

## La comunicación en crisis. Cambios en los paradigmas de la comunicación pública

### Resumen

La comunicación ha sido un factor clave en la consolidación de las instituciones de la modernidad y ha acompañado a cada una de sus transformaciones. Ya no somos modernos, y, por lo tanto, los modelos de comunicación, que han sido tan productivos en el siglo pasado, hoy se encuentran en crisis ya que emergió un nuevo esquema de comunicación que cambia la unidireccionalidad clásica de la comunicación pública y la pone en cuestión como no lo había hecho antes. Pero, también, le genera un nuevo desafío ético y social que involucra a las organizaciones que no puede obviar a la ciudadanía.

**Palabras clave:** Comunicación pública-crisis-modelos de comunicación.

### COMMUNICATION IN CRISIS. CHANGES TO THE PARADIGMS OF PUBLIC COMMUNICATION

### Abstract

Communication has been a key factor in the consolidation of modern institutions of and has accompanied each of its transformations. But we are no longer modern, and therefore, the communication models that used to be so productive in the past century are now in crisis. Especially since a new communication model emerged changing the classic one-way direction of public communication and putting it under the spotlight as never before. But it raises also a new ethical and social challenge that involves organizations taking citizens into consideration for once.

**Key words:** Public Communication, crisis, communication models.

Adriana Amado Suárez  
 Doctora en Ciencias Sociales (FLACSO). Maestría en Comunicación Institucional. Es profesora en la Universidad Nacional de La Matanza, Buenos Aires, y profesora de postgrado en universidades de Argentina.

## Otras sociedades, otra comunicación

Recientes noticias nos hacen replantear el modelo tradicional con que se abordaban las comunicaciones de crisis. Para muchos, toda la comunicación se dedica a gestionar crisis, pero, paradójicamente, a veces, puede generarlas. Incluso las herramientas que se dedicaban a los mensajes de promoción, como la publicidad, la web o la responsabilidad social, se convierten en factores críticos. Consideremos algunos ejemplos. En 2010, la empresa Nestlé enfrentó una denuncia de *Greenpeace* sobre el aceite de palma que usaba en la elaboración de golosinas proveniente de un proveedor que provocaba la tala de bosques nativos. La campaña de *Greenpeace* solicitaba “Pídele a Nestlé que no destruya las selvas de Indonesia” a través de un video que mostraba a un oficinista que ensangrentaba sus manos al desenvolver un paquete de *Kit Kat*. El video circuló en *YouTube* y en las redes sociales donde promovió numerosos comentarios incluso en los espacios institucionales de Nestlé en *Facebook* y *Twitter*. La empresa no tuvo reflejos para reaccionar frente a esta acción de la organización ecologista, como analizó la periodista Lina Ceballos (2010), no supo comunicar con los tiempos y los códigos de las redes sociales. Al parecer, a las corporaciones les cuesta usar los canales de comunicación con otra función que no sea la de ser vehículos de propaganda del mensaje institucional. Propaganda que ahora, también, empieza a ser cuestionada. El *Journal of American Dietetic Association* difundió una investigación que sostiene que la publicidad de alimentos industrializados propicia una dieta poco saludable y, por lo tanto, deberían reformularse. Lo que trae a cuento es que la comunicación pública es parte principal de la responsabilidad social de las empresas (la real, no la declarada), y existen grupos y ciudadanos dispuestos a reclamársela.

Algo parecido ocurre con el cuidado del ambiente, tema que sigue siendo más una preocupación de la sociedad civil que de los actores de poder, a juzgar por el hecho de que la previsión de daños ecológicos no haya entrado plenamente en la agenda corporativa. Una interesante paradoja al respecto, planteó Sánchez Ambía (2010) al decir que, para el mercado, la penalización por bajar música es mayor que la de derramar petróleo. El analista recuerda que mientras la *Recording Industry Association*

*of America* demanda a *LimeWire* por el intercambio de música por Internet por \$1,500,000,000,000 de dólares (presento la cifra con todos sus ceros justamente para mostrar lo ridículo de la suma); la petrolera *British Petroleum* podría ser condenada a pagar por los 5,000 barriles diarios de crudo arrojados al Golfo de México una multa de (apenas) 75 millones de dólares.

