativa al papel de la publicidad en el mundo de hoy y su importancia en el trabajo de la Iglesia. Esta educación tratará de que las personas estén informadas y vigilantes en su aproximación al fenómeno publicitario, como a las otras formas de comunicación. Como el «Catecismo de la Iglesia Católica» subraya, «las comunicaciones sociales... pueden dar lugar a cierta pasividad entre los usuarios, convirtiéndolos en consumidores menos vigilantes ante informaciones y espectáculos. Los usuarios tendrían que practicar moderación y disciplina en su aproximación a los mass media» (36).

23. En último análisis, sin embargo, allí donde existe libertad de palabra y comunicación, corresponde, en gran parte, a los mismos publicitarios asegurar la práctica de una ética responsable en su profesión. Además de evitar abusos, los publicitarios tendrían también que comprometerse en remediar los daños algunas veces causados por la publicidad, en la medida de lo posible: por ejemplo, publicando correcciones, compensando las partes ofendidas, aumentando la cantidad de publicidad en los servicios públicos, y otros. Esta cuestión de las «reparaciones» da la medida del legítimo compromiso, no sólo de los organismos de autorregulación y grupos públicos interesados, sino también de las autoridades públicas.

Allí donde las prácticas carentes de ética se hayan extendido y atrincherado, hay que solicitar a los publicitarios responsables su sacrificio y generosidad personal a fin de corregir la situación. Las personas que desean actuar de modo moralmente recto, tienen que estar dispuestas a sufrir pérdidas y perjuicios personales antes que permitirse una actuación incorrecta. Esto es una obligación para los cristianos, pero no únicamente para ellos. «En el dar testimonio del bien moral absoluto los cristianos no están solos. Encuentran una confirmación en el sentido moral de los pueblos y en las grandes tradiciones religiosas y sapienciales» (37).

No deseamos y, ciertamente, no

esperamos, que la publicidad desaparezca del mundo contemporáneo. La publicidad es un elemento importante en la sociedad de hoy, especialmente en el funcionamiento de una economía de mercado, la cual se está haciendo más y más general.

Además, por las razones y en el modo aquí esbozado, pensamos que la publicidad puede, y con frecuencia, consigue, jugar un papel constructivo en el desarrollo de la economía, en el intercambio de información e ideas y en el fomento de la solidaridad entre individuos y grupos. Todavía, ella también puede hacer, y con frecuencia lo hace, un grave daño a individuos y al bien común.

A la luz de estas reflexiones, por lo tanto, pedimos a los profesionales de la publicidad y a todos aquellos implicados en el proceso de encargarla y difundirla, que eliminen sus aspectos socialmente perjudiciales y observen un alto estándar ético en relación con la veracidad, la dignidad humana y la responsabilidad social. De este modo, ofrecerán una especial y significativa contribución al progreso humano y al bien común.

**Ciudad del Vaticano, 22 de febrero de 1997, fiesta de la Cátedra de San Pedro Apóstol.**

**John FOLEY**  
Presidente

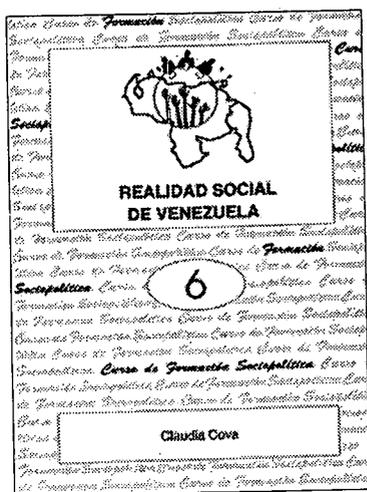
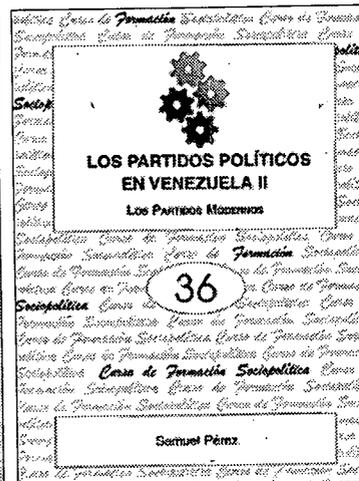
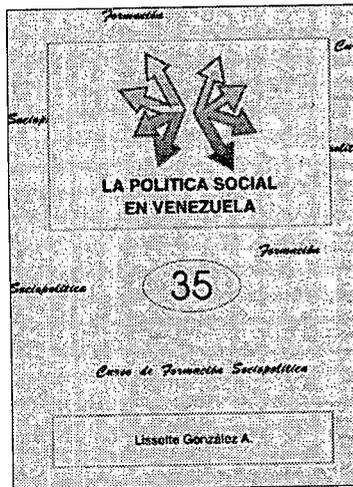
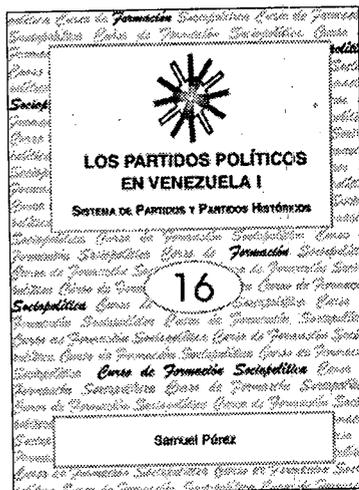
**Pierfranco PASTORE**  
Secretario

