

# Apuntes del DIRCOM



Juan José Larrea

## Antecedentes del Editor

Juan José Larrea de nacionalidad Argentina, 38 años, casado y dos hijos. Licenciado en Comunicación Social y Periodista colegiado. Especialista en Comunicación Institucional. Productor periodístico de radio y TV. Ha realizado disertaciones tanto en el ámbito nacional como internacional. Realiza colaboraciones en medios gráficos de Argentina con artículos de firma comentando los distintos aspectos y niveles de la comunicación. Fue Jefe de Prensa de la Federación Iberoamericana del Ombudsman (2001/03). Productor Ejecutivo de "La Gente y su Defensor" programa radial que se transmite en más de 200 emisoras en la República Argentina desde 1999.

Actualmente  
Jefe de Prensa y Difusión del Defensor del Pueblo de la Nación Argentina (desde 1997).  
Director de Revista DIRCOM - Medio especializado en comunicación, Director de Difundiendo - Auditoría de Medios. Coordinador de la Red de Comunicadores de la FIO (ComFIO).

**DIRCOM**  
Editorial DIRCOM

# Apuntes del DIRCOM

# Apuntes del DIRCOM

Edición de Juan José Larrea  
Compilación, Gustavo G. Coppola  
Prólogo de Hernán Maurette

Marcelo Manucci  
Claudia Mellado Ruiz  
Martín González Frigoli  
Natalia Hopkins  
Laura Obredor  
María Luisa Sánchez Calero  
Ricardo Palmieri  
Graciela Adán  
Gustavo Manrique Salas  
Jorge Mauricio Escobar Sarria  
Amaia Arribas Urrutia  
Octavio Islas  
Adriana Amado Suárez  
Octavio Isaac Rojas Orduña  
Carlos hincapié  
Sandra Orjuela Córdoba  
Michael Ritter  
Miguel Benavent de B.  
Mariana García Torres

**DIRCOM**

Editorial DIRCOM

[www.revistadircom.com](http://www.revistadircom.com)

**Director**  
**Juan José Larrea**  
**Apuntes del DIRCOM**  
**Buenos Aires: Ediciones DIRCOM 2008**  
**pp. 209 - 20x14cm**

**ISBN: 978-987-24533-0-5**

**Editor**  
**Juan José Larrea**

**Compilador**  
**Gustavo G. Coppola**

**Primera edición agosto 2008**  
**Editorial DIRCOM**

**Rodriguez Peña piso 3, of. "F". -1025- Buenos Aires - Argentina.**  
**Telefax: 54- 11- 52.54.73.37 y rotativas.**  
**e-mail: [info@revistadircom.com](mailto:info@revistadircom.com)**  
**[www.revistadircom.com](http://www.revistadircom.com)**

**Producción General**  
**Duphín estudio de comunicación**

**Impreso en Argentina.**  
**Printed in Argentina**

Es un producto del Grupo DIRCOM, realizado por Editorial DIRCOM. Todos los derechos reservados en idioma español. La reproducción total o parcial de esta obra por cualquier procedimiento, incluido la reproducción o tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo, quedan rigurosamente prohibidos sin la correspondiente autorización escrita del editor y estarán sometidas a las sanciones establecidas por la ley 11.723. Quien fotocopiara un libro comete un robo y daña el circuito de circulación de los productos culturales.

# Prólogo

Los "Apuntes del DirCom" son una pieza que debe interesar a todo agente de relaciones públicas y, más aún, al que tiene la responsabilidad de administrarlas en una organización.

La obra que editó Juan José Larrea aborda una serie de temas básicos y de avanzada; filosóficos y herramientas; de planificación, de gestión y de auditoría, escritos tanto por firmas vistosas como algunas que no lo son tanto pero que tienen mucho que decir.

Evidentemente, la posición que ocupa esta editorial en el mercado es la que permite semejante abanico de posibilidades.

El DirCom está expuesto a la misma complejidad que condiciona actualmente a nuestra sociedad. Es cierto, y hasta un lugar común decir que las nuevas tecnologías cambiaron las condiciones sobre la que se desarrolla nuestra profesión. Lo importante es ver en estas novedades instrumentales un emergente de modificaciones mucho más profundas, que alcanzan a los valores y a las instituciones que rigieron en los principios del siglo XX.

Al tiempo que ese terremoto cultural nos impide entender lo que estamos viviendo, el frenesí mediático impide que nuestra razón pueda procesarlo. Estamos impresionados por la velocísima serie de imágenes y sensaciones que tenemos que vivir por ser contemporáneos; y es muy pronto para tener perspectiva histórica.

En este contexto, estos Apuntes del DirCom vienen a ser marcas en un muro que reflejan este devenir, en un formato totalmente adecuado para su tiempo.

Estoy seguro de que el lector podrá abordar desde este cuaderno la vertiginosa realidad que tenemos el privilegio de protagonizar; espero que el Señor lo ilumine para que sepa interpretar sabiamente las señales que raudas se presentan y desaparecen en cuestión de minutos.

Asimismo, confío en que la preparación profesional de los colegas no dependa de cuestiones técnicas o específicas como las aquí señaladas, y entienda que el desafío que nos toca vivir excede enormemente lo que nosotros como individuos podemos barajar.