Estas inequidades no pasan inadvertidas por los ciudadanos. Una encuesta realizada en junio de 2010 por la organización *People For American Way* ([www.pfaw.org](http://www.pfaw.org)) señala que la ciudadanía tiene una clara percepción de que las corporaciones tienen demasiado poder. Pero, por el momento, las empresas y los gobiernos siguen confiando en sus acuerdos corporativos sin advertir el cambio de opinión de los ciudadanos. Mientras los grandes emisores descansan en el paradigma de la propaganda o el de la imagen institucional, confiados en sus recursos para llenar de mensajes el espacio mediatizado, los consumidores activos, las organizaciones de la sociedad civil, los grupos sociales habitualmente excluidos del discurso corporativo, empiezan a irrumpir en el espacio público y resquebrajan esa aparente armonía en que las campañas institucionales se desarrollan. Y lo que debería constituir el diálogo, la buena vecindad, se transforma en potenciales crisis.

La comunicación de las instituciones es tan antigua como las organizaciones sociales más primitivas. Pero sus reglas cambian con cada cambio en la sociedad. El primer gran salto se registró a inicios del siglo XIX, cuando los ciudadanos empezaron a ser reconocidos como públicos masivos. La revolución industrial creó la empresa y la máquina que imprimió los primeros medios de comunicación de masas. Junto con el nuevo público consumidor de periódicos, en donde circulaban las innovaciones técnicas y domésticas, se consolidaron los ciudadanos como colectivos políticos, gracias a otra circulación masiva, la de las ideas. Prensa y publicidad acompañaron los procesos democráticos de las naciones y la conformación de las instituciones económicas de la modernidad. Las nacientes organizaciones de la política, las fábricas, los comercios compartieron la necesidad de legitimar su acción frente a una opinión pública que había salido de los cafés y los salones dieciochescos, y empezaba a estar configurada por personas que podían no tener contacto entre sí. Los medios masivos vinieron a ser los vehículos elegidos por las

instituciones públicas para poner en circulación los mensajes dirigidos a los ciudadanos y a los consumidores. La política y el mercado estuvieron inicialmente separados, en la vida social como en los medios, pero enseguida se hibridaron en ese destinatario que bien identificó García Canclini (1995) como el ciudadano-consumidor.

En apenas un siglo, se afinaron las técnicas que permitieron hacer llegar mensajes a estas masas de consumidores-ciudadanos a través de los nuevos medios. Así nació lo que hoy llamamos comunicación pública, institucional o “corporativa”, que acompañó a cada uno de los procesos políticos, económicos y sociales de las sucesivas épocas. Inicialmente, era suficiente que vastos sectores de la población conocieran la nueva oferta de ideas, productos y servicios. Por entonces, alcanzaba con la publicidad comercial pero, en la medida en que cada vez más productores ofrecían cosas similares, fue necesario consolidar la marca institucional como un diferencial, para lo cual se hizo necesario desarrollar estrategias que combinaran tácticamente prensa, publicidad y relaciones públicas. Paralelamente, se fue configurando un conjunto de herramientas profesionales para que cada especialista pudiera realizar su trabajo y transmitirlo primero, profesionalmente, y luego, a través de la enseñanza terciaria y universitaria, que finalmente aportó su mirada teórica a la actividad. Pero, a pesar de que ello ocurrió en el siglo pasado, todavía enseñamos esas técnicas, con las mismas bases que habían establecido los primeros relacionistas y publicitarios. Incluso forzamos las nuevas tecnologías a entrar en ese molde, sin entender que se trata de una nueva forma de comunicación y relacionamiento. Los sociólogos nos vienen avisando que ya no somos modernos nosotros, ni nuestras instituciones. Los comunicadores, sin embargo, continuamos aferrándonos a los paradigmas de la modernidad.

