

*El tema de la comunicación organizacional, así como de áreas relacionadas con ella, ha sido poco considerado en los estudios de comunicación social. Sin embargo, desde hace unos pocos años esta profesionalización comunicacional ha ido adquiriendo identidad propia, no tanto por su desarrollo teórico sino más bien por el ejercicio práctico.*

*Es decir, la práctica profesional y el desarrollo de las organizaciones ha obligado a la academia a considerarla como una disciplina, dentro del campo de la comunicación social, con capacidad para pensarse a sí misma y para conformar un cuerpo teórico importante de estudiar. Para este Hablemos hemos querido invitar a tres especialistas en el tema –Silvia Bernardini, Sandra Orjuela e Italo Pizzolante– para tener una conversación sobre la materia y así aportar algunos elementos que nos sirvan para entender cómo esta nueva disciplina ha ido adquiriendo estatus universitario. Las relaciones entre la academia, la empresa, los egresados y el ejercicio de la comunicación organizacional fueron algunos ejes sobre los cuales giró este nuevo Hablemos.*



Marcelino Bisbal, Honegger Molina, Francisco Pellegrino y Silvia Bernardini.

# La necesidad impuso en Venezuela la comunicación organizacional

■ FRANCISCO A. PELLEGRINO

El Hablemos, una tertulia similar a los conversatorios de una sala de redacción periodística durante la pausa del café, en esta oportunidad se centró en el tema de la comunicación organizacional en Venezuela: trayectoria, alcances y retos desde la visión emprendedora, en sintonía con el eje temático del presente número de la revista *Comunicación*. Se celebró el miércoles 21 de julio de 2010, en los cómodos y bien dotados espacios del CIAP de la Universidad Católica Andrés Bello en La Castellana. La moderación estuvo a cargo de Agrivalca Canelón, quien junto a otros miembros del equipo de la revista presentes, Narsa Silva, Marcelino Bisbal, Honnegger Molina, Luis Carlos Díaz, Carlos Correa y Francisco Pellegrino, a quien se le asignó la tarea de la presente reseña, interactuaron e intercambiaron conceptos y opiniones con los invitados especiales:

## *Silvia Bernardini*

Nacida en Roma, Italia, pero venezolana de corazón, Silvia, ha sido directora simultánea de cinco revistas semanales relacionadas con fuentes tan diferentes como: femenina, artística, educativa, política y económica; compartiendo ese rol con su papel de entrevistadora en programas de TV. En la actualidad y desde hace más de veinte años, es directora ejecutiva de Comstat Rowland, una de las más emblemáticas empresas de comunicaciones estratégicas, con una muy larga y exitosa trayectoria.

## *Sandra Orjuela*

Especialista en Sociología del Consumo, Investigación de Mercados, Comercio Exterior y Marketing Internacional, con experiencia de más de quince años en el campo de la comunicación organizacional y el mercadeo para empresas en varios países de Iberoamérica, en el sector de telecomunicaciones, educativo, editorial, manufactura, seguros, bancario, servicios, entre otros. Sandra es profesora de las universidades Central de Venezuela, Católica Andrés Bello y Católica Santa Rosa. Es miembro del Consejo Directivo del Ciede y de la Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica. Consultora en el área de la comunicación corporativa y la responsabilidad social empresarial.

## *Italo Pizzolante*

Si bien es Ingeniero Civil, Italo posee más de 30 años de experiencia en el área de la comunicación estratégica y es fundador (1976) y actualmente presidente del Consejo Directivo de la empresa Pizzolante Comunicación Estratégica, dedicada a la consultoría gerencial en procesos de comunicación empresarial, que cuenta con un prestigioso portafolio regional de clientes multinacionales y globales. Italo posee un máster en Comunicación Política y un Doctorado en Comunicación Organizacional, ambos obtenidos en España.



**Italo Pizzolante:**  
*En los últimos 20 años la crisis ha formado un comunicador organizacional forzado a vivir de la teoría a la práctica y de la práctica a la metodología para generar productos que hoy se venden con éxito dentro y fuera de Venezuela.*



Italo Pizzolante junto a Carlos Correa.

