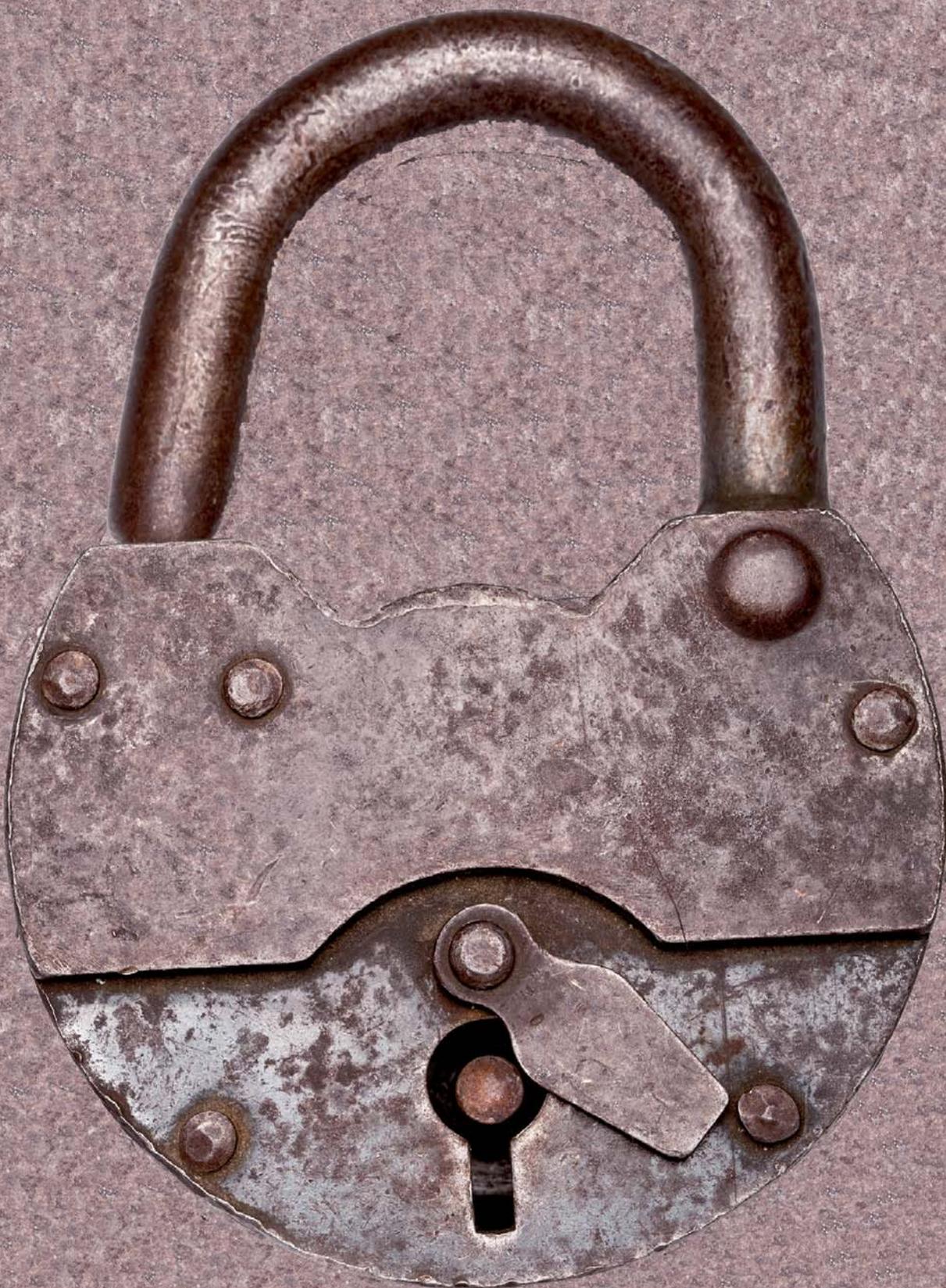


- Mastercard apostó a una campaña digital para ayudar a los latinos
- Investigación en entornos de comunicación
- La extensión del rol de marca
- 18-J. Atentado a la AMIA. La comunicación al servicio de una causa social

Pasión por la  
gestión y la  
comunicación  
en Iberoamérica  
desde 1999

# 87



## Informarse en las Redes Sociales



**Juan José Larrea**  
Director

“Leo poco el diario, pero me entero de lo que pasa a través de Facebook y otras redes en donde mis amigos colocan allí noticias que desean compartir”, me comentó uno de los participantes en el congreso de Comunicándote 2010 realizado en Mérida, Venezuela.