### Comunicar la institución en los nuevos escenarios

La comunicación de las instituciones políticas y económicas se constituye en un elemento organizador de las interacciones sociales, y es uno de los factores que impacta en la imagen pública. Las instituciones pueden intervenir en las variables de identidad y elegir las tácticas de comunicación con que quieren comunicarla, pero en tanto que la imagen

es la percepción que los públicos tienen de la institución, se trata de una variable no controlable directamente. Por esta razón, por más esfuerzos que realicen, por más presupuestos que se tengan para comunicación, por más presencia en los medios, la imagen puede no cambiar en la dirección esperada. A veces, es la imagen del sector la que condiciona la de una organización en particular; muchas otras, es la agenda informativa que predomina en un momento; siempre influye en ella el clima social. De lo contrario, no podría explicarse por qué justamente los emisores institucionales que tuvieron mayor presencia mediática, aquellos que dedicaron los mejores esfuerzos a comunicarse con la sociedad, como políticos, gobiernos y empresas, no son los que gozan de mayor prestigio por estos días como muestran, por ejemplo, los estudios del Latinobarómetro para el continente.

Pero ya dijimos que no pueden atribuirse estos resultados únicamente a la comunicación. De la misma manera que no debería plantearse que ella es la solución de todos los problemas. El esplendor de la comunicación masiva en la última década del siglo XX llevó a creer en la falacia de que la comunicación era todo. O mejor, que era imposible no comunicar, convirtiendo en apotegma de la comunicación masiva el axioma que Watzlawick había propuesto para los intercambios patológicos. Pero preferimos la mirada sociológica de Niklas Luhmann cuando dice que la comunicación es lo improbable (1998: 156).

Recordemos en qué está ahora la comunicación. La marca en el mercado global forma parte de los flujos de circulación informacional, propios de las sociedades globales (Castells, 2001: 489). Como señala Castells, las sociedades informacionales se caracterizan por la preeminencia de la identidad como principio organizativo, en tanto que “proceso por el cual un actor social se reconoce a sí mismo y construye el significado en virtud de un atributo o conjunto de atributos culturales determinados” (Castells, 2001: 52). En ese sentido, la marca es una identidad que busca ser reconocida en el proceso de circulación y construcción de la distinción: “La identidad es aquella socialmente reconocible como identidad; está condenada a seguir siendo tan solo un producto de la imaginación individual mientras no es comunicada a otros en términos socialmente legibles y expresada en símbolos socialmente reconocibles” (Bauman, 2003: 147).

El caso de Repsol/YPF en la Argentina puede ilustrar este punto (Amado, 2008: 19). Hacia fin de la década de 1990, la empresa nacional había sido privatizada y adquirida por una corporación global. Sin embargo, con el cambio de siglo, la petrolera abandonó la campaña publicitaria que la mostraba como una empresa globalizada y empezó a omitir la sigla REPSOL que denotaba su origen foráneo en las comunicaciones masivas. En línea con la estrategia de mantener una identidad nacional, desarrollaron su comunicación alrededor de temas patrióticos: restitución de los colores azul y amarillo en la identidad visual; patrocinio de la Selección Nacional de Fútbol (con el eslogan “YPF. Más que sponsor, hinchta oficial de la selección”); lanzamiento de una variedad de nafta con el nombre de Fangio XXI, para asociar la marca a un deportista de fuerte raigambre nacional (En el comercial la sigla YPF se resignificaba como “Ya Pasó Fangio”, en lugar del nombre original Yacimientos Petrolíferos Fiscales). Obviamente, la empresa mantuvo el nombre real en las comunicaciones a públicos especializados, como accionistas, lo que se reactivó hacia 2005 con los proyectos de venta del grupo español mayoritario. Para 2010, si bien los socios mayoritarios siguen siendo los españoles de Repsol, la empresa aparece públicamente como la originaria YPF. Dado que la identidad se basa en el reconocimiento, se entienden estos cambios en función del clima de opinión de la sociedad argentina, marcado los últimos veinte años por los procesos económicos privatización-globalización-localización-nacionalización. Como señala Mattelart (1994), “lo local, lo nacional, lo internacional se representaban como peldaños, impermeables uno a otro. El nuevo esquema de representación de la empresa-red-mundo propone un modelo de interacción entre estos tres niveles”.

Esta dimensión social ineludible de la comunicación exige dejar de considerar las coyunturas y las crisis desde la perspectiva de la organización, para hacerlo desde la perspectiva de la comunidad; especialmente ahora que las tecnologías de la comunicación pusieron al alcance de muchos las mismas herramientas y canales que equiparan las voces en el espacio público. Manuel Castells tipifica este sistema como la “autocomunicación de masas”, que es a la vez “comunicación de masas porque potencialmente puede llegar a una audiencia global, como cuando se cuelga un vídeo en

Youtube, un blog con enlaces RSS” y también “autocomunicación porque uno mismo genera el mensaje, define los posibles receptores y selecciona los mensajes concretos (...) que quiere recuperar” (Castells, 2009: 88). Es decir, se trata de una comunicación que suele ser personal, pero que tiene el potencial de llegar a los canales masivos y competir en la atención de las audiencias con los mensajes elaborados por los emisores institucionales.

