

piensa que el producto con el cual se compara al que se quiere promover, es un producto malo. ¿A quién le interesa demostrar que su producto es desastroso? ¿Qué bebida aumentaría su consumo demostrando que es mejor, que el agua contaminada?

- En nuestro derecho está consagrado, un estándar ético que es insoslayable. El artículo 953 del Código Civil privilegia el respeto por la moral y las buenas costumbres y, en particular, repulsa los actos que «perjudique los derechos de un tercero».
- En la lucha de intereses que implique la publicidad el más desvalido resulta el público consumidor y es él a quien debe protegerse, respetando los derechos de los titulares de las marcas- sean las marcas registradas o de hecho- según los casos y las circunstancias fácticas que se presenten.
- Como principio solo al titular de la marca le asiste el derecho de usarla y presentarla a la consideración pública (artículo 4 ley 22362) Es por eso que un tercero no se puede arrojar como principio, el derecho de utilizarla sin consentimiento de su titular. Pero si simplemente pone de manifiesto su existencia, la menciona o se refiere a ella, en la publicidad de otro producto, no se puede llevar esta prerrogativa a los extremos de desacreditarla o desmerecer sus atributos.

## Eclipse organizacional. Crisis. Des-organizaciones y comunicaciones.

Mario Schulman

«Los agujeros de la palabra tienen alma. Nadie la ve, ni el alma de los agujeros se ve a sí misma, ni la palabra la ve.»  
Juan Gelman.

Comunicar la organización, implica poder ir más allá de las acciones propias del comunicador, desarrollando la capacidad para poder interpretar y traducir en mensajes concretos, las estrategias generales de la organización (entendiendo a estos como vehículos de acción de la identidad organizacional) buscando -por sobre todo- establecer un «puente» con ese sujeto diferenciado del sujeto organizacional. (Es posible entender el acto de comunicar como un intento que realizamos para establecer una unidad con un «otro», llámese este individuo, organización o entorno).

Pensar la comunicación dentro del marco de una organización (específicamente en el marco de una crisis o a la salida de la misma) requiere en una primera instancia poder reflexionar sobre una determinada realidad -la de la organización y su cultura - y su compleja relación con un entorno económico-social y con quienes la habitan - para poder desde este nuevo lugar desarrollar las estrategias y las acciones necesarias (traducidas en términos de productos comunicacionales) que tiendan a satisfacer las necesidades, intereses y expectativas de sus diferentes actores.

Los interrogantes a la práctica que se abrieron con la crisis El flujo de los acontecimientos en el país, trajo aparejado la emergencia de un concepto en apariencia inasible -crisis- que pareció regir cada uno de nuestros actos, tanto en el plano individual como en el organizacional.

Desarrollamos acciones guiadas por la crisis o por la salida de la misma, reestructuramos, achicamos, desarrollamos nuevos productos/servicios, y paradójicamente hasta nos

paralizamos tratando de responder de alguna manera a lo que se nos plantea.

Si bien las crisis son inherentes a la vida misma, cobra sentido pensar en crisis sobre la crisis misma y la salida. Toda crisis presupone una interrupción en la manera en la que «conversamos» con nuestro entorno.

Es esta conversación la que permite -en tiempos «calmos»- producir, generar y re-generar caudales de energía (traducidos en términos de trabajo, productos, servicios) a través de los cuales respondemos a las demandas del entorno y asimismo a las nuestras propias a través de la satisfacción de la misión organizacional por una parte y de la misión individual por la otra.

La crisis nos sumerge en un silencio del cual es preciso salir. Una de las paradojas de la crisis radica en el encuentro de la carencia con el exceso. Exceso de incertidumbre, exceso de «caos», frente a lo cual el individuo y la organización aparecen como ->carenciados- , carentes de recursos para poder elaborar respuestas efectivas ante la misma.

Es bajo el concepto de crisis se hallan englobados múltiples manifestaciones de la misma. Crisis de paradigma, expectativas, identidad cultural, proyectos personales, seguridad laboral y contrato psicológico, aparecen actuando conjunta o separadamente produciendo este efecto «desolador» sobre los individuos y la organización.