Internet ha traído diversos e incontables beneficios y encadenadamente cambios en los usos y costumbres habituales en el desarrollo diario de las vidas de las personas. En tal sentido, la forma tradicional de informarse por parte de la sociedad con los medios de comunicación (radio, diario, televisión) en gran medida se siente afectada. El avance de la tecnología, ha cambiado sensiblemente el antiguo circuito de la información. A decir de Paul Baran, antes se convivía en una red centralizada donde todos los nodos, menos uno, eran periféricos y sólo podían comunicarse a través del nodo central. Dicho de otra forma en el terreno que nos compete, los medios tradicionales de comunicación (nodo central) actúan como filtro de las noticias poniendo a disposición del público, aquello que consideran novedad (dejando de lado algunos que no merecen el estatus de noticia). En consecuencia, dan “un Sí o un No” a los diversos hechos que se presentan para ser propagados por ellos.

Hoy, gracias a Internet, nos encontramos frente a una Red distribuida, donde todos los nodos se conectan entre sí, obviando pasar necesariamente por un centro decisor. Desaparece (o disminuye en gran escala) el poder de filtro sobre la información. Este beneficio, hace que la información pueda transitar por terceros canales (léase, mensajes de textos, blogs, foros, redes sociales, videos, imágenes, otros) buscando ya no “un Sí o un No” por parte de un medio de comunicación tradicional a la noticia que se desea transmitir, por el contrario, al encontrarse la posibilidad de la publicación, se busca una aceptación en mayor o menor medida de los públicos objetivos.

En las redes sociales como Facebook, contactos (también llamados “amigos”) con mayor frecuencia colocan enlaces de noticias (en distintos formatos) que ven en otro lado o que sus pares a su vez comparten. Esto resulta un disparador masivo que provoca que esa publicación sea observada por muchos y potencialmente seguida (mediante

un clic) por otros. Visto el escenario que hoy transitamos, sabemos que antes casi la totalidad de las personas navegando en la web, visitaban por iniciativa propia las páginas de los medios digitales de comunicación, y varias veces en un mismo día. Hoy, un alto porcentaje de esas visitas provienen de redes sociales.

Pero no solo las personas realizan estas experimentales prácticas. Son muchos los medios tradicionales de comunicación que adoptaron tal camino y que entendiendo este suceso, desplegaron herramientas para que sus noticias puedan ser compartidas por los lectores en las redes sociales. Una de las respuestas a estos sucesos, luce en antiguas experiencias desarrolladas en el ágora (del griego, mercado). Aquel espacio abierto que funcionaba como la plaza pública de las ciudades griegas y donde se realizaban las asambleas de ciudadanos en libertad y sin autoridad imponiendo temas. Las redes sociales de Internet pueden asimilarse a esa plaza pública, ya que nadie es líder y el compartir comentarios, información, enlaces, entre otros, es cada vez más aceptado.

Teniendo en cuenta la libertad de compartir y la igualdad entre todos los integrantes en las redes sociales (carente de líderes) es que los miembros dan mayor valor a las publicaciones. Estas no tendrían presiones comerciales o políticas, censuras, dudas en la libertad de prensa o empresa, etc.

“En el trabajo se navega casi una hora por día en sitios personales”, es el título de una noticia publicada en el Diario Clarín a fines de 2009 (en Argentina). Esta afirmación surge de una encuesta que se realizó en grandes empresas de América Latina. Allí manifiesta que México es el país que encabeza el ranking con 84 minutos, siendo Brasil el último en la tabla con 23. A estos datos debiera sumarse aquellos que están conectados a través de celulares.