La moderadora Agrivalca Canelón, sin pretender convertir su introducción en una camisa de fuerza para el debate, abrió la conversación con varias problemáticas inherentes a la comunicación organizacional. ¿Cuál es el estado de la cuestión de la disciplina en Venezuela? ¿Dónde estamos en la actualidad? ¿Qué caminos hemos recorrido para llegar hasta aquí? ¿Qué hemos construido y logrado hasta ahora en Venezuela? ¿Cuál es el balance de las fortalezas y debilidades del mercado de la comunicación organizacional en Venezuela? Y, si ciertamente tenemos más y mejores comunicaciones en nuestras organizaciones ¿Cuál es el comunicador organizacional que estamos formando? ¿Cuál es el que queremos? Finalmente ¿Cuáles son las tendencias futuras? Con estas interrogantes en mente, se dio inicio al Hablemos con algunas referencias históricas venezolanas sobre la CO.

### Breve historia empírica de la CO en Venezuela

#### Silvia Bernardini

30 años atrás nunca se pensó que se iba a crear una especialización corporativa para la comunicación. En realidad la CO nació para ser una comunicación externa y nadie pensaba que de igual modo el negocio de una empresa podía ser reforzado con un correcto manejo de sus comunicaciones internas. Pero pasó algo. Los empleados de las organizaciones empezaban a tener opiniones propias y a ser críticos frente a la gerencia. Unos cuantos aseso-

res externos, interactuando de forma fluida con las empresas, comprendieron que había un nicho profesional para ser explotado. La necesidad hizo que naciera la especialidad y las empresas tienen hoy en día aún más necesidades que antes. En Venezuela no somos suficientemente disciplinados para enfrentar las exigencias de las empresas modernas y la alta gerencia no está preparada para aceptar la incorporación a la estrategia corporativa de la comunicación interna. Ha sido entre los últimos cinco a diez años que en los más elevados niveles gerenciales se toma en cuenta a la CO. El empleado de hoy es extremadamente exigente con su gerente y no tiene miedo de hablar. A nosotros los especialistas nos llaman cuando hay un problema de comunicación vertical en la empresa, pero todavía falta crear estructuras internas.

#### Sandra Orjuela

Llegué al país (Venezuela) hace casi 12 años buscando trabajo en CO y me conseguí con las siguientes inquietudes ¿Qué es eso? ¿Qué se puede hacer con la comunicación interna en una empresa? Hoy puedo afirmar que en los últimos cinco años las empresas, si bien tímidamente, ya entienden qué es la CO y porqué es más que unas relaciones públicas. Sin embargo, falta un camino muy largo por recorrer. En otros países latinoamericanos han avanzado muchísimo más en este mismo período. Perú o República Dominicana, por ejemplo, han pasado con rapidez de la comprensión somera de lo que es la CO a la estructuración de doctorados en las universidades en combinación con

las más prestigiosas empresas de estos países.

#### Italo Pizzolante

En los últimos 20 años la crisis ha formado un comunicador organizacional forzado a vivir de la teoría a la práctica y de la práctica a la metodología para generar productos que hoy se venden con éxito dentro y fuera de Venezuela. No es nada infrecuente encontrar comunicadores venezolanos en posiciones gerenciales de alto nivel en empresas en el exterior. Hay una evolución significativa desde la visión gerencial táctica hacia el desarrollo de un pensamiento más estratégico, más sistémico, que a partir de un plan de negocio permita identificar cuáles son los aspectos estratégicos necesarios que hagan que ese plan sea factible. Creo que hay una evolución también dramática de lo intuitivo a la profesionalización, de lo específico a lo global, de lo individual a lo integrado y complementario. En síntesis hemos pasado de lo disciplinario a lo multidisciplinario.

### La academia, la empresa, los egresados y la CO

Partiendo de la afirmación de Sandra Orjuela en cuanto a la sana simbiosis existente, en otros países latinoamericanos, entre la academia y la empresa por lo que a CO se refiere, el conversatorio se enrumbo en esa dirección.