**Hernán Maurette**

Gerente de Asuntos Públicos, MetroGas. Argentina

# Introducción

Hoy todos pueden publicar un libro, una revista, un folleto gráfico o electrónico. La tecnología puso al alcance de cualquier persona la posibilidad de escribir sus propias ideas y difundirlas. Tamaño desafío y responsabilidad le cabe a quien quiera diferenciarse con sus ideas, productos, o simplemente generar un aporte a la cultura, o como en este caso al mercado de la comunicación corporativa.

La bibliografía argentina, y me atrevo a decir latinoamericana, sobre comunicación corporativa no es muy frondosa. Muy pocos profesionales de estas latitudes han generado saber escrito para su transferencia generacional. Aunque existen debates, foros, encuentros en donde se explicitan y exponen problemas y tendencias acerca de este apasionante campo del saber.

Desde 1994, última fecha en que se generó un importante impulso a la comunicación empresarial, ésta a madurado mucho. Desde las áreas de relaciones institucionales los profesionales hicieron un esfuerzo por posicionar la actividad y darle relevancia corporativa con resultados muy positivos. Desde la academia con posgrados, maestrías y doctorados se dio respuestas a los desafíos que emergían de la coyuntura y cada vez más estudiantes se orientaron a la actividad.

Aún queda mucho por hacer; los impactos tecnológicos abren nuevos caminos y generan más reflexiones. Estoy convencido que los capítulos que componen estas páginas aportan una cuota de conocimiento o como mínimo generan disparadores para reflexionar. La idea de hacer este libro surge a partir de dos cuestiones claves; la primera tiene que ver con el encuentro de textos que llegan a la redacción y que por su extensión y densidad son imposibles de publicar en la revista, pero que contienen una gran cuota de originalidad y que dejarlos archivados rayan la falta imperdonable del olvido. Por ejemplo en estas páginas se encontrarán artículos que tocan el tema del abordaje a la comunicación en grupos de investigación y que son un nuevo lugar de práctica profesional; aquellos que describen la forma de escribir mejor piezas de comunicación; y también reflexiones sobre nuevas formas de planear estratégicamente la organización y la comunicación. Además se expresan las nuevas tecnologías mediante el estudio de los ciberconsumidores 2.0 como indispensables en las nuevas estrategias de publicidad. Hay otros artículos que incitan a la reflexión como los que hablan de auditorías en comunicación, lobbying y comunicación estratégica en fusiones y adquisiciones, entre otros. El segundo

incentivo que dio origen a este libro es la posibilidad de expandir, con un formato nuevo, el proyecto editorial para seguir siendo un canal de participación y difusión del conocimiento de la comunicación corporativa. Siempre, teniendo en cuenta la importancia de generar y debatir ideas, porque como dice nuestro eslogan tenemos “pasión por la comunicación y la gestión”. Desde luego que este libro no hubiera sido posible sin la colaboración de los colegas que dan sustento a estas páginas; su aporte, dedicación en la reformulación y ampliación de sus escritos y la generación de nuevos textos permitieron ofrecer contenidos con calidad y pertinencia. El más sincero agradecimiento y respeto a los autores por su gentileza, generosidad y paciencia. También a Gustavo por su apoyo, aporte en la selección y compilación de textos, a Georgina Sturla por su colaboración y lealtad.

Mi esfuerzo en este proyecto no hubiese sido posible sin la contención y amor de mi esposa Mariana y mis hijos Iñaki y Candela, a ellos mi dedicación.

Para concluir, me atrevo a recomendar a las empresas y profesionales generosidad en la transferencia de la experiencia, que inciten a la reflexión sobre la actividad, que provoquen una conciencia ética, una cultura de la comunicación y la acción. Muchas gracias y espero que las páginas siguientes sean de interés y apoyen la reflexión.

Juan José Larrea  
Buenos Aires, agosto 2008

< *Todas las acciones y movimientos de la organización siempre tienen un impacto en sus vínculos. El DirCom es un gerente de comportamientos; desarrolla y gestiona los vínculos con sectores del mercado o la comunidad.* >

## De los medios a la gestión de símbolos

*por Marcelo Manucci*

El mundo de nuestros días se está reconfigurando basado en la interacción y emergencia de significados que surgen de una trama dinámica y compleja de relaciones. Quizá sea la paradoja de la "era de la información". Hoy en día, es difícil encontrar algún trabajo en Ciencias Sociales que no haga alusión a la "complejidad" del mundo en el que vivimos. No es solamente un sustantivo recurrente; es una problemática de análisis que se escurre entre muchas disciplinas. ¿Cómo mirar el mundo que nos rodea?, es casi lo mismo que preguntarse ¿cómo operar en el mundo que nos rodea? y específicamente, en el campo de la comunicación una pregunta clave es ¿cuál es el impacto de la complejidad en el desarrollo de modelos de comunicación estratégica?

Reflexionar sobre los vínculos que las organizaciones construyen con sus públicos es una búsqueda permanente acerca de la "razón de ser" de toda organización. Una reflexión sobre "lo que une" a la organización con sus diferentes públicos.