Lo que describo hasta aquí, denota que los profesionales de la comunicación deben estar despiertos (y abiertos) a los cambios en los usos y costumbres de las personas. El valor sociológico cada vez más debe ser estudiado en estas áreas. Datos como los mencionados deben estar a la hora de pensar en planes de comunicación con la idea de llegar de forma efectiva a todos los públicos, adecuándose a ellos.

# Staff

DIRCOM es una publicación bimestral. Todos los derechos reservados: la reproducción parcial o total de los contenidos deberán ser autorizados por el editor. Los artículos firmados representan la opinión de los respectivos autores y no la del editor. DIRCOM es una publicación de Editorial DIRCOM, Propietario y Editor Responsable Grupo Comunicar SRL, registro de marca N° 1934061. Registro de la propiedad intelectual N° 632906. ISSN 1851-3581.

## **DIRECTOR PARA LATINOAMÉRICA**

Juan José Larrea

## **REDACCIÓN ARGENTINA**

Georgina Sturla  
Directora Argentina  
Rodríguez Peña 694 - Piso 3º Of. "F"  
C1020ADN - Buenos Aires  
Argentina  
(54.11) 5254.7337  
argentina@revistadircom.com

## **CONTENIDOS**

Grupo DIRCOM  
contenidos@grupodircom.com

## **DISEÑO EDITORIAL**

Lorena Yáñez Martini  
diseno@revistadircom.com

## **CONTACTO**

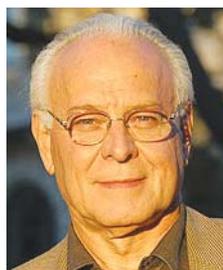
info@revistadircom.com  
www.revistadircom.com

## Asesores Editoriales Honorarios (Ad Honorem)



### **Adriana Amado Suárez**

Argentina  
Investigadora en la  
Universidad Nacional  
de la Matanza



### **Norberto Chaves**

España  
Integrante de  
FOROALFA



### **Joan Costa**

España  
Presidente Red Dircom  
Iberoamericana



### **Octavio Islas**

México  
Director Cátedra de  
Comunicaciones  
Estratégicas y Ciber-  
cultura, Tecnológico  
de Monterrey



## Mastercard apostó a una campaña digital para ayudar a los consumidores latinoamericanos

El programa se propone ayudar a los consumidores latinoamericanos a ser financieramente más inteligentes y a tomar decisiones informadas.

6

## Investigación en entornos de comunicación

Juan José Larrea (Ar) y

Canek Riestra Grijalva (Mx)

Presentamos esta importante investigación realizada por el Grupo DIRCOM junto a Canek Riestra, la cual cuenta con la opinión de diversos profesionales de la comunicación en toda Iberoamérica.

15

## La extensión del rol de marca. De la "marca producto" a la "reputación corporativa"

Cecilia Mosto y Francisco Corallini (Ar)

Análisis de la autora sobre como las empresas en la actualidad satisfacen los diferentes requerimientos comunicacionales de una diversa variedad de públicos con los que se los vincula como actor social.

49

## 18-J. Atentado a la AMIA. La comunicación al servicio de una causa social

Gabriel Scherman (Ar)

La comunicación al servicio de una causa social. La importancia de las acciones llevadas adelante para evitar que el atentado quede en el olvido.

61

El estado de las cosas: dilema de la conciencia y de la conducta ante la crisis de la cultura

Marisa Guisasaola (Ar)

10

Nuevas tecnologías, redes y gestión institucional de los stakeholders

Diálogo: Antonio Castillo

Esparcia (Es)

12

Custodia de marca on line para construir reputación

Federico Stellato (Ar)

19

Rol crucial de las comunicaciones en la asociatividad de emprendedores

María Eugenia Díaz (Cl)

22

¿Relativismo comunicacional? ¿O la oportunidad de la Academia?