#### Silvia Bernardini

Tengo algunas críticas para las universidades. Les falta todavía muchísimo. La



**Silvia Bernardini:**  
*Tengo algunas críticas para las universidades. Les falta todavía muchísimo. La academia, que por supuesto no se puede ocupar de lo que es responsabilidad del profesional, sin embargo, debería inculcar mayor pasión en los estudiantes de comunicación.*



academia, que por supuesto no se puede ocupar de lo que es responsabilidad del profesional, sin embargo, debería inculcar mayor pasión en los estudiantes de comunicación. Los trabajos de grado deben ser más originales, creativos y exigentes. A los 25 años puedes ser un asesor brillante si tienes pasión, sólo el grado de comunicación social no es suficiente. Además, la masificación de los egresados y la reducción de puestos de trabajo, hace insuficiente el mero conocimiento universitario. El periodista corporativo debe interesar a un público selectivo, ampliado y masivo, y ello se logra con disciplina, pasión, alegría y conocimiento. No podemos olvidar que hace 40 años eran unas escuelas de periodismo. Nosotros nacimos como periodistas no como comunicadores. Sólo el tiempo y las circunstancias de la vida, te pueden llevar a ser un comunicador corporativo. También jugó en contra un estereotipo terrible sobre las relaciones públicas entendidas como “hacer negocios en la barra de un bar”. En la medida que pasan los años te das cuenta que hay muchas cosas que hacer más allá que la de un simple periodista que va en busca de noticias. El comunicador es un estilo de vida al que le interesa todo de lo que sabe y lo que no sabe, de lo que no sabe el comunicador quiere saber, no existen límites para el comunicador.

#### **Sandra Orjuela**

Siento que las empresas van por un lado y las academias por otro, hay un distanciamiento muy grande. El perfil de las personas que manejan la CO es tal vez el de un periodista que trabajó en algún

medio. Sin embargo, CO no es sólo redactar bien.

#### **Marcelino Bisbal**

Este no es, de ninguna manera, mi ámbito de especialización. Me he movido en otros completamente distintos, más relacionados con la Sociopolítica de la Comunicación. Sin embargo, como decía Silvia (Bernardini), en su primera intervención, la necesidad ha hecho que esta especialización irrumpa al interior de las grandes corporaciones e inclusive de las pequeñas y medianas empresas. A pesar de ello, cuando uno revisa textos muy recientes del campo de la Sociología de la Comunicación se puede comprobar que esta área está totalmente marginada. ¿Por qué creen que esto ha sido así? Y en relación con este interrogante, me gustaría también saber si este tipo de formación tiene que estar circunscrita al campo del pregrado o tiene que pasar al postgrado, o si tiene que estar en ambas. Durante un ejercicio de casi 26 años en la UCV, la CO no estaba presente en los planes curriculares de esa Escuela y todavía no sé si hay algún profesor que dé alguna orientación en este sentido. Si vamos al Zulia, creo que está pasando lo mismo así como en las restantes 16 escuelas de comunicación social del país. En la UCAB se aborda, pero todavía de manera muy superficial. Hasta alguien como Eleazar Díaz Rangel afirmaba que asignaturas como el *marketing* debían pasar a las escuelas de administración y contaduría. Resumiendo ¿por qué creen ustedes, si lo piensan así, que este tipo de formación ha sido marginada en el campo de las universidades y, particular-

mente, en el campo de las escuelas de comunicación social? A lo mejor ustedes que son especialistas en esto nos recomienden crear una escuela especializada solamente en esta disciplina y con todo lo que tenga que ver con mercadología, como lo dicen los españoles, todo lo que tenga que ver con comunicación integral o integrada, hacer una escuela dentro de una gran facultad de comunicación como, por ejemplo, lo han hecho los brasileros.