Las relaciones dan vida y presencia una empresa o institución en la comunidad donde la comunicación corporativa surge como un espacio de sincronía y gestión de percepciones. Un espacio donde las diferentes miradas de la realidad se entrecruzan formando nuevos conceptos y símbolos. Las palabras no son elementos asépticos e inocentes, son símbolos que



< *La auditoría aporta a la empresa beneficios. Es rentable y duradera, facilita la gestión de la comunicación en todos los niveles, amplía el conocimiento sobre el estado de comunicación y de las prácticas en la organización.* >

## **Auditorías**

# **Ganando terreno en la gestión estratégica**

*por Claudia Mellado Ruíz*

La mayoría de las organizaciones tiende a asumir que sus integrantes saben comunicarse, y que por lo tanto, la comunicación no es un aspecto que merezca atención especial. Esta falsa presunción es la que ha llevado a las organizaciones a concentrar sus recursos en otros aspectos considerados más importantes para el funcionamiento eficaz de la misma, como las finanzas o aspectos técnicos. En efecto, son muy pocas las que han logrado valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional, y en la productividad, entre otros factores.

Y es que la ilusión de la empresa en torno a la comunicación ideal entre trabajadores, entre ellos y el cliente, es parte de un espejismo cotidiano de las compañías que impone que no entreguen especial atención a sus comunicaciones, por estar convencidos de que “no hay problema”. Este hecho se repite día tras día en las más diversas corporaciones, producto, en gran medida, de una mirada poco certera de lo que significa la investigación en comunicación, y a partir de ello, de decisiones poco afortunadas.

Muchas veces un consultor debe enfrentarse a un cliente que no está dispuesto a invertir en un estudio de comunicación, ya que lo considera innecesario porque “todo esta bien” o porque no es algo que esté dispuesto a pagar. Esto es curioso, ya que desde otras áreas - finanzas, contabilidad o producción,

< *La comunicación interna es un proceso continuo porque se reciben y envían mensajes en forma permanente. El público interno está dando impresiones todos los días sobre su empresa ante todas las personas con quienes se relaciona.* >

## El ABC de la comunicación interna

*por Martín González Frigoli, Natalia Hopkins y Laura Obredor*

La concepción de la nueva empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa.

Es así que una buena política de comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficientemente se traduce en mayor productividad y armonía.

En este contexto, se hace necesario un rol definido de comunicador que pueda poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente o a la mejora de la organización.

En la actualidad, la figura piramidal del organigrama clásico basado en niveles de jerarquía plantea serias dificultades para entender la dinámica de los procesos comunicacionales y de circulación de significados en las organizaciones. Es por ese motivo que se adopta el concepto de “red de conversaciones” ya que parece ofrecer mejores herramientas para comprender cómo circulan los mensajes y cómo las relaciones entre sus miembros se basan en la interacción y en la comunicación.

A través de este concepto se establece que una nueva organización surge a partir de un proceso conversacional. Esto implica que todo lo que sucede, sucede a través de conversaciones, es a través de ellas que definen la organización y la sostienen en el tiempo, a la vez que delimitan su interior y exterior.

< *La comunicación interna ha sido aceptada como una herramienta estratégica para mejorar el clima laboral y estrechar lazos entre los miembros de una organización. Sólo restaría un último paso: que los textos de las piezas no contengan ciertas palabras o construcciones de estilo.* >

## **Un paso más, una palabra menos Cómo escribir mejor las piezas de comunicación interna**

*por Ricardo Palmieri*

La comunicación interna ya ha sido aceptada como una herramienta estratégica, y no sólo táctica, para mejorar el clima laboral, estrechar lazos entre los miembros de una organización y, también, para hacer endomarketing.

Sólo restaría un último paso: que los textos de las piezas no contengan ciertas palabras o construcciones que provienen del estilo de las pretéritas circulares. Ciertas pautas pueden ayudar a que la comunicación interna reciba el mismo trato cuidadoso que se aplica, por ejemplo, a la redacción publicitaria.

### **1. Hablarle al receptor**

Ello implica redactar cada pieza encabezándola con la segunda persona del singular: “Estimado colaborador” o “Querido socio”, y no con “Estimados colaboradores”.

Incluso, hoy por hoy es posible personalizar los mensajes introduciendo un campo que variará en función del nombre de cada receptor, cuando se trate de mensajes que llegan directamente a los puestos de trabajo. Así, por ejemplo, la pieza podrá aparecer encabezada con “Carmen” o “Estimada Carmen”.

En cambio, si la pieza está destinada a una cartelera, habría que poner “Estimado asociado” o similar.

Todo ello contribuye a que el receptor se sienta más tenido en cuenta.

Uno de los pocos casos en que una organización se puede dirigir a su staff de manera plural, sería en el discurso del presidente durante una reunión de toda la compañía.

< *Es necesario adquirir y generar políticas de Issues Management; construir escenarios posibles que permitan la elaboración de respuestas y propuestas operativas. Adelantarse permite a las organizaciones obtener una imagen sólida.* >

## Issues Management

# Una herramienta para el futuro

*por Graciela Adán*

A lo largo del presente trabajo, pretendo definir algunas líneas de Issues Management que nos permitan entender de que se trata este nuevo concepto, que hoy en día está en boca de todos. En primer lugar, es necesario definir que se entiende por Issues Management, ya que se ha usado con muchas acepciones. Es necesario delimitar lo que abarca, a fin de precisar de lo que hablamos cuando hacemos referencia a temas de Issues Management.