### De productor a emisor; de emisor a actor

Pascale Weil (1992) señaló que, en la segunda mitad del siglo XX, la comunicación corporativa había reemplazado la transacción material del mercado por un sistema complejo de intercambios simbólicos: la empresa dejaba de identificarse por el producto como lo había hecho en sus orígenes, para hacerlo desde su lema, desde su mensaje. En la sociedad en vías de mediatización del final del siglo pasado, el productor industrial, caracterizado por su hacer, por su producción, pasó a convertirse en un emisor corporativo, reconocido principalmente por su discurso público, por su comunicación. Como consecuencia de ello, se amplió el público receptor de los mensajes institucionales en la medida en que la empresa no solo se comunicaba con sus consumidores, sino que también lo hacía hacia dentro, dándoles una razón de ser a sus colaboradores, y hacia fuera, hacia la sociedad en su conjunto, buscando legitimar su existencia y su función comunitaria.

Scott Lash recuerda que en la sociedad mediática del siglo XXI “La cultura ya no está compuesta primordialmente por esas representaciones sino de objetos culturales como las tecnologías, que ocupan el mismo espacio con quien ahora no es tanto lector, el espectador o la audiencia como el usuario, el actor” (Lash 2005: 16). En este movimiento, propio de la industria cultural global, de lo mediatizado a lo mediático, de lo simbólico a lo real (Lash 2007: 9), los cambios más importantes se registraron en los actores sociales mismos. Como observa Eliseo Verón, en el apogeo del modelo comunicacional de “los años sesenta y setenta [...] la pareja marca/consumidor fiel expresaba simbólicamente la convergencia; esa pareja ocupaba un mismo espacio mental poblado de imágenes, creencias y valores compartidos, estaban hechos el uno para el

otro, la marca era el espejo del consumidor. Se habían jurado amor eterno, pero bueno, ya sabemos cómo son estas cosas.” (Verón 2002: 136). Hacia fines del siglo, agrega Verón, se descubre que los individuos que habitan ese meta-espacio social de los medios son menos influenciables que lo que suponían las teorías críticas (Verón 2002: 137). Y se comprende, además, que han dejado de ser meros receptores para convertirse en sujetos activos: “Los consumidores constituyen sus propias redes paralelas de intercambios de información sobre dos referencias de base: “Tan bueno” y “Mucho más barato”” (Mattelart, 1994). Esta volatilidad de las audiencias, sumada a la profusión de mensajes en el espacio público en el que se superponen los institucionales y los particulares, obliga a repensar las estrategias de comunicación.

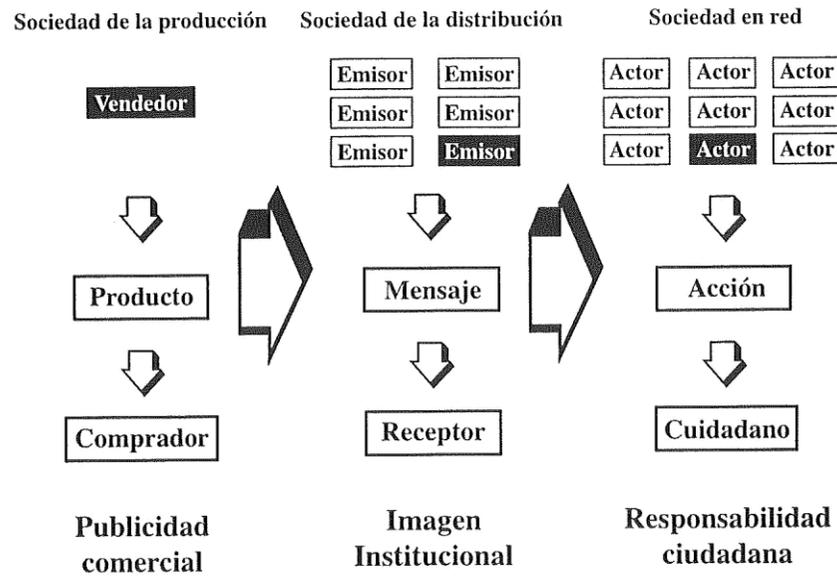
No puede entenderse la comunicación pública hoy sin atender esta complejidad de factores: paso de la economía de la producción a la de la información, pérdida del poder prescriptivo de los medios de comunicación, cambios en los actores sociales, redefinición del soporte de la cultura, entre otros. Esto de suyo pone a la comunicación pública en escenarios turbulentos, en los que los actores públicos necesitan encontrar nuevas formas de legitimar su acción ante la sociedad en general. La imagen pública de estos agentes económicos y políticos empieza a formarse no únicamente desde el mensaje mediático, sino también desde la evaluación de su accionar ético, del compromiso con la comunidad, de la responsabilidad en los negocios que los involucran, del cuidado del ambiente. Las organizaciones necesitan construir capital social desde las dimensiones que identifica Bernardo Kliksberg como fundamentales para estos tiempos: consolidar la confianza en las relaciones interpersonales, la capacidad de asociatividad, la conciencia cívica de los actores sociales y los valores éticos (Kliksberg 2004: 2).