#### **Sandra Orjuela**

En efecto, en Brasil se cuenta con escuelas de comunicación organizacional y tienen muy clara la diferencia entre la comunicación organizacional, corporativa y las relaciones públicas. La primera asociación de relaciones públicas tiene como 35 ó 40 años en Brasil, además investigando, escribiendo, sacando publicaciones que es una manera de dar a conocer el tema. Lo que habla el profesor (Bisbal) de que ha sido marginada tiene mucho que ver con la importancia que le han dado en las empresas. Porque, al final, yo quiero estudiar y me gusta mucho algo, pero si luego no encuentro espacios donde trabajar, ¿cómo puedo vivir de eso? Es como una responsabilidad de parte y parte.

#### **Italo Pizzolante**

Egresados, con determinadas características, han sabido ejercer esta disciplina y son competitivos a pesar de la Universidad. Es decir, en mi opinión, la Universidad no ayudó lo suficiente en el proceso complejo de hacerte un buen comunicador organizacional. Coincidió plenamente en que la CO está marginada. Debo, sin em-

bargo, agregar un ángulo en este análisis. La imagen que condenamos de este tipo de profesionales es producto de aquella confusión ideológica que hace percibir, para algunos, a la empresa como el enemigo, y la evolución entre lo que es periodismo y lo que es la necesidad de un mercado profesional que atienda las demandas de CO. Se ha creado un proceso anárquico donde hay que saber en qué Universidad se estudió para saber si vas a ser un potencial adversario o un potencial socio. Empero no toda la responsabilidad debe ser trasladada a la Universidad, es también individual. En una misma Universidad observo asimetrías significativas entre estudiantes que se han ido por la vía de la comodidad y espectaculares líderes que dan clases de liderazgo político en el país. Si la base cultural no es toda la que se desea, ¿qué se va a hacer para mejorarla? Una respuesta es la formación de una manera combinada. Hay materias para el nivel de comprensión de postgrado y otras que deben ser desarrolladas en el trabajo. En una Universidad murciana y otra ecuatoriana el postgrado en CO es *online* y permite trabajar. Se requiere que en las escuelas se impartan los programas mínimos necesarios de pregrado para construir el puente al postgrado y complementarlos con un modelo de orientación que ayude a la identificación de cuál es la especialidad que más va a convenir. Una inmensa mayoría de los egresados universitarios no sabe cuál es el postgrado que debe tomar. La Universidad debe responder el dónde, cuál es el portafolio de oportunidades y el por qué. Además, antes de decidir tomar unos cursos cortos o una maestría, no sólo tenemos que verlo desde la perspectiva del plano de pregrado y postgrado universitario, sino también del plano de la empresa que debe ver al egresado como un socio de negocios. Eso, en la práctica, se traduce en una relación más estrecha entre empresa y Universidad y en esto debo ser severamente crítico con la situación en Venezuela, la cual sigue siendo muy incipiente comparada con la de otros países en los cuales las empresas son mucho más activas en el desarrollo de más y mejores conocimientos en las universidades. Probablemente esto se debe a las complejidades del entorno que las empresas venezolanas han tenido que manejar en estos últimos años. No quiero decir con esto que las empresas sean inocentes, sino que todos somos un poco responsables. Soy profesor en un país andino y en uno europeo, y las deficiencias son muy similares. En la práctica, vivimos en una so-



Agrivalca Canelón, Narsa Silva, Sandra Orjuela e Italo Pizzolante.

ciudad donde los procesos van más rápido que la capacidad para comprenderlos. Y aquí las universidades tienen una responsabilidad. Coincido con ustedes en que hay debilidades en la formación, y de que hay una descapitalización de recursos humanos en Venezuela por la coyuntura que existe, y por la alta complejidad para encontrar profesores en las universidades, pero no es menos cierto que nuestras capacidades como emprendedores e innovadores han paliado estas deficiencias. Tenemos que hacernos una autocrítica de cómo las universidades se vinculan con el sector empresarial y cómo ser mejor innovadores.

### La CO en la empresa: ¿un vaso medio lleno o medio vacío?

La nueva dirección que toma el intercambio de ideas es planteada por la siguiente intervención.