Luego, trataremos de abordar un fenómeno que se dio en el año 1999, en vísperas de ingresar al siglo XXI, llamado Y2K, a fin de contextualizar en una situación específica, el manejo de una empresa, a través del Issues Management. Definidos y comprendidos ambos conceptos, se intentará ilustrar, a través de un ejemplo, concreto cómo una empresa puede operar en una situación de crisis, como fue el Y2K, a través del Issues Management.

Finalmente, trataremos de reflexionar sobre la importancia de la implementación de una política de Issues Management en las diferentes organizaciones, buscando delinear algunos de los componentes necesarios para lograrla.

Issues Management, cuya traducción literal sería “Manejo de situaciones” puede resultar un concepto muy ambiguo, ya que “manejar situaciones” es algo que cada hombre realiza diariamente, en la vida cotidiana. ¿Por qué,

< *El año 2006 marcó un nuevo récord en fusiones y adquisiciones de empresas al alcanzar la cifra de 3,79 billones de dólares. La gestión de los intangibles sigue siendo el elemento medular para lograr los objetivos previstos.* >

## **Comunicaciones estratégicas Fusiones y Adquisiciones**

*por Gustavo Manrique Salas*

El año 2006 marcó un nuevo récord en el volumen de fusiones y adquisiciones de empresas alrededor del mundo al alcanzar la cifra de 3,79 billones de dólares, lo que significó un aumento del 38 por ciento respecto al año 2005 y una nueva marca histórica. La gestión de los intangibles en estos procesos sigue siendo el elemento medular para lograr los objetivos previstos.

Las fusiones y adquisiciones se han convertido en la actualidad en un tema obligado de la actividad empresarial. Asesores, académicos y empresarios auguran distintos escenarios en torno a estos procesos. Para algunos, pese al creciente ritmo que han experimentado las fusiones y adquisiciones desde el año 2003, la curva de movimiento presentará un descenso importante; sin embargo, para otros expertos las fusiones y adquisiciones de empresas apenas empiezan.

Lo cierto es que el año 2006 marcó un nuevo récord en el volumen de transacciones de este tipo alrededor del mundo. Las adquisiciones empresariales alcanzaron una cifra récord con un total de 3,79 billones de dólares, lo que significó un aumento del 38 por ciento respecto de 2005 y una nueva marca histórica.

Luego de la caída en la era post Enron, en la cual las empresas se replegaron para atender y profundizar en los temas de gobierno corporativo, la señales demuestran que se ha iniciado una fuerte ola de procesos y que las empre-

< *Producto de la mala imagen pública de la política cualquier actividad que se centre en torno a ella esta mal reputada. La mala imagen del lobbying se debe al contexto en el que debe desarrollarse, entre otras cuestiones.* >

## Lobbying

# El hombre que nunca estuvo Reglamentación y Legitimidad

*por Equipo DIRCOM*

Cuando hablamos de lobby discutimos sobre una serie de temas concerniente al poder, al régimen político y la organización ciudadana. Entre los primeros se encuentran la relación entre los poderes del Estado, la capacidad e independencia del Poder Legislativo para tomar decisiones que afectan a la sociedad, la fortaleza del sistema de partidos, la disciplina partidista al interior de las dos Cámaras Legislativas y la independencia de acción de los legisladores. Entre los segundos están las nociones de gobernanza -relación entre la sociedad y las autoridades-, los mecanismos institucionales para la rendición de cuentas y el acceso de la sociedad a la información sobre las políticas públicas, el proceso de toma de decisiones e, incluso, su implementación. Finalmente, la discusión sobre el cabildeo tiene relación con el concepto de representación política, así como con la cultura y la práctica de participación de la sociedad en los asuntos públicos.

De este modo la actividad se relaciona con la construcción económica y social de un país, con la democracia, con los derechos y deberes ciudadanos y del Estado: a peticionar ante las autoridades, a la obtención de información pública, a informar y ser informado y a la defensa de los intereses públicos y privados. Desde este punto de vista para que exista la actividad deberá haber condiciones seguras de desarrollo democrático.

---

Este artículo es una investigación realizada por el equipo de revista dircom en el 2005 y fue publicado en el n°49 de Dircom. Está ampliado, actualizado y corregido.

< *Los procesos de planeación estratégica sufrieron importantes cambios en las nociones conceptuales y prácticas. El rol del ciudadano corporativo con un proyecto organizacional es el reto que configura nuevas maneras de planear la comunicación.* >

# Nuevas formas de planear estratégicamente la organización y la comunicación

*por Jorge Mauricio Escobar Sarria*

## Modelo de planeación estratégica participativa (PEP). Casos de organizaciones no gubernamentales y pymes.

Paulina (Dueña – propietaria de la organización):

¿Querrás decirme qué camino debo seguir?

- Esto depende del rumbo que desees tomar.

Contesto el nuevo Gerente.

- No tengo rumbo

- Entonces cualquier camino es bueno.

Adaptado de Charles L. Dogson. Lewis Carroll

## Primeras intromisiones: Competencias, planeación y aportes desde la comunicación.

En las últimas décadas se presenta una controversia alrededor de las nociones y teorías clásicas de la planificación. Las organizaciones y los entornos cambiantes exigen nuevas formas de repensar, construir, dirigir y liderar los retos de la globalización, el mercado transnacional, los cambios tecnológicos y los usos de las tecnologías de la información y la comunicación.

