



# Comunicación Mediática y Organizaciones II

## Docentes

Guillermo Fernández / Sebastián Tangorra / Carolina De Marziani

## Clase 6.

**El estudio del caso.**

**Toda intervención obedece  
a una estrategia.**



Clase 6.

## **El estudio del caso. Toda intervención obedece a una estrategia.**

---

Vivimos en una era en la que la comunicación se ha convertido en un elemento dinamizador y soporte fundamental de la estrategia de cualquier organización. La gestión requiere de ella para dotar de coherencia la relación entre todo lo que hace y todo lo que dice.

En este sentido, **la comunicación debe construirse en base a un patrón estratégico**, de manera tal que toda iniciativa que se adopte a la hora de planificar una intervención, ésta se organice a partir de un riguroso conocimiento de la situación interna y el contexto social.

Porque todas las acciones de la organización están impregnadas de la cultura y de los valores que representa y la comunicación es el vehículo que gestiona la identidad y la imagen, en un proceso social dialógico y complejo.

Estas advertencias son pertinentes porque muy pronto se dará comienzo al proceso de evaluar situaciones concretas, donde seguramente se verificará una tensión entre el saber académico y la realidad institucional, característica de la experiencia profesional.

La idea de **incluir la película El Cuadrado en la currícula** tiene un objetivo claro y deliberado: **inducir a la reflexión a partir de los errores en que incurren el curador/programador del Museo de Arte Contemporáneo de Estocolmo, el equipo interno de comunicación y el equipo externo** contratado a los efectos de difundir una obra/performance basada en valores: “El cuadrado es un santuario de confianza y cuidado. En su interior todos compartimos los mismos derechos y obligaciones”.



Más allá de la crítica a la vacuidad del arte abstracto y de sus imposiciones banales, tal como admite Christian en la primera entrevista, donde sostiene que el objetivo principal del Museo “es obtener dinero” y concede que su energía se dirige más a respetar las modas impuestas por la vanidad de minorías “dispuestas a gastar en una tarde lo que ganamos en un año”, que a un arte más genuino y apegado a cánones estéticos más sólidos, centraremos nuestro análisis en el aspecto comunicacional.

Se presenta como alguien amable, con buena predisposición afectiva, pero su comportamiento, como el de una parte importante de la sociedad sueca, demuestran desprecio por los sectores más vulnerables: inmigrantes, indigentes y mendigos. No obstante, el momento que nos concierne es el correspondiente al proceso de planificación y comunicación del evento.

La displicencia de Christian, más atento a recuperar por cualquier medio su celular robado, y la ausencia de un equipo de trabajo con criterios homogéneos y adecuados para la tarea que realizan, constituyen el caldo de cultivo adecuado para que el equipo de prensa y marketing contratado produzca un hecho disruptivo y letal para la reputación y los valores de confianza y solidaridad que promovía la obra y hacía suyos la institución.

El equipo contratado aparece como solvente desde la perspectiva profesional. Son nativos digitales, superespecializados en el manejo de redes sociales y poseen entrenamiento para realizar su tarea.

A la indolencia de Christian se suma la ausencia de una centralización e integración de la gestión de la comunicación, que en caso de que alguien falle, advierta, llame la atención o tome el timón para encauzar o reencauzar rápidamente el rumbo trazado. O comprenda la necesidad táctica de modificar el proceso.

**Toda acción, pieza de comunicación o mensaje requiere de la validación política necesaria.** Todo lo que va a ser percibido por los públicos, desde el silencio hasta el grito, forman parte del amplio abanico de expresiones organizacionales, donde se pone de manifiesto la cultura, los valores constitutivos de la identidad corporativa u organizacional.




De esta mirada holística e integradora, depende que una organización no se convierta en un cuerpo invertebrado y miope.

**Una sana intervención comienza en un diagnóstico,** una planificación y calendarización realista **y un sistema permanente de validación de las acciones fácticas y de comunicación que evite crisis que provengan del campo interno de la organización** y afecten su viabilidad. Toda intervención debe garantizar que su impacto nunca será negativo. Que, como mínimo irá de neutro a positivo.

Esto exige el monitoreo permanente del entorno político y comunicacional, a través del clipping de medios y recurrentes instancias de autoevaluación de los procedimientos y objetivos propuestos. Y el acompañamiento en todo el proceso de intervención a la organización en la que se interviene. Como explica Norberto Chaves en la siguiente entrevista:

## La comunicación como un modelo auditable.

El caso del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (**SENASA**) de la Argentina que ocultó la presencia de fiebre aftosa en el rodeo nacional de 60 millones de cabezas entre los años 2000 y 2001, durante el gobierno del presidente De La Rúa, constituyó una grave crisis de credibilidad que afectó a todo el país.



La mentira le costó el cierre de todos los mercados, la quiebra de la industria frigorífica, pérdidas por 5 mil millones de dólares y cerca de diez mil obreros despedidos.

En este caso se convocó, por consejo de las cadenas productivas agroindustriales, la intervención de un equipo que implementó un modelo de gestión exitoso en la década del 90, cuando se logró erradicar los recurrentes brotes de fiebre aftosa en el rodeo nacional, reportados por primera vez en 1876 por José Hernández en su campo de Lomas de Zamora.


La fiebre aftosa es una enfermedad de los mamíferos de pezuña abierta: vacunos, porcinos, ovinos y cérvidos, que si bien no es transmisible al hombre puede afectar a los rodeos de los mercados externos.