Florencia Censi (Ar)

24

Estrategias de flujos y de redes en la RED

Rubén Canella (Ar)

26

El valor de la comunicación en tiempos de crisis

Yanyn Rincón Quintero (Ve)

29

Coaching: la punta del ovillo para transformar a las organizaciones desde la comunicación

Lautaro Bustos (Ar)

32

Balance, revolución y relaciones públicas

Maximiliano Bongiovanni (Ar)

36

¿Por qué no nos gusta la teoría estratégica que hemos heredado?

Rafael Alberto Pérez (Es)

38

Todo lo que interesa saber del DirCom

Diálogo: Joan Costa (Es)

42

Cómo diagnosticar la reputación online

Amaia Arribas Urrutia (Mx)

46

Cumplo, luego existo

Enrique Cortés Funes (Ar)

54

El rol del comunicador en la organización digitalizada y tecnologizada

Sandra Orjuela Córdoba (Ve)

55

Informe Oficial Latinoamericano de Inversión Publicitaria 2009

58

## ¿Por qué no nos gusta la teoría estratégica que hemos heredado?

Rafael Alberto Pérez

España  
Antecedentes: Profesor  
Emérito Complutense.  
Presidente de FISEC

En 2001 denuncié la necesidad de una nueva teoría estratégica que fuese "menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional" (Estrategias de Comunicación, Ariel, pg. 672). Desde entonces la llevamos trabajando desde FISEC.

VII Encuentros internacionales; la presencia de intelectuales como Edgar Morin y Guillermo Hoyos; más de 150 artículos publicados (Véase [www.fisec-estrategias.com.ar](http://www.fisec-estrategias.com.ar)), docenas de seminarios y conversatorios en Universidades diferentes países, han permitido que esa Teoría haya nacido y se haya concretado en un libro (Hacia una teoría general de la estrategia, Ariel, 2009).

Durante un tiempo pensé que lo que tenía que contar en mis intervenciones públicas eran los rasgos diferenciales y virtudes de esa Nueva Teoría. Pero este año durante mi visita a Argentina me di cuenta de que nadie quiere oír hablar de algo que cree no necesita. Y cambié de discurso. Desde entonces no hablo de la Nueva Teoría sino de los fallos de la actual.

**A FISEC no solo le preocupa el escenario sino también los sujetos que en él actúan.**

### ÉXITOS Y CARENCIAS

La tesis que voy a mantener es que el éxito emergente de la Estrategia oculta sus carencias y debilidades. Lo primero- el éxito- es evidente, basta ver las estanterías de las librerías de los aeropuertos, repletas de libros de estrategia y comprobar cómo unos ejecutivos apresurados las vacían en busca de fórmulas-de-éxito para leer en el próximo vuelo. Tal vez parezca anecdótico pero es todo un síntoma que nos advierte del problema. Pues cualquiera que conozca de estrategia, sabe que este no es territorio para improvisaciones ni prisas, como tampoco es ningún algoritmo que nos garantice el éxito (veáanse las sabias rectificaciones de Tom Peters).

Lo segundo- las carencias y las debilidades-

parece que no son tan evidentes. Y precisamente de eso es de lo quiero hablarle hoy:

### 1994: SE ABRE LA CAJA DE PANDORA:

Durante siglos, de la estrategia solo se ocuparon los militares. Después llegaron los matemáticos (John von Neumann y su teoría de los juegos). Hubo que esperar a 1954, a que Peter Drucker hablase de "decisión estratégica", para que fuesen los economistas lo que se ocupasen de la estrategia. Son momentos de gran parafernalia en los que la estrategia entra en las Business School y se encuentra con su público: los ejecutivos de empresa. Pero ese éxito no impidió que surgiesen las críticas.

Fue Philip Mirowski (1989) el primero en avisar en "*More Heat Than Light: Economics as Social Physics*". Aunque es en 1994 cuando se abre la caja de Pandora y surgen las primeras voces críticas desde dentro del management:

- "*Strategy as a field of Study: Why Search for a New Paradigm*", Prahalad y Hamel, 1994
- "*The Rise and Fall of Strategic Planning*", Henry Mintzberg, 1994
- "*The Death of Economics*", Paul Ormerod, 1994.