El ciudadano corporativo (colaborador comprometido, con sentido de

< El desarrollo de la Web 2.0 introduce profundos cambios culturales en el comportamiento de los consumidores, quienes asumen el rol de activos gestores del conocimiento en ambientes de comunicación emergentes, como la blogósfera. >

## Los ciberconsumidores 2.0

### La remediación de la publicidad

por Octavio Islas y Amaia Arribas Urrutia

*“En las comunidades en línea se hablará sobre las compañías, les guste o no. La gente dirá lo que le dé la gana, sin importar si alguien les está escuchando o repitiendo -en realidad, hacer que un punto de vista se expanda es muchas veces el objetivo-. Las compañías no pueden parar las conversaciones de los consumidores, ni pueden evitar que sus empleados hablen con los consumidores e incentivarlos a que actúen según lo que han escuchado”. Rick Levine. The Cluetrain Manifesto (2).*

#### Crisis de la publicidad convencional

La asimetría en las relaciones de información marcas-consumidores representaba uno de los indisputables privilegios de la publicidad convencional. Los productores y las marcas por supuesto sabían más sobre sus clientes y consumidores que ellos sobre las marcas y productos que consumían. Las marcas comprendieron la necesidad de destinar considerables recursos para obtener información oportuna y confiable de los hábitos cul-

---

2 Citado por Beelen,2006:. Además recomendamos visitar el sitio web de Cluetrain, que permite realizar la lectura completa del libro en línea <http://www.cluetrain.com> Fecha de consulta: 29 de julio, 2007.



< *La repercusión en la prensa se ha convertido en el primer objetivo de los comunicadores corporativos e institucionales, de organizaciones civiles, y de cualquier individuo que desee participar de la discusión pública.* >

## Las trampas de la prensa institucional

*por Adriana Amado Suárez*

La intensa relación de los comunicadores con la prensa muestra un área de ejercicio profesional consolidado. El vínculo entre instituciones-periodistas-medios suele estar atravesada por intereses contrapuestos, no siempre arbitrados por un respaldo ético explícito. Impulsar la discusión de los términos en que se desarrollan las relaciones informativas contribuiría a legitimar la función de la prensa institucional como gestión comunicacional genuina y alejaría los fantasmas de operadores profesionales y periodistas comerciales, que genera descrédito en el sistema.

La repercusión en la prensa se ha convertido en el primer objetivo de los comunicadores tanto de empresas como de oficinas gubernamentales, de organizaciones civiles, y de cualquier individuo que desee participar de la discusión pública. Las pocas investigaciones que hay sobre estos temas coinciden en señalar que la gestión de prensa es la principal tarea de las áreas de comunicación y es el servicio más requerido en las consultorías. Esta estrategia se basa en la suposición de que el éxito real de un plan de comunicación se mide en cantidad de menciones en los medios, cualquiera sea la página o el trasnochado programa de cable donde aparezca un funcionario o una gacetilla. Pero las más de las veces, antes que de estrategia se trata de la ausencia de un plan comunicacional en el que las acciones de

< *Los mensajes clave deben ser estructurados, que difundan ideas de una forma clara, concisa y atractiva, tanto para el periodista como para el público del medio de comunicación.* >

## **No olvidar lo más importante al comunicar**

# **Mensajes clave y P&R**

*por Octavio Isaac Rojas Orduña*

El tiempo que cualquier portavoz tiene para difundir su mensaje a través de los medios de comunicación es cada vez más escaso. La actualidad informativa establece una apretada agenda que reduce tanto el número como la duración de las noticias.

Por este motivo, es menester que un portavoz, ya sea de una empresa, un partido político o una institución pública, esté preparada para sacar el máximo provecho posible a sus momentos en pantalla, frente al micrófono de una radio o ante un periodista de los medios escritos.

Ante este reto, no es posible dejar nada a la improvisación. Ningún personaje, ni aún el mejor orador, tiene que dejar en las manos del azar el momento de enfrentar a los representantes de los medios, so pena de desaprovechar su tiempo y perder la oportunidad de difundir aquello que le interesa comunicar.

La preparación de documentos base y la práctica son las mejores bases para enfrentarse al escrutinio de los periodistas y el público. Para hacerlo con éxito, a continuación se ofrecen un par de técnicas que ayudarán a cualquier portavoz a comunicar siempre los conceptos e ideas de mayor importancia, evitando difundir detalles irrelevantes, así como a responder con solidez y coherencia todas las preguntas que puedan surgir sobre determinados temas.