#### Narsa Silva

(Retoma la idea de Silvia Bernardini de que la necesidad hizo que naciera la especialidad). Creo que nos seguimos quedando en la necesidad. Desde el punto de vista del empleador la necesidad de contratar un apaga fuegos, desde el punto de vista del gerente/empresario que busca un comunicador para una nota de prensa o para manejar un evento urgente. Falta en el empleador la conciencia de una gerencia y de un departamento de comunicaciones para la empresa. El empleador es sólo reactivo. Y si bien algunos espacios se están abriendo, otros se están cerrando. Por culpa de la crisis económica, el primer empleado que salta es el comunicador.

#### Silvia Bernardini

Consíguelo un comunicador, te lo pones al lado y resuelves. Cuando hay una necesidad y llaman a los especialistas comienza el proceso de diagnóstico, luego el plan y la implantación con costos de tiempo. Hay que dedicarle tiempo a la comunicación y nadie quiere dedicarle tiempo en las organizaciones. Las empresas, aún sabiendo que la necesitan, no están dispuestas a invertir en ella. Sin embargo, en estudio realizado, el obrero se queja de la empresa que no cumple a tiempo con sus obligaciones y la CO puede ayudar. Me preocupa enormemente el empleado, pero más el empleador. Con un mal empleador tenemos un mal empleado. Hay que tener en cuenta también al empleado. En Venezuela hay una situación verdaderamente dramática. Los que tenían la capacidad desaparecieron, y los que quedan no están preparados. En las empresas me hacen desempeñar la función de periodista, pero no ven que nosotros formulamos una estrategia y unos objetivos. Respecto a la marginalización de esta área, dentro del mismo estudiante no se tiene muy claro que hay una rama corporativa con todas estas bondades, sino más bien suelen pensar “me voy por esta área porque es la más fácil”. Hoy en día no te puedes equivocar, si te equivocas causas un daño a tu cliente. En la vida te vas a encontrar con cosas fáciles en cualquier área y cosas difíciles. Además, como el problema de la CO depende del gerente de la empresa, si éste no está de acuerdo se pierde todo ese esfuerzo. Es recomendable que nos dediquemos a *cultivar* a la gerencia venezolana.



*Es esa timidez para mercadearnos, para dar a conocer qué es lo que hacemos, es muy negativa. Esos improvisados, que no saben realmente qué es la CO, sí saben mercadearse muy bien. Le colocan el estratégico a todo.*

#### **Italo Pizzolante**

Ojo con la timidez profesional. ¿Cómo yo incido externamente para convencer a ese gerente? Hay una espiral depresiva que no nos permite ser valorados como deberíamos ser valorados. Deberíamos *mercadearnos* mejor. Yo creo que debemos llamar las cosas como ellas deben. Somos estrategas de la CO y aconsejamos al cliente que *mercadee*. Tenemos que comenzar por *mercadearnos* a nosotros mismos.

#### **Sandra Orjuela**

Es esa timidez para *mercadearnos*, para dar a conocer qué es lo que hacemos, es muy negativa. Esos improvisados, que no saben realmente qué es la CO, sí saben *mercadearse* muy bien. Le colocan el *estratégico* a todo. Comunicación estratégica, *mercadeo* estratégico, planificación estratégica, sólo porque suena *chic*, pero lo que tiene de estratégico es sólo el nombre.

#### **Italo Pizzolante**

En esta secuencia de análisis esa imagen también se debe a nuestra incapacidad profesional de *mercadear* lo que somos. Hay una muy mal definida y buena excusa para no hacer nada de lo que es ser modestos. Hay una diferencia entre ser modesto y hacer un *mercadeo* estratégico que defina qué eres y qué no eres. Creo que hay una debilidad fundamental en la disciplina y es cómo se *mercadea* la disciplina. Mi trabajo cuesta y hay que pagarlo. Y si eso supone asumir el riesgo de posicionarme como el más costoso, lo hago sin ningún temor, porque al hacerlo aumenta el tamaño del mercado y se elevan las tarifas para que las empresas consultoras de

otros profesionales amigos también cobren lo justo. Hay que hacer autocrítica. No tengo duda que los profesionales de planificación saben más que nosotros en lo que es llevar lo numérico, lo financiero y el planificar puramente estratégico desde la perspectiva de la producción, pero estoy absolutamente persuadido de su incapacidad de poder identificar fortalezas desde el punto de vista de los asuntos públicos, debilidades desde el punto de vista de la cultura organizacional, oportunidades desde la óptica de una inserción en el entorno, en la comunidad, y las amenazas de entender al competidor que ya no representa más un enfrentamiento producto contra producto, sino el de empresa contra empresa en términos de reputación. La Universidad debe enseñar también cómo *mercadear* sus propios servicios, cómo armar un portafolio, cuáles son las tarifas del mercado. Haría falta un postgrado para enseñar cómo *mercadearse*. Hay que ponerle ganas para que se valore efectivamente este negocio