Y es enarbolada como una barrera paraarancelaria (barrera comercial) por otros países, desde el momento que ocupa un lugar destacado en el reglamento de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

La experiencia fue mucho más que sanitaria (vacunar el rodeo dos veces al año, aplicar los protocolos internacionales y verificar la evolución epidemiológica) y se basó en restablecer un modelo de gestión adecuado al Paradigma del Siglo XXI, que permitió volver a exportar carnes enfriadas a EEUU y Canadá, y de transparencia y proactividad de la comunicación de las acciones emprendidas.

Argentina se convirtió en un modelo auditable, tanto interna como externamente, en materia de producción cárnica y sus derivados, acorde a su lugar -entre el quinto y el séptimo a nivel mundial- entre los máximos productores y exportadores de alimentos.

El proceso se llevó adelante con la reinstauración del management inaugurado durante el Plan de Erradicación de la Fiebre Aftosa 1993/1997, realizado con un SENASA que aplicó una ingeniería administrativa similar al de una empresa privada.



A través de un directorio y un sistema de gerencias y oficinas locales con la función de contralor (poder de policía) sobre los frigoríficos y las fundaciones de productores encargadas de comprar las vacunas y aplicarlas.

**Desde lo comunicacional, la articulación de toda la gestión a través de la Gerencia de Comunicación,** en diálogo horizontal con las demás gerencias; el Presidente y el Consejo de Administración **permitió exhibir, sin fisuras una imagen homogénea, eficaz y sustentable.**


**Para llevar adelante el Plan Estratégico de Comunicación,** además del aval político necesario, **se realizó un diagnóstico** en el que colaboró la Universidad Nacional del Centro (UNC) con sede en Tandil, quien gozaba hacia 2001 de un destacado prestigio por intervenciones en procesos similares en Nueva Zelanda, Australia y Sudáfrica, y el Centro Panamericano de Fiebre Aftosa (PANAFTOSA) con sede en Río de Janeiro.

**El estudio permitió conocer la magnitud de la crisis; determinar los públicos afectados y a interpelar y establecer los medios y los mensajes adecuados para planificar la intervención comunicacional en la Argentina, en el Cono Sur y a nivel global.**

Se organizó un área de comunicación destinada al diagnóstico y monitoreo de medios; producción de contenidos y construcción de herramientas indispensables para cumplir el cometido.

En 60 días se puso en marcha el sitio *www.senasa.gov.ar*; el Call center 0800 Aftosa; el sistema de intranet para la comunicación interna; la publicación Senasa Noticias; spots de publicidad en radio, TV, sitios digitales y diarios y revistas.

Se organizó una agenda de actividades en todo el país, con ruedas y conferencias de prensa, informes periodísticos y contactos fluidos con la prensa nacional y extranjera.



La enseñanza que dejó esta experiencia es sencilla y clara. **La comunicación es estratégica por definición.** La única forma de intervención que admite es aquella que obedece a un plan minucioso, fundado en un diagnóstico, con objetivos realistas, auditables y realizables, de acuerdo a un plan organizado y centralizado de gestión y comunicación.


A nueve meses del fatídico 13 de marzo de 2001, y en medio del default, la gestión encabezada por Bernardo Cané logró la reapertura del mercado de los 15 países (en ese momento) de la Unión Europea. Y como efecto dominó, entre 2002 y 2003 se restablecieron las relaciones comerciales con Rusia, Israel, China, Chile, el Cono Sur, el sudeste asiático y los países del Magreb africano, desde Marruecos a Egipto.

## Una propuesta para Racing Club

---

Hoy, como con el caso de El Cuadrado, les presentamos un caso de intervención puntual para un evento de Racing Club, de Avellaneda.

En este caso, la institución, que posee equipo de comunicación y prensa, quiso contar con otra mirada para la realización de un evento destinado a obtener fondos para la construcción de su nuevo centro de alto rendimiento deportivo en la localidad de Ezeiza, sobre la Autopista Ricchieri y a 5 minutos del Aeropuerto Internacional Ministro Pistarini.



Frente al requerimiento de la organización de elaborar un PPT a exhibir en una cena en Costa Salguero, se les propuso realizar un típico asado criollo, con las comodidades del caso (carpa gazebo gigante con refrigeración, sonido y pantalla led) en el predio en construcción.

Y en vez de un PPT, elaborar un video que lo incluyera, pero que también tuviera un continente épico/histórico, destinado a acompañar las carpetas con el proyecto.

Las piezas (carpetas contenedoras, brief explicativo del proyecto y el video) fueron motivo de debate y correcciones hasta que finalmente fueron validadas por la institución.

El video institucional superó la expectativa de un simple material explicativo para exhibir durante el almuerzo. Tanto los 400 participantes, muchos de ellos celebridades del fútbol, el arte y el espectáculo, como el resto del público quiso tener sus copias.

Esto determinó que a pedido del club se produjeran más de 3 mil carpetas y el video comenzara a circular entre los simpatizantes. Como la comunicación es más fuerte que la acción, hoy ustedes lo pueden ver y criticar en:





## Trabajo Práctico N°5

---

**Elaborar una gacetilla** como responsables de la comunicación de Racing Club, teniendo como objetivo difundir el plan para desarrollar el Predio en Ezeiza. Tiempo de la acción: inmediatamente después de terminado el evento (almuerzo).

**Características del comunicado: Título informativo. Extensión 4 párrafos.**

---

### Fecha y Modo de Entrega

Lunes 18 de mayo.

Enviar por sitio [dircomunlp.com.ar](http://dircomunlp.com.ar) a través del Menu “Entregar TP”