*< Un modelo de abordaje a la comunicación institucional en Grupos de Investigación que utiliza la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual como marcos de análisis de la comunicación en la gestión y desarrollo de los Grupos de Investigación. >*

## **Un modelo de abordaje a la Comunicación en Grupos de Investigación Capital Comunicativo**

*por Carlos Alejandro Hincapié*

Los Grupos de Investigación son organizaciones especializadas en la apropiación, generación y distribución de conocimiento; por tal razón en el mundo contemporáneo el papel que cumplen junto a las universidades que los acogen resulta decisivo en la generación de valor económico, y en el aporte al bienestar y desarrollo social. El propósito de estos párrafos es señalar de qué manera la Comunicación Institucional representa un papel determinante en la gestión y desarrollo de los Grupos de Investigación adscritos a universidades. Para ello, se presenta el contexto general donde se desarrolla la acción de los grupos en la actualidad, asumida como sociedad del conocimiento. El epígrafe 3 caracteriza algunos rasgos particulares de los Grupos de Investigación como instituciones científicas que determinan pautas de comunicación específicas. El 4 plantea una propuesta de marco de estudio especialmente construida para este tipo de organizaciones. Para ello precisa la adopción y adaptación de los conceptos y desarrollos de varios modelos de Gestión del Conocimiento y de Capital Intelectual. Finalmente se relaciona los contenidos de este modelo propuesto para caracterizar los principales criterios comunicativos en el análisis de la comunicación de los Grupos de Investigación con sus diferentes públicos y las estrategias comunicativas que apoyan la efectiva gestión de los Grupos de Investigación adscritos a universidades.

---

"X Jornadas Nacionales de Investigadores en Comunicación" San Juan, 19 al 21 de Octubre de 2006 Grupo de Investigación en Comunicación, Periodismo y Sociedad (Universidad de Antioquia, Colombia) Universidad Juan Agustín Maza. Se publicó un abstrac en revista DIRCOM N°67

*< En la actualidad expertos y tendencias a escala mundial definen a la RSE con múltiples conceptos. El debate no ha terminado y cada día se suman nuevos ingredientes a su conceptualización, aplicación y beneficios para la organización y la sociedad. >*

## **RSE. Tendencias en las empresas Latinoamericanas**

*por Sandra Orjuela Córdoba*

A partir del siglo XX y con la revolución industrial, el desarrollo de las empresas y todos sus procesos, iniciaron una evolución que no ha parado hasta el día de hoy. Cada época nos ha presentado nuevas técnicas, modelos, procesos, con el fin de mejorar su desempeño y garantizar la producción, que satisfaga las necesidades y deseos de la sociedad.

Junto con todos esos procesos y con el inicio del desarrollo, los empresarios han buscado la manera de “retribuir” a la sociedad lo aportado por ésta; algunos con un espíritu más de ayuda al prójimo y otros con un interés no tan noble, pero desde principios del siglo pasado, el concepto de lo que hoy conocemos como responsabilidad social ha estado presente, a través de concepciones que han ido desde su función más empresarial, como es la producción de riqueza y generación de empleo, pasando por el papel de la empresa en el destino de la sociedad y la ética en los negocios, hasta la empresa como generadora de significados culturales que se proyectan en su entorno y por supuesto, aquí no terminarán las disquisiciones, pues cada situación económica, política, social, tecnológica, influirá en nuevas variantes sobre este tema, pero lo que sí es seguro es que no se dejará de hablar de ello.

Es importante entender lo que en la actualidad los expertos y las tendencias

< *Los gerentes de comunicaciones son responsables del rendimiento de la inversión proveniente de sus recursos de comunicación y por la eficiencia de sus programas. Necesitan administrar el “qué” y el “cómo” de las mediciones en un desempeño total.* >

## **Cómo administrar el desempeño comunicacional**

*por Miguel Ritter*

El VP de comunicaciones corporativas recibe una invitación para participar de una reunión con un consultor de reingeniería, cuyo estudio fue contratado recientemente por la compañía, para defender la “eficiencia” de la estructura organizacional de la función de comunicaciones: ¿qué métricas necesita para influir el resultado de esta situación?

Muchos expertos se han explayado sobre la evaluación de los resultados de los programas comunicacionales, sobre la medición de outputs (respuestas) y publicaciones de productos de comunicación y sobre la medición de la imagen y reputación como una extensión del posicionamiento de la empresa. Otros han abordado los temas de la eficiencia de los procesos, los tableros de comando o scorecards o la forma de medir activos intangibles. Cada uno adoptó una postura diferente frente a la medición: un punto de vista, un ángulo, una parte de una imagen más amplia de la medición.

Lo que falta es un “modelo mental” abarcador o marco conceptual que integre cada uno de estos valiosos aportes. Necesitamos una tipología y terminología comunes para la medición de comunicaciones: una que ayude al comunicador corporativo a planificar y organizar —a administrar— la medición.

Independientemente del nivel del cargo, tipo de empresa o el mercado en el cual ésta se mueve, los comunicadores de mayor jerarquía necesitan un marco de gestión de la medición del desempeño práctico, que puedan llevar con ellos para presentar ante la mesa de la dirección de la empresa y que acompañe la

**casos  
de estudio**

< *La comunicación interna ya ha sido aceptada como una herramienta estratégica, y no sólo táctica, para mejorar el clima laboral, estrechar lazos entre los miembros de una organización y, también, para hacer endomarketing.* >

## Una crisis de manual

### El Prestige

*po Miguel Benavent de B.*

Miércoles 13 de noviembre del 2002: Un petrolero con bandera de Bahamas lanza un SOS a 50 km de Finisterre. Ese fue el inicio de una gran catástrofe medioambiental... y también comunicativa. Pocas veces nos encontramos con casos de crisis tan contundentes y públicamente notorios como el suceso del Prestige. A casi un año del desafortunado suceso y dejando de lado la interpretación política de la catástrofe, desde el punto de vista de comunicación es un ejemplo que debe ser estudiado con detenimiento, pues se dan todos los elementos de una gestión de crisis dudosamente bien resuelta.