#### **Los valores que deben sustentar el ejercicio profesional de la CO**

Otro integrante del equipo de la revista pone el énfasis en los valores fundamentales y humanísticos que deben ser los pilares de cualquier profesión y, en ese sentido, afirma lo siguiente.

#### **Carlos Correa**

Todos los oficios que tienen que ver con la comunicación en este momento enfrentan niveles importantes de incerti-

dumbre. No sólo en el periodismo, también en la relación empresa y sociedad. Los modelos de gerencia *fordistas* de manejo de empresas que estaban vigentes hace 40 años no sirven. Las dimensiones de las sociedades, del mundo, del ambiente, son mucho más complejas. Los temas de la responsabilidad social y de los derechos humanos que empiezan a ser transversales y vuelven mucho más complejas las dinámicas de las empresas. Todo ello plantea algunas reflexiones sobre los aspectos claves en la comunicación contemporánea. Con anterioridad, los valores anclas de las escuelas de comunicación, como arte y oficio, tenían un metadiscurso muy fuerte de transformación y cambio social. La pregunta es, ¿cuál es el anclaje de valores hoy? ¿Quiénes se han dedicado a investigar, con estudio de casos, esta relación oficio-creatividad-cambio, y si posee una profunda vitalidad en la vigencia de los valores? Esta es otra dimensión que la Universidad no trabaja. Una cosa es cómo armar un portafolio o tu itinerario de *mercadeo* personal, pero también cuál es el sentido de la innovación que va a permitir que tú sobrevivas en un entorno de incertidumbre. Cuando tú te relaciones con la empresa debes poseer unos valores propios para poder transformarla. En mi opinión, una dimensión de excelencia asociada a los valores más humanos está en orfandad. La ventaja de los años de las décadas de los 60, de los 70 y de los 80 es que, equivocados o no, te ofrecían unos valores que te jalaban para confrontarte. ¿Cuál es el referente hoy? Hay que aprender a mirar la vida con otros ojos. Allí hay un desafío como sujeto que asume un determinado compromiso, porque no es sólo un problema técnico de planificación por objetivos o de una gráfica de Pert, es también entusiasmo.

#### **Italo Pizzolante**

En los tiempos difíciles los portafolios de estrategias de comunicación son más creativos. Es un tema de cuál es el ángulo y cuál es el marco de valores.

#### **Silvia Bernardini**

Se han perdido también los valores familiares que se reflejaban en el colegio, la universidad y, posteriormente, en el trabajo. Además no hay quien encarne un valor que sirva como modelo. Por ejemplo, la honestidad, ¿quién la encarna? Existe también miedo en defender valores de la ética. Venezuela está acéfala de ejemplos.

**Italo Pizzolante**

Eso no llega del cielo. Hay que salir a buscarlo, en el contexto familiar, empresarial. Como, por ejemplo, divulgar programas como el de Naciones Unidas para representantes estudiantiles. Además, hay que abordar también el tema de la diferencia de géneros en el campo de la comunicación. Hay un desbalance de género a favor de las mujeres mucho más proactivas en el ámbito empresarial.

**Nuevas tecnologías y prospectivas futuras de la CO**

Llegó el momento de confrontar las CO con las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), y éste llega de la mano de otro miembro de *Comunicación*.

**Luis Carlos Díaz**

Existen también unos nuevos retos en los sectores de las redes sociales y de la Internet. Con la Web se gana una nueva velocidad y talentos que no son alentados por las universidades, pero ¿también las empresas lo impiden?