#### NOTAS

- 1 Communio et Progressio n. 59, en AAS, LXIII (1971), pp. 615-617.
- 2 Por ejemplo: Concilio Vaticano II, Inter Mirifica, en AAS, LVI (1964), pp. 145-157; Mensajes del Papa Pablo VI y del Papa Juan Pablo II en ocasión de la Jornada Mundial para las Comunicaciones Sociales; Pontificio Consejo para las Comunicaciones Sociales, Instrucción Pastoral Communio et Progressio en AAS, LXIII (1971), pp. 593-656; Pontificio Consejo para las Comunicaciones Sociales, Pornografía y Violencia en las Comunicaciones Sociales; Pontificio Consejo para las Comunicaciones Sociales, Instrucción Pastoral Aetatis Novae.
- 3 Communio et Progressio n. 2, en AAS, LXIII (1971), pp. 593-594.
- 4 Catecismo de la Iglesia Católica, n. 2494, en referencia al Concilio Vaticano II, Inter mirifica, n. 11.
- 5 Ver Pablo VI, Mensaje de la Jornada Mundial para las Comunicaciones Sociales, 1977. Communio et progressio, nn. 59-62, en AAS, LXIII (1971), pp. 615-617.
- 6 Pablo VI, Mensaje de la Jornada Mundial para las Comunicaciones Sociales.
- 7 Juan Pablo II, Centesimus annus, n. 34, en AAS, LXXXIII (1991), pp. 835-836.
- 8 Pablo VI, Mensaje de la Jornada Mundial para las Comunicaciones Sociales, 1977.
- 9 Juan Pablo II, Centesimus annus, n. 46, en AAS, LXXXIII (1991), p. 850.
- 10 Cfr. Pontificio Consejo para las Comunicaciones Sociales, Instrucción Pastoral Aetatis Novae, nn. 2021.
- 11 Pontificio Consejo para las Comunicaciones Sociales, Instrucción Pastoral Aetatis Novae, n. 11.
- 12 Pablo VI, Mensaje de la Jornada Mundial para las Comunicaciones Sociales, 1977.
- 13 Communio et Progressio, n. 60, en AAS, LXIII (1971), p. 616.
- 14 Juan Pablo II, Centesimus annus, n. 36, en AAS, LXXXIII (1991), p. 839.
- 15 Ibid. pp. 838-839.
- 16 Communio et Progressio, n. 61, en AAS, LXIII (1971), p. 616.
- 17 Juan Pablo II, Centesimus annus, n. 40, en AAS, LXXXIII (1991), p. 843.
- 18 Pontificio Consejo para las Comunicaciones Sociales, Instrucción Pastoral Aetatis Novae, n. 16.
- 19 Juan Pablo II, Mensaje de la Jornada Mundial para las Comunicaciones Sociales, 1996.
- 20 Pontificio Consejo para las Comunicaciones Sociales, Pornografía y violencia en las comunicaciones sociales: una respuesta pastoral, n. 6.
- 21 Inter Mirifica, n. 4, en AAS, LVI (1964), p. 146.
- 22 Juan Pablo II, Veritatis Splendor, n. 53, en AAS, LXXXV (1993), p. 1176.
- 23 Ibid., n. 64, l. c., p. 1183.
- 24 Ibid., n. 31, l. c., pp. 1158-1159, y passim.
- 25 Catecismo de la Iglesia Católica, n. 2494, citando el Concilio Vaticano II, Inter Mirifica, n. 5, p. 147.
- 26 Juan Pablo II, Discurso a los Especialistas de las Comunicaciones. Los Angeles. 15 de septiembre de 1987.
- 27 Pablo VI, Mensaje de la Jornada Mundial para las Comunicaciones Sociales, 1977.
- 28 Pontificio Consejo para las Comunicaciones Sociales, Pornografía y Violencia en las Comunicaciones Sociales: una respuesta pastoral, n. 7, Ciudad del Vaticano 1989.
- 29 Juan Pablo II, Centesimus Annus, n. 37, en AAS, LXXXIII (1991), p. 840.
- 30 Juan Pablo II, Sollicitudo Rei Socialis, n. 33, en AAS, LXXX (1988), p. 557.
- 31 Ibid. nn. 27-34, l. c., pp. 547-560.
- 32 Catecismo de la Iglesia Católica, n. 2495.
- 33 Pablo VI Mensaje de la Jornada Mundial para las Comunicaciones Sociales, 1977.
- 34 Catecismo de la Iglesia Católica, n. 2498, en referencia al Concilio Vaticano II, Inter mirifica, n. 12.
- 35 Juan Pablo II, Redemptoris Missio, n. 37(c), en AAS, LXXXIII (1991), pp. 284-285.
- 36 Catecismo de la Iglesia Católica, n. 2496.
- 37 Juan Pablo II, Veritatis Splendor, n. 94, en AAS, LXXXV (1993), 1207.