#### Crisis real versus crisis percibida

Como en cualquier situación de crisis, en primer lugar deberemos discernir claramente la crisis real de la crisis percibida. Esto es especialmente importante, pues nuestra actuación como comunicadores es preocuparnos por ambas. La resolución de la catástrofe es tarea de los técnicos y los gestores... la percepción de la crisis, de los comunicadores. Me explico: pudiera haberse dado el caso de que el suceso del Prestige fuera más aparente que real, es decir, que el vertido de crudo fuera realmente insignificante y no tuviera repercusiones importantes en el entorno medioambiental de Galicia. A pesar de ello,

< *El Poder Judicial en tema de comunicación necesita un cambio. Sin una verdadera comunicación de los cometidos esenciales del quehacer judicial, sin una llegada a la sociedad empleando un lenguaje simple ningún país podrá ser libre.* >

# **Poder Judicial de la Nación Argentina**

## **Cambio de paradigma comunicacional**

*por Mariana García Torres*

(...) ya no basta que un gobierno dé cuenta al pueblo de sus actos; sólo por medio de la más amplia libertad de prensa puede conocerse la verdad e importancia de ellos y determinarse el mérito y responsabilidad de las autoridades intervinientes. Dentro de ese marco, las empresas periodísticas configuran el ejercicio privado de funciones de interés social, ya que su actividad está dirigida al bien de la sociedad, y por tanto, de todos y cada uno de sus miembros (...)

(Ekmedjian c/Sofovich) causa E.64 XXIII

(Damián Loreti\* "El derecho a la información")

### **I. Introducción**

Como abogada y ferviente luchadora de la justicia, muchas veces me he preguntado si ella llega a todos los ciudadanos o viceversa; si todos los ciudadanos entienden qué hace la justicia o acceder a ella. Aquí vamos a tratar este paradigma desde el eje comunicacional y no jurídico o social.

Así pues, he efectuado diversos estudios al respecto y arribado dos categóricas conclusiones:

---

Damián Loreti\* "El derecho a la información", Capítulo "El derecho a la información en la jurisprudencia. Su alcance", Paidós, 1999



< El objetivo de la campaña de comunicación “porque la vida vale”, fue recolectar 400.000 firmas, con el fin de acompañar el proyecto de ley “Plan Integral de Seguridad Vial” e ingresarlo para su tratamiento ante el Honorable Congreso de la Nación Argentina. >

## Comunicar los Derechos Humanos

# La Vida Vale!

*por Juan José Larrea*

Al inicio del año 2007 el Defensor del Pueblo de la Nación Argentina<sup>(1)</sup>, Eduardo Mondino, lanzó una Iniciativa Popular denominada “Porque la Vida Vale”, relacionada a la inseguridad vial reinante en la República Argentina. El promedio de muertes por siniestros y accidentes viales diarios en el país ascendía (en esa época) a 21 personas.

La campaña tuvo como objetivo primordial recolectar el 1,5% de firmas del último padrón electoral del país (aproximadamente 400.000 firmas) con el fin de acompañar un proyecto de ley de su autoría denominado “Plan Integral de Seguridad Vial” e ingresar para su tratamiento ante el Honorable Congreso de la Nación Argentina <sup>(2)</sup>. El proyecto fue consensuado con una veintena de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) <sup>(3)</sup> especializadas en temas viales y que desde fines de 2004 venían trabajando en conjunto con el Ombudsman Nacional, recolectando antecedentes en el país, documentación,

---

1. Art. 86 de la Constitución Nacional - El Defensor del Pueblo es un órgano independiente instituido en el ámbito del Congreso de la Nación, que actuará con plena autonomía funcional, sin recibir instrucciones de ninguna autoridad. Su misión es la defensa y protección de los derechos humanos y demás derechos, garantías e intereses tutelados en esta Constitución y las leyes, ante hechos, actos u omisiones de la Administración; y el control del ejercicio de las funciones administrativas públicas. El Defensor del Pueblo tiene legitimación procesal. Es designado y removido por el Congreso con el voto de las dos terceras partes de los miembros presentes de cada una de las Cámaras. Goza de las inmunidades y privilegios de los legisladores. Durará en su cargo cinco años, pudiendo ser nuevamente designado por una sola vez.