Crisis de paradigma, porque ya no es posible pensar el trabajo de la misma manera que hace unos meses atrás. Las reglas han cambiado o lo que es peor aún no existen nuevas reglas definidas, lo que es válido en la salida de la crisis.

Crisis de expectativas, porque la indefinición de un horizonte impide definir lo que se puede esperar.

Crisis de proyectos personales, porque como individuos atravesamos la realidad y somos atravesados por la misma. La incertidumbre del entorno impacta sobre la estabilidad emocional.

Crisis de identidad cultural, porque si bien las organizaciones han sido creadas para cumplir una cierta función (y por ende instituidas por el hombre) para lo cual desarrollan procesos, normas y un sistema de creencias que les permite responder a las demandas del entorno (en términos de productos/servicios y cultura organizacional), no comprenden que los sistemas que ellas crean responden a los problemas planteados en el aquí y ahora, y por ende son sujetos a un necesario cambio permanente.

Crisis de seguridad laboral y de contrato psicológico, porque el sentido de lo que se esperaba se ha convertido en el sin sentido de «aguantar hasta que me toque».

### Organizaciones y subjetividad

Sobrepasado el modelo taylorista de organización del trabajo, la «modernidad» en el campo organizacional significó la adopción de modelos que encuentran su sustento en el alineamiento activo - de quienes trabajan - con el sistema de creencias de la organización, su misión y su particular manera de aprehender la realidad y las demandas que la misma plantea a fin de producir respuestas a la misma. Conceptos tales como empowerment, liderazgo, visión compartida, responsabilidad individual por los logros de la empresa, comenzaron a poblar el decir (aunque no siempre traducido en actos bajo la forma de modelos de gestión que correspondan con el discurso en boca) de quienes conducen a las organizaciones.

La empresa pasó a constituirse en un lugar generador de identidad del sujeto, más aún en una sociedad en la cual se

han debilitado otras referencias sociales.

Bajo esta concepción, la adhesión al proyecto de la organización, requiere que la empresa se «haga carne» en sus empleados. Si estos deben ser emprendedores y por ende empresarios y empresa, el conflicto pierde la posibilidad de ser desplegado en el escenario de la empresa pasando a desarrollarse en el interior del individuo.

Suprimida la distancia entre el trabajador y la empresa - patrimonio del modelo taylorista - la crisis ante la cual se encuentra la empresa pasa a ser la crisis del individuo que la habita.

Ante esta alternativa al individuo le caben dos alternativas defensivas: el cuestionamiento superador o si ello no es posible, la huida.

Demás está decir que la manera en la que respondemos a situaciones críticas, impacta tanto en aspectos organizacionales tales como el liderazgo, la innovación, el aprendizaje, la orientación al cliente, la claridad y el foco en la toma de decisiones, participación efectiva en equipos de trabajo así como sobre aspectos individuales tales como la salud, como consecuencia del stress.

Desde los trabajos pioneros de Hans Selye (*The stress of the life*, 1956), se ha conceptualizado el estrés como una experiencia o un conjunto de ellas, cuya exigencia es excesiva en relación con los recursos del individuo.

El cuerpo posee reservas de energía que nos permiten adaptarnos a una diversidad de situaciones haciendo frente de esta manera a la presión. Si la presión es ocasional, luego de la reacción el organismo se recupera. Caso contrario si la presión es constante pueden aparecer conductas disfuncionales entendiendo las mismas como todos aquellos comportamientos que distraen los recursos afectivos u otros, impidiendo un desempeño adecuado.

Las mismas pueden manifestarse en una amplia gama de reacciones que van desde una comunicación empobrecida, mayor irritabilidad, aumento de la conflictividad entre pares, hasta una serie de síntomas adicionales (psicológicos y fisiológicos) manifestados en lo individual como sentimientos de victimización y falta de empowerment, ausentismo crónico, apatía o actitudes complacientes, sentimientos de resignación, llegando en casos extremos a enfermedades como úlceras, y depresión crónica y en algunos casos suicidio.