Estamos  
actualizando  
reorientando  
complementando el

# Curso de Formación Sociopolítica



## Títulos recientemente publicados:

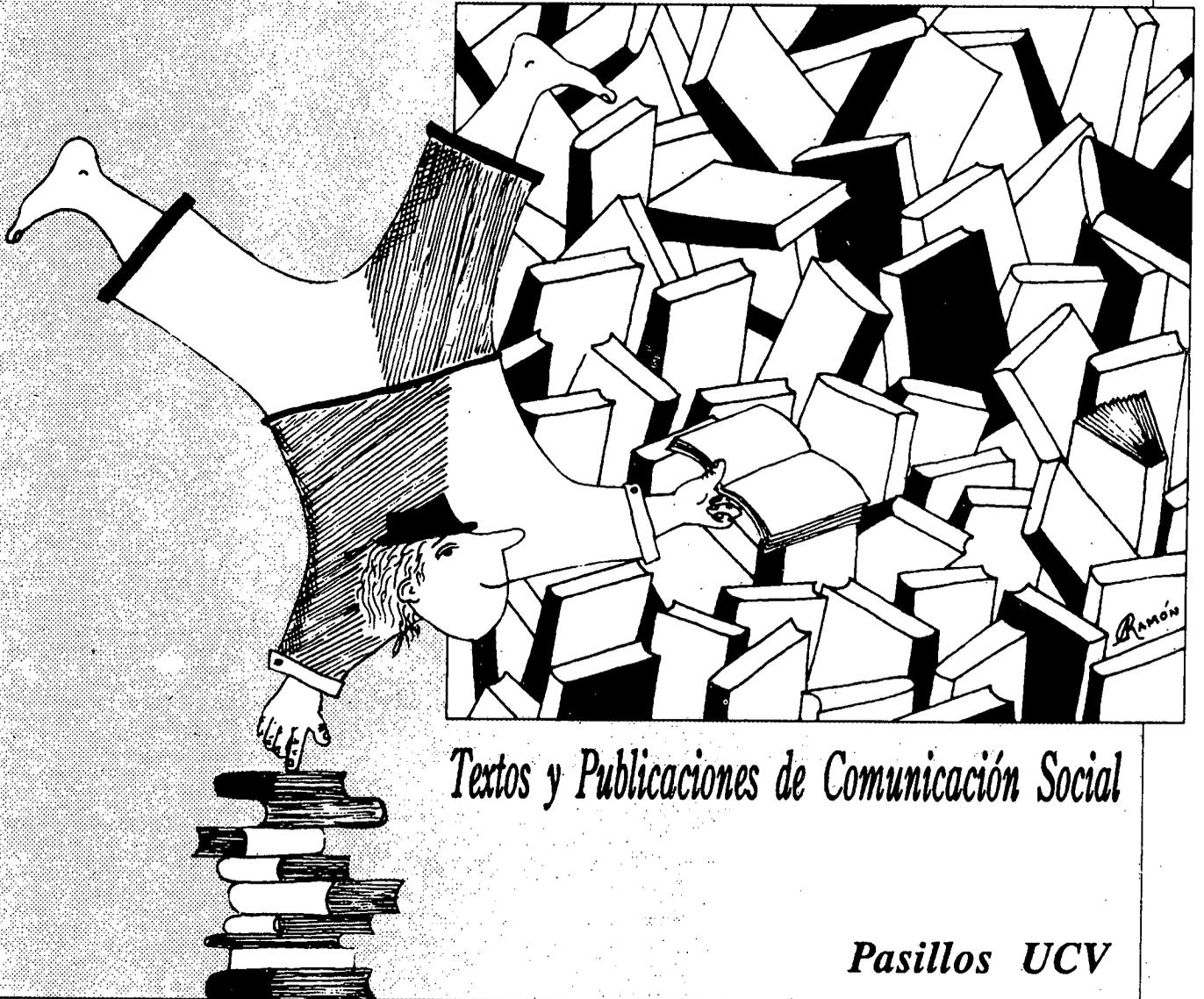
- 6. Realidad social de Venezuela
- 10. Venezuela y su petróleo. El origen de la renta
- 11. Venezuela y su petróleo. El destino de la renta
- 14. La existencia campesina
- 15. La familia popular venezolana
- 16. Los partidos políticos en Venezuela I
- 17. El movimiento sindical en Venezuela I
- 18. El movimiento sindical en Venezuela II
- 30. Proceso de la cultura en Venezuela II
- 33. Los derechos humanos en Venezuela
- 34. Mercado y neoliberalismo en Venezuela
- 35. La política social en Venezuela
- 36. Los partidos políticos en Venezuela II