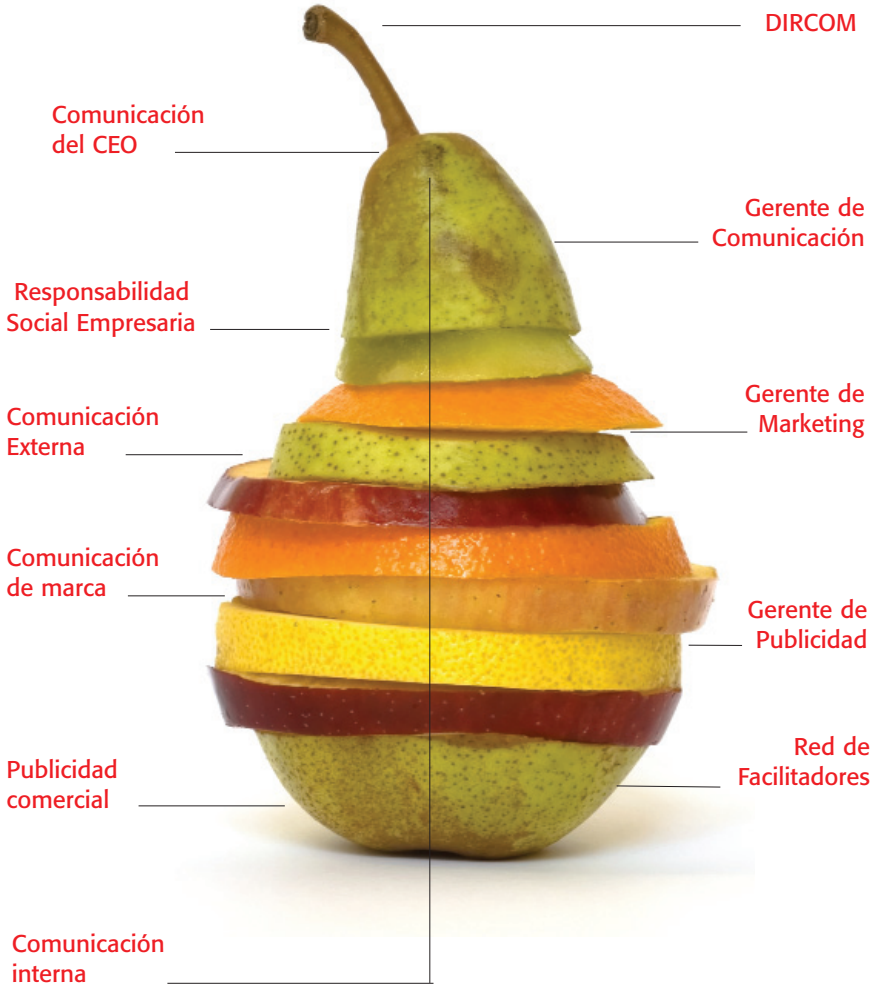
La organización y el funcionamiento de esta institución serán regulados por una ley especial.

# Índice

|   |    |
|---|----|
| Prologo .....   | 5  |
| <i>Hernán Maurette</i>  |    |
| Introducción .....  | 7  |
| De los medios a la gestión de símbolos .....  | 9  |
| <i>Dr. Marcelo Manucci</i>  |    |
| Auditorías en comunicación.<br>Ganando terreno en la gestión estratégica .....  | 13 |
| <i>Dra. Claudia Mellado Ruiz</i>  |    |
| El ABC de la comunicación interna. ....   | 19 |
| <i>Lic. Martín Gonzáles Frigolí, Natalia Hopkins y Lic. Laura Obredor.</i>  |    |
| Los servicios web en el uso de la comunicación interna .....  | 37 |
| <i>Lic. María Luisa Sánchez Calero</i>  |    |
| Un paso más, una palabra menos.<br>Cómo escribir mejor las piezas de comunicación interna.....  | 47 |
| <i>Lic. Ricardo Palmieri</i>  |    |
| Issues Management. Una herramienta para el futuro .....   | 51 |
| <i>Lic. Graciela Adán</i>   |    |
| Comunicación estratégica en fusiones y adquisiciones. ....  | 59 |
| <i>Lic Gustavo Manrique Salas</i>   |    |
| El hombre que nunca estuvo.<br>El lobby: reglamentación y legitimidad. ....   | 67 |
| <i>Redacción DIRCOM</i>   |    |
| Nuevas formas de planear estratégicamente la organización<br>y la comunicación. Modelo de planeación estratégica participativa . .... | 81 |
| <i>Lic. Jorge Mauricio Escobar Sarria</i>   |    |
| Los ciberconsumidores 2.0 y<br>la indispensable remediación de la publicidad. ....  | 95 |
| <i>Dra. Amaia Arribas Urrutia y Dr. Octavio Islas</i>   |    |

|   |     |
|---|-----|
| Las trampas de la prensa institucional .....  | 111 |
| <i>Dra. Adriana Amado Suárez</i>  |     |
| Mensajes clave y P&R,<br>Cómo nunca olvidar lo más importante al comunicar .....                  | 119 |
| <i>Lic. Octavio Isaac Rojas Orduña</i>  |     |
| Capital Comunicativo. Un modelo de abordaje<br>a la Comunicación en Grupos de Investigación ..... | 127 |
| <i>Lic. Carlos hincapié</i>   |     |
| Tendencias de la Responsabilidad Social de la Empresa .....                                       | 145 |
| <i>Lic. Sandra Orjuela Córdoba</i>  |     |
| Cómo administrar el desempeño comunicacional. ....  | 157 |
| <i>Dr. Michael Ritter</i>   |     |
| <b>Casos</b>  |     |
| Una crisis de manual: El Prestige .....   | 171 |
| <i>Lic. Miguel Benavent de B.</i>   |     |
| Un proyecto para un DirCom judicial. ....   | 179 |
| <i>Lic. Mariana Garcia Torres.</i>  |     |
| Comunicar los Derechos Humanos. La Vida Vale! .....   | 199 |
| <i>Lic. Juan José Larrea</i>  |     |

# GRUPO DIRCOM



[info@revistadircom.com](mailto:info@revistadircom.com)  
[www.revistadircom.com](http://www.revistadircom.com)

ISSN 078-987-24533-0-5



9 789872 453305