**Silvia Bernardini**

Localmente, no se ve la incorporación de estas nuevas tecnologías, tal vez en las empresas transnacionales.

**Italo Pizzolante**

En mi opinión, por el contrario, las redes sociales han generado un nivel mayor de sensibilidad que ha obligado a las empresas a que *corran o se encaramen*. Y eso es buenísimo, porque ya no hay que desgastarse para convencer que son importantes, sino que son las mismas empresas las que han aprendido pagando un alto precio en reputación, por no estar preparados en el manejo de la dinámica de las redes sociales.

**Silvia Bernardini**

Es correcto, pero éstas deben ser una herramienta de las empresas, no una herramienta de trabajo para los especialistas.

**Italo Pizzolante**

Ciertamente. Las redes sociales son unos grandes aliados del fortalecimiento de los profesionales de la comunicación que sepan comprender cómo en ellas está la posibilidad de ganar más respeto. Hoy en día hay masas importantes que no leen el periódico sino que se informan con el *Twitter*. Fuentes que, sin embargo, en ocasiones no son fiables. Nadie le está dando

**Italo Pizzolante:**

*En una respuesta breve, partiendo de la disciplina, yo creo que la comunicación hoy es equilibrio, respeto por las diferencias e inclusión. Equilibrio porque ninguna decisión puede sacrificar el corto plazo por el largo plazo.*

importancia a las redes sociales en tiempos de crisis, ni a las consecuencias de los abusos que se cometen con ellas. Sin embargo, no puedes desconocer ese desarrollo. La velocidad del cambio es aún más rápida para entenderla.

**Silvia Bernardini**

Cuidado con esa tecnología descarriada. Las consecuencias pueden ser gravísimas y no es un problema del periodismo, sino de la sociedad en general porque repetir mentiras en las redes es desinformación.

**Italo Pizzolante**

¿Quién es hoy un periodista: el que se graduó en la Universidad o el que envía a *CNN* la foto del día que nadie tiene? Ese es otro reto adicional para las universidades. ¿Ya es periodista todo el mundo? ¿Es eso malo o bueno?

**A manera de conclusión del Hablemos****Marcelino Bisbal**

De alguna forma, en las reflexiones que han hecho ha salido a flote el término situación país. Venezuela vive una coyuntura muy dramática que me lleva a preguntarles a ustedes, como especialistas en esto, qué significa hacer CO en esta Venezuela, en este contexto político, social, cultural, económico de hoy.

**Italo Pizzolante**

La gran amenaza de la disciplina en los años por venir será la complejidad social de una demanda más disminuida que la oferta de servicios, y eso va a incidir en que baje la calidad, baje la valoración, y tengamos que reconstruir reputación y confianza para la disciplina. El volumen de profesionales muy bien preparados de las empresas que han sido nacionalizadas que ha regresado al mercado ha obligado a una sobreoferta de servicios que puede traer una distorsión en las tarifas. Ha habido también un éxodo de profesionales. Por ejemplo, un cliente de República Republicana afirmaba que no podía seguir importando más venezolanos: en producción hay dos, en distribución cuatro y en contraloría hay uno. Por no hablar de Panamá en varios sectores, y en Colombia y México en la industria petrolera. En una respuesta breve, partiendo de la disciplina, yo creo que la comunicación hoy es equilibrio, respeto por las diferencias e inclusión. Equilibrio porque ninguna decisión puede sacrificar el corto plazo por el largo plazo.

**Silvia Bernardini**

hay que ser honestos con nuestros clientes y hay que aceptar que la lógica, el buen sentido, no funciona en este entorno y, por lo tanto, hay que tener mucha prudencia al recomendar. Hay que suministrar múltiples alternativas y hay que tomar decisiones colegiadas y no individuales. Los panoramas cambian fácilmente. Una palabra puede cambiar dramáticamente el rumbo y el destino de una empresa. Hay que ser muy prudentes y analizar todos los escenarios posibles así sean poco probables.

**FRANCISCO A. PELLEGRINO**

*Miembro del Consejo de Redacción de la revista Comunicación.*