## De próxima aparición:

- Proceso de la cultura en Venezuela III
- La producción agrícola
- Análisis socioeconómico de Venezuela

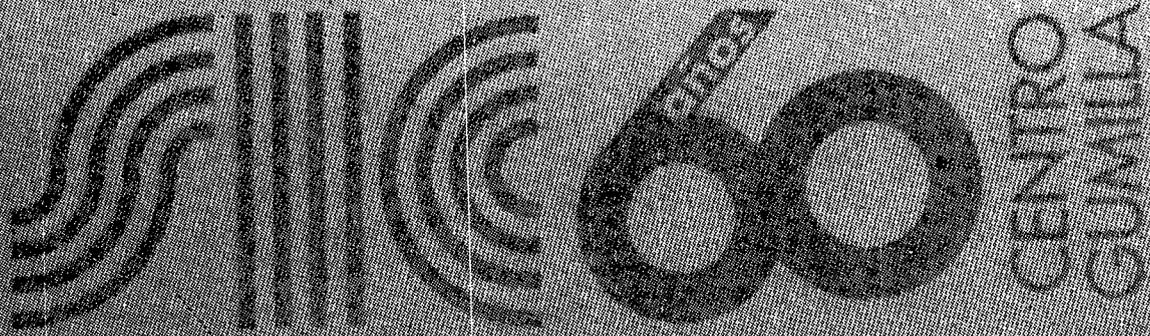
L I B R E R I A

# ACU



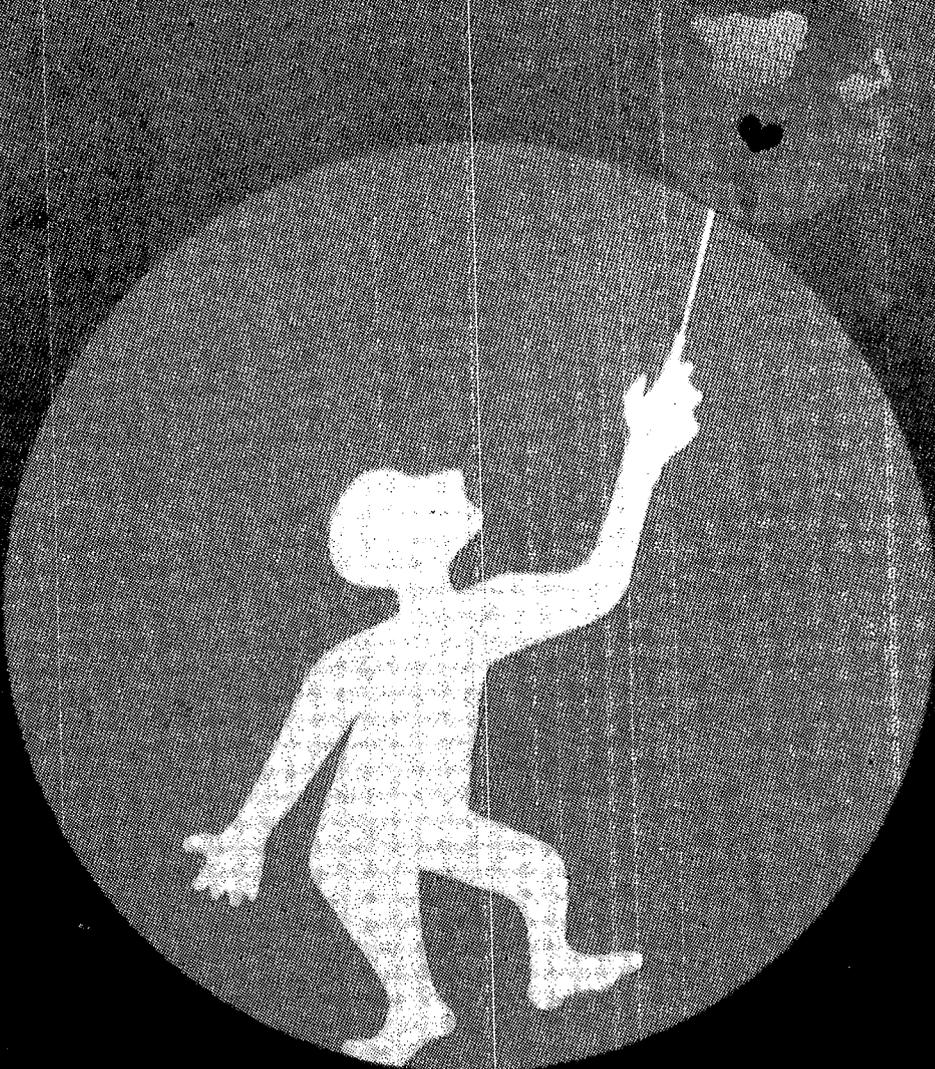
*Textos y Publicaciones de Comunicación Social*