Unas críticas que también llegan desde foros encumbrados (Río, Porto Alegre); comunidades políticas locales; ideólogos (Negri); periodistas comprometidos (Ramonet) y agencias gubernamentales y no gubernamentales. También desde el mundo académico, pero esta vez desde, la Antropología Cultural, Psicología, Filosofía, la Ética. Y desde la Comunicación (como es el caso de FISEC).

Y, aunque las críticas son muy variadas, se pueden reducir a 10:

- Críticas al paradigma dominante
- al elitismo
- a la debilidad teórica
- a la pretensión de conocimiento
- a la desorientación del management
- la falta de ética
- al enfoque conflictivo de la estrategia

- a la rigidez de la planificación estratégica
- la literatura sobre el proceso estratégico

Todas nos conciernen, pero confío que el lector me disculpe si en el contexto de este artículo, me centro en dos de ellas

#### CRÍTICAS AL PARADIGMA DOMINANTE

También son variadas:

- el haberse quedado anclada en la física del XVII
- el supuesto de racionalidad económica
- el supuesto de unidad directiva y organizacional
- el supuesto (implícito) de que el entorno está fijado
- un instrumentalismo teleológico de corte funcionalista ligado al beneficio y al éxito,
- y su a-culturalidad.

Serían Paul Ormerod (1994) y Alvin y Heidi Toffler (1997) quienes pusiesen realmente el dedo en la llaga al denunciar que: *“basado en supuestos de linealidad y equilibrio, y altamente cuantificado, el paradigma dominante en gestión empresarial era paralelo a los supuestos mecanicistas de la economía occidental que, a su vez, intentaban imitar a la física e Newton.”*

A lo que añaden: *“la creencia de que la `ciencia´ de la gestión empresarial casaba perfectamente con las `ciencias´ económicas y que ambas eran compatibles con lo que se conocía sobre la física, hizo que el paradigma de la gestión empresarial industrial fuese tremendamente creíble”*. Creíble pero desajustado, añadiría yo.

En esta línea, FISEC nos propone decir definitivamente adiós a un mundo fragmentado, lineal y estático, propio del paradigma cartesiano, para asumir un mundo fluido, complejo y caótico (VI Encuentro, Málaga, 2008). Pero a FISEC no solo le preocupa el escenario sino también los sujetos que en él actúan y acusa al supuesto de racionalidad de haber convertido a la estrategia en una materia artificiosa que se ha olvidado de su principal actor, el ser humano, para trabajar con constructos (el “homo oeconomicus”, el “actor racional” o el “player”) (VII Encuentro, Cartagena de Indias, 2009)

#### CRÍTICAS A LA DEBILIDAD TEÓRICA

Esa desviación hacia lo contingente y el escaso esfuerzo por fijar su objeto de estudio se han traducido en construcciones teóricas débiles. De hecho habría que preguntarse si realmente existe a día de hoy una teoría de la estrategia. Ya en 1960 Thomas C. Schelling se preguntaba: *“¿Cómo explicar esta falta de desarrollo teórico? Ni siquiera tenemos una terminología medianamente aceptable”*. 25 años después las cosas no habían mejorado a juzgar por las palabras de Schoemaker (1990): *“El campo de la estrategia de empresa, como parte de la teoría de la organización, no posee actualmente un paradigma unificado, se apropia de elementos de la psicología, sociología y el marketing. Teoría de la organización, organización industrial, teoría económica, biología de la evolución, ciencias de la decisión y otras disciplinas. Esto refleja en parte el alcance y complejidad del campo, y también refleja la falta de una larga y sistemática tradición académica”*.