Si preservar su capital humano es una función central de la organización, es entonces crítico en la crisis, hacer centro y focalizarse en el mantenimiento y ampliación de las capacidades individuales para hacer frente a la misma.

### De la crisis a la adversidad

Como hemos visto, la crisis implica una mutación importante en el desarrollo de los procesos, una ruptura en el equilibrio del sistema, totalizadora como experiencia y casi «inasible» por su magnitud y por la frustración que provoca.

La adversidad por el contrario es una situación problemática que comúnmente comporta un cierto nivel de frustración. Esta frustración surge como experiencia al interrumpirse el logro de un objetivo por el que se está motivado.

Esto no la hace menos dolorosa, pero si en lo esencial, plausible de ser administrada.

Se hace entonces necesario reinstalar una distancia necesaria entre el sujeto y la organización. No nos referimos a esa distancia taylorista diferenciadora entre capital y trabajo sino por el contrario a una distancia que permita justamente la emergencia de un sujeto diferenciado del sujeto

organizacional.

Se trata de comprender a quienes trabajan en la empresa como sujetos responsables y autónomos dispuestos a sostener un interés común (el de la empresa) dado que este protege y salvaguarda el interés individual de los actores implicados (bajo la forma de compensaciones, desarrollo de las capacidades y de la empleabilidad, necesidades de afiliación y de autorrealización). Quienes trabajan en la empresa no son la empresa, sino sujetos diferenciados, partícipes y artífices del futuro de la misma.

Si la empresa se halla en crisis, es necesario desarrollar las acciones que le permitan al individuo vivenciar la crisis organizacional en tanto situación adversa en lo individual, brindándole como sujeto partícipe de un proyecto organizacional las herramientas que justamente le permitan ampliar su repertorio de competencias para gobernar la situación.

### Gestionar la comunicación en la crisis. ¿Hacia dónde?

Si comunicar implica ante todo reconocer el conjunto de valores, creencias, ritos, signos, presunciones básicas que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma, gestionar la comunicación en y post crisis debe contribuir a la reflexión sobre la vigencia de estos elementos en el nuevo contexto, brindando asimismo - a quienes habitan el territorio organizacional, los medios que permitan ampliar el repertorio disponible de recursos para superarla.

En ese sentido gestionar la comunicación debe orientarse a:

- Subjetivizar ayudando a todos aquellos que transitan la organización a comprender la «distancia» existente entre ellos como individuos y la misma.
- Transformar en operativa la adversidad.
- Informar la verdad y brindar una visión de futuro.
- Fomentar la percepción de influencia.
- Limitar el impacto (desarrollar las capacidades individuales para gobernar la crisis) y fomentar el hacerse cargo.
- Recuperar la autoestima (memoria e historia).
- Fortalecer los vínculos de confianza.

## Sobre el método.

Claudio E. Seijo

El proceso de producción de una obra artística mas allá de estar en medio de un torbellino de conceptos teóricos, en muchos casos contradictorios, encuentra formas metodológicas en las repeticiones, muchas veces costumbristas, que le permiten al autor darle una continuidad a dicho proceso.

Es decir que en la construcción de objetos culturales surge como necesario un criterio de método, intentando no caer en simplificaciones, debemos entender que como parte de un proceso de comunicación la significación producida (el sentido que transfiere) debe insertarse dentro de una cadena semiótica (partes / imágenes visuales preconocidas dentro del género) que interrelacione signos (nuevas partes / imágenes) en la producción subjetiva del sentido que construiremos.

Fijándose el proceso creativo en la partida desde la formalidad propuesta por el género (partes / imágenes preconocidas) hacia bifurcaciones significantes (nuevas formas) establecidas en la suave inducción de estructurar vacíos (formas no interpretadas en el recorrido formal) y puestas en abismo que le permitan al espectador profundizar en sus propias experiencias a través de su imaginación para dilu-