Sin embargo, los cambios sociohistóricos consolidados en los últimos años, que significaron el pasaje de la sociedad industrial de estado nacional a la sociedad postindustrial globalizada, conlleva el agotamiento del modelo de comunicación que plantea la preeminencia del actor corporativo. No obstante, muchas empresas siguen recurriendo a mensajes que pueden resultar anacrónicos para los tiempos que corren. Un aviso del Grupo Techint decía “Un país es su gente. Un país es su futuro. Un país es su

industria. Y es su industria lo que lo hace crecer y desarrollarse con bases sólidas. Asegurando su futuro. Y el bienestar de su gente”. Más allá de las buenas intenciones, resulta una promesa incumplible para el cambio de siglo, no sólo en las economías centrales, sino sobre todo en nuestros países de Latinoamérica, donde es improbable que las empresas puedan construir su identidad alrededor del trabajo y la producción. Por estos tiempos, ni siquiera los gobiernos pueden garantizar el bienestar de todos. Justamente cuando las empresas exitosas son las que han tercerizado su producción en proveedores de mano de obra barata y han concentrado sus esfuerzos en el desarrollo del capital marcario y de las tácticas de mercadotecnia. No en vano el ejemplo de Nike fue presentado en las escuelas de negocios y fue aplaudido por los publicistas como ideal de construcción de marca global. Su presencia en los eventos deportivos de mayor convocatoria y en la piel de deportistas estimados globalmente parecerían brindarle una potencia comunicacional inigualable. Sin embargo, la altísima visibilidad de estas empresas de la sociedad de la distribución las ha convertido en blanco ideal de los movimientos antiglobalización, que han difundido denuncias concretas de contratación a precios viles a proveedores que ofrecen condiciones laborales inaceptables (Klein, 2001).

Estas nuevas condiciones de producción, tecnologizadas y deslocalizadas, definen un nuevo rol para los actores empresariales y estatales y generan un nuevo espacio para la voz de la ciudadanía. Si la sociedad de la distribución pone el valor agregado en la marca y no en la producción, ya no se trata de comunicar la marca, sino de administrarla, porque la marca registrada es la nueva forma de propiedad (Lash, 2005: 57). Los sweatshops asiáticos que denunciaron los activistas antiglobalización, la maquila mejicana, o los talleres clandestinos argentinos son ejemplos tristemente asociados a la explotación esclava asociada a muchas marcas glamorosas de ropa o de electrónica. Esta problemática ha sido puesta en conocimiento de la opinión mundial no por las empresas ni por la prensa, que dependen de las inversiones publicitarias de esos mismos anunciantes, sino por organizaciones que focalizan su acción en estos temas. ¿Cuánto tiempo más podrán los emisores institucionales seguir obviando esta situación?