Un año más tarde Porter (1991) reconocía esta pérdida de enfoque teórico y daba dos razones muy concretas: el estrecho vínculo existente entre las empresas del mundo real y la teoría en construcción, y el reconocimiento de que la competencia es un fenómeno complejo y altamente específico. Estas características dificultaban de hecho el establecimiento de modelos generales cuyo necesario nivel de abstracción



hace que se pierdan muchos de los atributos particulares que definen el comportamiento competitivo de empresas específicas. Otros autores como Jules Goddard (1997) ponen su punto de mira crítico en el comportamiento de los investigadores: *"Las ideas sobre la estrategia se han limitado a acumularse en lugar de materializarse en un sustrato teórico de aceptación general sobre el que construir las investigaciones subsiguientes"*. Es lo que Holton (1993) describió como: *"the accumulation of data without integrating them into a network of theories"*.

#### **CUANDO SE JUNTA EL HAMBRE CON LAS GANAS DE COMER**

Pero junto a los que propugnan un rearme teórico están los que entienden la estrategia como un saber práctico y contingente. Lo cierto es que las carencias citadas no parecen haber preocupado en exceso a la mayoría de los autores. Y muy posiblemente no estaríamos hablando de todo esto si tan solo fuesen carencias. Los problemas emergen y merecen la atención pública cuando "el hambre se encuentra con las ganas de comer", como dice dicho popular. O, si se prefiere en palabras más convencionales, cuando la carencia teórica coincide con una necesidad práctica del "mundo real". Y hoy nadie se cuestiona que el mundo se enfrenta a retos de amplia dimensión para los que se necesitan nuevas miradas y perspectivas. De ahí la necesidad que sienten los grandes operadores estratégicos de modelos y mapas fiables para moverse y adoptar políticas eficientes no solo en contextos empresariales y de negocios, sino también y sobre todo, ante los grandes problemas de la humanidad (desarrollo, ecuación, salud, migraciones, etc.).

Frente a esta demanda resulta que de los 10 diferentes modelos del proceso estratégico - sistematizados por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2009) ninguno de ellos ha logrado el consenso académico. Lejos de ello las críticas sobre su artificiosidad y linealidad han ido in crescendo. Como denuncian sin tapujos Mintzberg y sus colegas: *"Seguimos lejos de entender las acciones complejas y creativas que dan lugar a las*

*estrategias"*. Y es ahí, en ese contexto, en ese juego cruzado entre la necesidad práctica y la carencia teórica, donde surgen los fracasos. En las Business School se estudian los "case histories" de marcas exitosas, pero ¿Nos preguntamos lo suficiente sobre cuántas estrategias fracasan? ¿Somos conscientes de qué cifras y esfuerzos se invierten cada año en programas de desarrollo en el tercer mundo? Sin duda sumas ingentes. Pero, ¿Logran sus objetivos? Nunca lo sabremos con seguridad, porque los fallos son siempre relativos y los que fracasan no suelen hacer ruido, pero en el marco empresarial, que es el más elaborado e investigado, los expertos dicen que 5 de cada 7 estrategias fracasan; que apenas un 56 por ciento de los nuevos productos alcanzan sus objetivos económico-financieros, que el promedio de vida de las empresas es de 6 años y que más de un 30% no llega al tercer año y que entre el 70% y "el 80% de las Pymes fracasa en los primeros 5 años. No es el momento de cuestionarnos dichos datos. Cualquiera que sea su fiabilidad nos hablan de un fiasco. En cambio, sí nos parece un buen momento para preguntarse qué está fallando ¿Por qué fracasan realmente tantas estrategias? Si lo que está fallando no será la cartografía en vez de los navegantes. ¿Si lo equivocado no serán los modelos con los que los operadores están trabajando y que los llamados expertos en Estrategia les han aportado? Y es en este espacio de duda donde se ubica FISEC y su Nueva teoría estratégica. ¿Qué cómo es la Nueva teoría? Me temo que eso tendrá que aguardar a la próxima entrega. [DIRCOM](#)

#### **FORO IBEROAMERICANO SOBRE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**

Es una organización sin ánimo de lucro. Concebido como una plataforma de intercambio para los expertos de la estrategia y de la comunicación. En la actualidad cuenta con 380 miembros de más de 130 Universidades y otras tantas instituciones públicas y privadas y medios de comunicación de 18 países iberoamericanos más E.E.U.U., Francia, Italia, Alemania, y Rusia.