*Pasillos UCV*



**El Centro Gumilla celebra 60 años de la revista SIC**

# **Construyendo el país que queremos**



**comu  
nica  
ción**

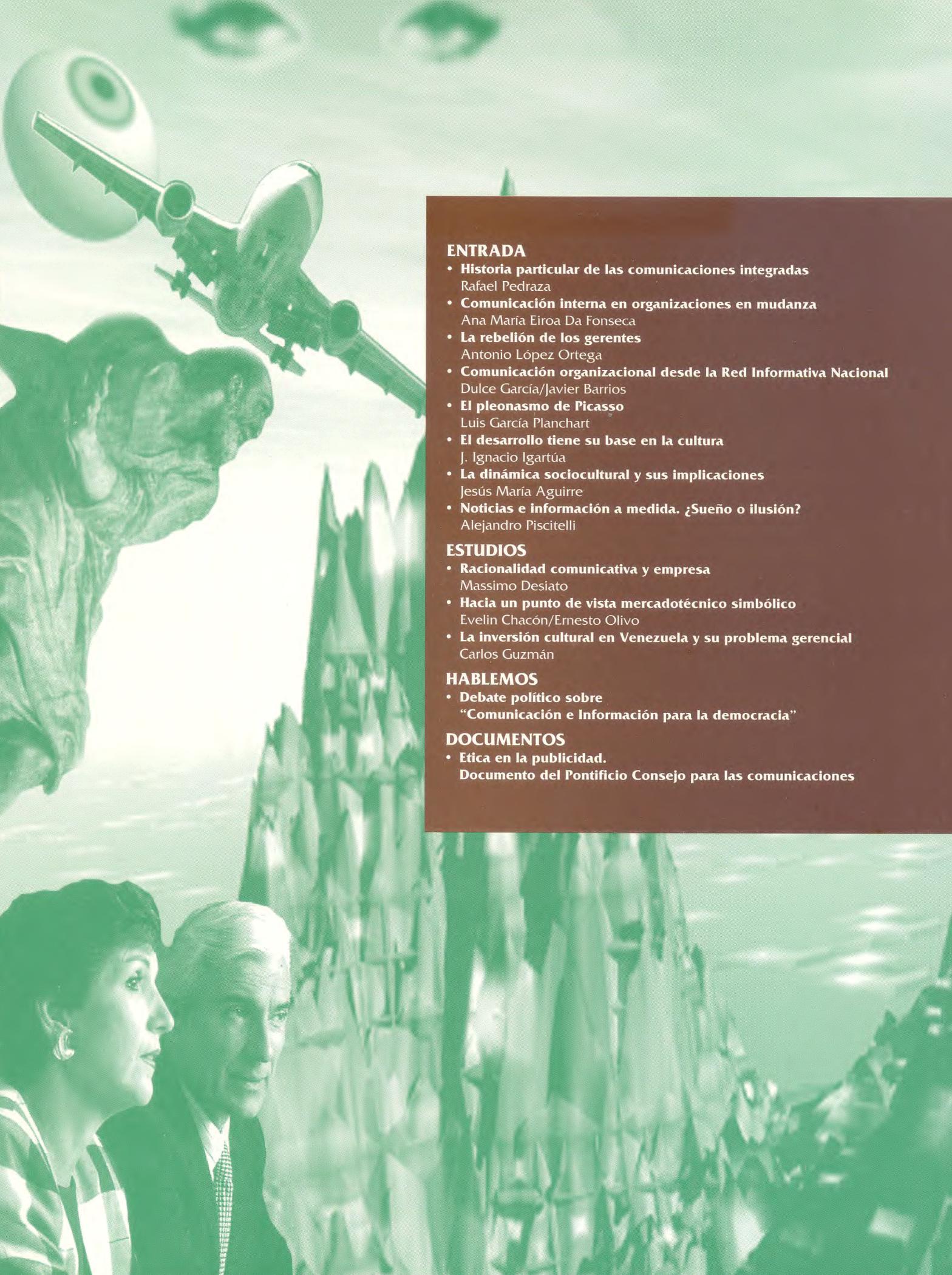
CENTRO GUMILLA

Estudios venezolanos  
de comunicación  
Nº 100

1 2 3 4 5 6 7 8 9  
10 11 12 13 14 15 16 17 18 19  
20 21 22 23 24 25 26 27 28 29  
30 31 32 33 34 35 36 37 38 39  
40 41 42 43 44 45 46 47 48 49  
50 51 52 53 54 55 56 57 58 59  
60 61 62 63 64 65 66 67 68 69  
70 71 72 73 74 75 76 77 78 79  
80 81 82 83 84 85 86 87 88 89  
90 91 92 93 94 95 96 97 98 99

**100**

**esfuerzos  
comunicacionales...  
y seguimos  
al nuevo siglo**



## **ENTRADA**

- **Historia particular de las comunicaciones integradas**  
Rafael Pedraza
- **Comunicación interna en organizaciones en mudanza**  
Ana María Eiroa Da Fonseca
- **La rebelión de los gerentes**  
Antonio López Ortega
- **Comunicación organizacional desde la Red Informativa Nacional**  
Dulce García/Javier Barrios
- **El pleonismo de Picasso**  
Luis García Planchart
- **El desarrollo tiene su base en la cultura**  
J. Ignacio Igartúa
- **La dinámica sociocultural y sus implicaciones**  
Jesús María Aguirre
- **Noticias e información a medida. ¿Sueño o ilusión?**  
Alejandro Piscitelli

## **ESTUDIOS**

- **Racionalidad comunicativa y empresa**  
Massimo Desiato
- **Hacia un punto de vista mercadotécnico simbólico**  
Evelin Chacón/Ernesto Olivo
- **La inversión cultural en Venezuela y su problema gerencial**  
Carlos Guzmán

## **HABLEMOS**

- **Debate político sobre**  
“Comunicación e Información para la democracia”

## **DOCUMENTOS**

- **Ética en la publicidad.**  
Documento del Pontificio Consejo para las comunicaciones