Paradigmas de comunicación: De emisor institucional a actor social  
(Amado, 2008: 25)



Quién comunica a quién

En un trabajo previo, postulamos que las bases de la comunicación moderna suponían un sujeto empresarial autónomo, asociado al progreso económico, proveedor de trabajo y de bienestar a la comunidad en la que se insertaba y un Estado regulador del intercambio de los diferentes actores en la sociedad (Amado, 2008). Las organizaciones públicas modernas eran públicas o privadas, y tenían un adentro claramente delimitado del afuera, en base al cual se organizó la comunicación en interna o externa (abordaje que se sigue enseñando en las aulas). Hacia adentro, estaban los empleados, contratistas, accionistas, y hacia afuera se ubicaban los clientes, los gobiernos, la comunidad. Pero ya no es tan seguro que estas categorías resulten operativas. Planteamos, para ilustrar la idea, el caso de una empresa cuya misión exclusiva fuera proveer servicios al Estado y que tercerizara

su producción, sin un arraigo local específico porque va construyendo obras a lo largo de un continente, con empleados temporarios (¿deberían considerárselos externos o internos?, siguiendo la clasificación tradicional). Cuando los gobiernos (nacional, local) son fácticamente socios de los negocios, ¿cuál es el emisor institucional?, ¿es privado o público? Cuando el emprendimiento produce un daño ecológico, ¿quién debe comunicar y dar las explicaciones? Estas situaciones comunicacionales muestran que dejan de ser relevantes las categorías como externo/interno, público/privado, o que, por lo menos, no generan instancias comunicacionales diferentes. La comunicación pública no es estrictamente una cuestión de discurso sino de acción, en la medida en que el poder no es ya narrativo sino performativo: “La ‘nación’ no actúa hoy tanto a través del ‘relato’ o la ‘pedagogía’ como a través de la performatividad de la información y la comunicación” (Lash, 2005: 57).

Esto explicaría por qué ante la contradicción entre declaraciones y hechos que los públicos perciben en las situaciones de crisis, prima lo actuado por sobre lo dicho. En la medida en que los mensajes institucionales pierden sus referencias fácticas, se vuelven puro significante, vacíos de contenido. Esto se ve en el ámbito de la comunicación política y más precisamente en el llamado marketing electoral, que trabaja en comunicaciones estandarizadas, con formatos y canales propios de la comunicación comercial. Estas tácticas, lejos de despertar el alicaído interés de la ciudadanía en la cosa pública, solo registran un creciente desinterés por los comicios y un escepticismo extendido por la gestión política. Sin embargo, políticos y gobiernos refuerzan los mensajes y multiplican los medios, como se observa en casi todos los países latinoamericanos que aumentaron sus presupuestos de comunicación con la expectativa de incrementar su influencia. Lo que ocurre es que el ámbito público tomó prestadas las herramientas pero no las enseñanzas que deja el fin de ciclo del sistema de comunicación moderno. Las grandes marcas fueron pioneras en potenciar el diferencial simbólico en un mercado de productos y servicios cada vez más homogéneos en características y calidad. Sin embargo, las millonarias campañas no evitaron que, a fin del siglo pasado, tuvieran que enfrentarse en la competencia de marcas de segunda línea o de etiquetas propias de las cadenas de comercialización. O más aún, vieran

su mensaje institucional cuestionado por sus propios consumidores o activistas que luchan por causas que, a veces, son solo coyunturales. Castells (2009) presenta como caso paradigmático la acción de las organizaciones ecologistas, que han logrado poner el problema del cambio climático en la discusión pública a pesar del inmenso poder corporativo de las empresas contaminantes y de la connivencia que por años han tenido con los gobiernos. Hace más de treinta años que varias personas y organizaciones estaban tratando de difundir la información que demostraba los efectos contaminantes del sistema industrial, pero, recién con las nuevas tecnologías se facilitó la circulación de la información que apoya la acción de estas organizaciones, y permite sumar el esfuerzo y el conocimiento de múltiples actores. En el paradigma de la comunicación de imagen, es necesario contar con cuantiosos recursos para equiparar las millonarias inversiones en comunicación y publicidad de las corporaciones. En el modelo de la sociedad en red, que prioriza el ambiente socio-político por el económico, lo que impacta en la opinión pública son las acciones ciudadanas con capacidad de incidencia social. En este sentido, las organizaciones de base saben cómo llevar a cabo acciones concretas y construir redes de comunicación con un peso específico mayor en la esfera pública que el que pueden tener muchas campañas enunciativas. Greenpeace quizás sea el mejor ejemplo de una organización que trabaja en el nuevo paradigma de la comunicación. Y no es extraño que su especialidad sean las crisis ecológicas y que, en reiteradas oportunidades, haya demostrado tener esa plasticidad de acción y comunicación que se convierte en esencial en estos escenarios turbulentos. Agilidad difícil de adquirir para las ancianas corporaciones modernas:

Los grupos activistas han estimulado el proceso de agenda *setting* porque determinaron los cambios que desearían ver operados en la esfera de la política pública. Estos grupos no poseían ningún poder especial. Pero analizaron objetivos y deseos, formularon esperas (potenciales), buscaron su legitimación e intentaron captar la atención de los medios y el público clave (...) Lo que los grupos activistas estuvieron haciendo durante años es precisamente lo que las compañías necesitan hacer. (Beauchamp, 1998: 286)

Esto plantea el desafío de considerar la comunicación como algo más que una intención deliberada de semantización del hecho institucional a partir de mensajes en distintos canales, como sostenía la etapa centrada en la imagen. Toda comunicación pública tiene una dimensión política insoslayable, en la medida en que es una intervención en el espacio público y es una toma de posición frente a la sociedad. El antiguo rol de emisor institucional era sumamente cómodo porque el interesado elegía cómo y cuándo se comunicaba. Y los mensajes que más se escuchaban solían ser los de aquellos que tenían más para gastar. Salir del comfortable sillón del emisor y transformarse en un ciudadano corporativo implica asumir una responsabilidad ciudadana que no es autodefinida, como lo era la comunicación institucional. El impacto de ésta era directamente proporcional a las inversiones dedicadas. Y, a juzgar por la fuerte incidencia que han tenido en los últimos tiempos las organizaciones de la sociedad civil o grupos tradicionalmente marginados, podría pensarse que, en el esquema de la acción, el impacto es inversamente proporcional al dinero desplegado. A veces, los grupos más débiles pueden generar una adhesión a su causa mayor que la que despiertan los poderosos. Aquí es donde aparece en el escenario público la innegable presencia de la sociedad civil, que justamente es hoy la vocera de muchas demandas ciudadanas ignoradas por las corporaciones para lo cual toma los recursos de la comunicación institucional para contrastarla. Es decir, en esta transformación no es que la comunicación pierda importancia, sino que se reformula en manos de nuevos emisores con otros recursos y otras necesidades. Margarida Kunsch (2000) revaloriza el rol de la comunicación organizacional para la sociedad civil, en tanto permite la participación de la ciudadanía, no solo frente al Estado sino también como contraparte del mercado. Recuerda la investigadora “que la función de la sociedad civil es principalmente ejercer su influencia en la transformación del *statu quo*, del poder del Estado y del mercado para atender las demandas de las necesidades emergentes locales, nacionales, regionales y globales. Y para luchar por los derechos de la ciudadanía, de la justicia y de los valores sociales” (Kunsch, 2000). La valiosa y necesaria acción de las asociaciones de consumidores en los últimos tiempos ilustra esta afirmación.

En correlato de esta acomodación de sistema es que se equiparan las voces en la escena pública. Mientras que en el esquema emisor/receptor los que pueden acceder a los medios a través de campañas organizadas hablan a una audiencia considerada pasiva; en la era del actor social, la visibilidad no está determinada únicamente por la presencia en los medios, sino por la incidencia ciudadana, que puede ser empujada por aquellos que antes eran considerados meros destinatarios del mensaje. En los últimos tiempos, hubo múltiples casos en que se equipararon en el espacio social la empresa, los empleados en huelga, los ecologistas que denuncian los abusos corporativos, la comunidad que rechaza la instalación de una planta y el gobierno que debería regular y controlar. Cualquiera de estos actores puede obtener el protagonismo en el espacio público. En la etapa previa, la empresa suponía un mayor control de las crisis que se evidenciaba en la organización de planes de contingencia. Hoy, la propia dinámica de la comunicación pública es generadora de crisis organizacionales.

La mayor paradoja es que este nuevo paradigma surge precisamente de un modelo económico que promovió el individualismo y la ausencia de respaldo institucional y que ha hecho hincapié en poner sobre nuestros hombros la responsabilidad por nuestra vida en la medida en que diluía la presencia de las instituciones fuertes de la modernidad (Estado, familia, trabajo). Es el modelo que nos demanda a cada uno soluciones biográficas para contradicciones sistémicas en la brillante síntesis de Ulrich Beck (2006: 222). Pero esa delegación de responsabilidades trajo consigo la solidaridad que surge del hecho de que todos estamos afectados por todo: el calentamiento global no distingue clases, como tampoco lo hace la crisis de la familia, o la discontinuidad laboral que alcanza a todo tipo de puestos y trabajos. Por eso, dice Bauman que “Un mundo global es un lugar en el que, por una vez, el desiderátum de la responsabilidad moral y los intereses de la supervivencia coinciden y se funden. La globalización es, entre otras cosas (y quizás, más que ninguna), un desafío ético” (Bauman, 2004: 23).

La comunicación también se enfrenta a un desafío ético, especialmente porque los emisores que tomaban la palabra ayer, hoy son interpelados por una sociedad a la que le dijeron que se hiciera cargo de sus propios problemas. Manuel Castells demuestra en su última obra cómo, en el

actual sistema de medios, es más fácil configurar estas comunidades de prácticas que se agrupan alrededor de un objetivo, que puede ser una crítica, un cambio de política pública, o la expresión espontánea de ira. Es que la comunidad ha dejado de actuar como “receptor”: los ciudadanos están menos dispuestos a recibir pasivamente las recomendaciones, están más concentrados en sus intereses, más desatentos a los medios tradicionales y más entusiasmados con las nuevas tecnologías. Sin embargo, como señala Castells, para muchos comunicadores y estudiosos “la audiencia sigue siendo el objeto y no el sujeto de la comunicación (2009: 178). La constatación más impensada es que por ser lo primero, aprendió a ser lo último.

### Bibliografía

- Amado, Adriana (2008). *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Bauman, Zygmunt (2003). *En busca de la política*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Zygmunt (2004). *La sociedad sitiada*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Beauchamp, Michel (1998). “Comunicación política y empresas”. En *Comunicación y política*. Gauthier Gilles y ots. Barcelona: Gedisa.
- Beck, Ulrich (2006). *La sociedad de riesgo*. Barcelona: Paidós.
- Castells, Manuel (2001). *La era de la información. La sociedad en red*. Madrid: Alianza.
- Castells, Manuel (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza.
- Ceballos, Lina (2010). “Greenpeace no es el problema de Nestlé”, publicada en *Pulso social*, 19 de marzo. En <http://pulsosocial.com>
- García Canclini, Néstor (1995). *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*. México: Grijalbo.
- Klein, Naomi (2001). *No Logo*. Buenos Aires: Paidós.

- Kliksberg, Bernardo (2004). “¿Por qué es clave la cultura para el desarrollo?”, *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 29, junio, Caracas.
- Kunsch, Margarida K. (2000). “Comunicação Organizacional: convergência entre o público e o privado”. En: Asociación Latinoamericana de Ciencias de la comunicación. (Org.). *Memorias del V Congreso de la Asociación Latinoamericana de Ciencias de la comunicación, Sociedad de la información: Convergencias y diversidades*. Santiago de Chile: Universidad Diego Portales, p. 75-85.
- Lash, Scott (2005). *Crítica de la información*. Buenos Aires: Amorrortu
- Lash, Scott y Lury, Celia (2007). *Global Culture Industry: The Mediation of Things*. Cambridge, Polity Press
- Luhmann, Niklas (1998). *Sistemas sociales*. México: Anthropos.
- Mattelart, Armand (1994). “Nuevos horizontes de la comunicación. El retorno de la cultura.” *Revista Telos. Cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*, N° 37, Marzo-mayo (1ª época)
- Ortiz, Renato (2000). *Mundialização e cultura*. São Paulo, Brasiliense.
- Sánchez Ambía, León Felipe (2010). “Cuando la realidad supera la ficción”, en Merca 2.0, México, 23 de junio. En <http://www.merca20.com>
- Verón, Eliseo (2002). *Espacios mentales*. Barcelona: Gedisa.
- Watzlawick, Paul y otros (1973). *Teoría de la comunicación humana*. Buenos Aires: Tiempo Contemporáneo.
- Weil, Pascale (1992). *La comunicación global*. Barcelona: Paidós.