

## Ser publicitario en contextos complejos

Martín Stortoni

Las empresas comienzan a considerar cada vez más, la constitución de equipos eficaces que logren consolidar sus estructuras operativas con el fin de asegurar el éxito en sus emprendimientos. En la última década, al decir de Carlos Roberto Martínez<sup>1</sup> surge un “descubrimiento en las organizaciones”, donde aparece la necesidad de consolidar las relaciones interpersonales que permitan “alinearse criterios consensuados que se relacionen con intereses y con la ideología de la organización.”<sup>2</sup>.

Sin embargo, la constitución de modelos eficaces de equipos de trabajo no es tarea fácil. Y su desarrollo se construye a través de un aprendizaje continuo y sostenible en el tiempo.

Señala Garber “El trabajo en equipo no ocurre simplemente por un mandato de arriba. Tampoco surge de un día para el otro. Requiere la existencia de una cultura corporativa que lo apoye, ciertas habilidades de gerenciamiento y práctica”<sup>3</sup>.

La complejidad surge en relaciones de cotidianidad laboral, configurada a partir de redes que se entrecruzan entre sí, para lograr instalar un clima grupal que permita el éxito de la organización empresa.

La capacidad para abordar tareas que conjugan la creatividad y prácticas grupales se instala en agencias de publicidad, centrales de medios, consultoras. De por sí ya no se habla de duplas creativas, sino de departamentos creativos constituidos por equipos interdisciplinarios para aportar mayor objetividad a los problemas del marketing. Incluso un intento de retornar a las fuentes hoy en las agencias, el rol de director de cuentas también lo ejerce un profesional creativo, obviamente formado para cumplir sin debilidades estratégicas comunicacionales y de gestión en dirección de marketing.

Desde su inicio las centrales o agencias de medios constituyen células para abordar las mismas problemáticas desde otra mirada.

Las empresas apuestan a la figura del director en comunicaciones – Dircom – para el dominio de sus estrategias de comunicación, con nuevos perfiles en el cargo: profesionales del área de publicidad con dominio interdisciplinario en aspectos de liderazgo, manejo de grupo, conocimientos avanzados en medios de comunicación y marketing, ligados por sus conocimientos en su forma de pensar y actuar bajo un enfoque sistémico.

Habrán entonces que preguntarse que está ocurriendo en el seno mismo de quienes formamos a futuros profesionales en distintas áreas de la comunicación, para encontrarnos o reencontrarnos con una realidad concreta que se pone de manifiesto en el mercado.

### La problemática planteada

El eje que abordaré desde este escenario, tiene por objetivo pensar y reflexionar acerca de las decisiones individuales y decisiones grupales en la gestión profesional de la comunicación publicitaria, para trasladar el análisis al ámbito de la educación universitaria y de esta forma, plantear una direccionalidad para el trabajo en grupo, y que éste le propicie al sujeto poder conformar equipos

eficaces de trabajo, descomprimir los sentidos únicos y proporcionarle dignidad a su cotidianidad profesional. Definiendo como grupo de trabajo a un conjunto de personas que realizan una tarea común, con un objetivo común pero sin que haya interdependencia entre ellas.

Y equipo como grupo de personas que comparten un trabajo común y que se organizan distribuyéndose tareas y responsabilidades en función a objetivos específicos, existiendo interdependencia entre sus integrantes.

### ¿Por qué desde el ámbito profesional?

Porque desde ese lugar debemos modificar estructuras o bien acentuar prácticas ya establecidas en el marco referencial de cada uno de nosotros, profesores, que mediante una praxis constante, elaboramos nuevos puntos de vista, un nuevo arribo a la realidad profesional.

Está comprobado que el trabajo en equipo permite adoptar decisiones, llegar a conclusiones más ricas que aquellas que son producto del pensamiento individual, además aumenta la calidad de las decisiones de dirección mediante la experiencia e inteligencia colectiva y disminuye la incertidumbre y el riesgo a equivocarse en esta toma de decisiones.

El grupo permite también la creación de hábitos, valores, creencias y el perfeccionamiento de las habilidades que permiten lograr cambios en la conducta a través de la dinámica grupal.

En las relaciones personales, permite intercambiar conocimientos y autorreflexionar sobre su trabajo a las personas que lo integran.

### El aprendizaje en equipo

El aprendizaje en equipo comienza con el “... diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para *suspender los supuestos* e ingresar en un auténtico *pensamiento conjunto*”<sup>4</sup>. Implica también reconocer los obstáculos del aprendizaje: por ejemplo los patrones de defensa. Si no se los detecta, erosionan el aprendizaje, pero si se detectan y se les hace florecer creativamente, pueden acelerar el aprendizaje

En el campo de la enseñanza, el grupo se entrena para aprender y esto sólo se logra en tanto se aprende, es decir, mientras se opera.

El factor humano tiene una importancia primordial, ya que constituye el punto de partida de todo trabajo, es decir, es el instrumento del instrumento.

Pichón Riviere define al grupo como “Conjunto restringido de personas, ligadas entre si por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, que se propone en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad en un interjuego de asunción y adjudicación de roles”<sup>5</sup>.

Su obra se inicia en el psicoanálisis. Tiene bases del principio del vínculo y trata de explicar la estructura de la visión del mundo de cada individuo y un elemento que no podía dejar fuera era la sociedad misma y por lo tanto inicia el estudio de la psicología social y parte del materialismo dialéctico, el cual dice que el hombre se crea en la praxis.

En este marco, el proceso grupal dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje, se va a dar conforme a los roles o conductas que en ese momento tenga cada individuo.

Partiendo del conocimiento de estos dos elementos es como se va a ir construyendo un aprendizaje grupal.

Se deben tomar en cuenta la facilidad que cada integrante tenga para asumir sus actitudes, y los momentos por los cuales están pasando. El adiestramiento o entrenamiento del grupo para operar como un verdadero equipo depende en gran medida de la inserción oportuna de cada rol, es decir, de cada momento del aprendizaje, en la totalidad del proceso.

De tal manera que, como totalidad, se logre un aprendizaje y una elaboración de alto nivel y de un gran resultado pues en cada momento de la persona existen actitudes y conductas que se deben resaltar dentro del grupo. Así vemos que cada persona con su propio rol va a tener ciertas cualidades las cuales se complementarán con las de otro, formando así una aprendizaje tanto personal como grupal, es decir, alimentando la totalidad del proceso.

Así, el cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de todos los individuos.

Pichón Riviere decía que el único líder en un grupo es la tarea. Pero obviamente esto arriba a una preparación de quien es el conductor de un equipo de trabajo, convertido en coordinador, en quien guiará al proceso de resolución del objetivo a cumplir.

Si esto no se llega a comprender, pues entonces debemos continuar con un liderazgo instalado desde el poder por el poder mismo. La pregunta sería si este planteo es beneficioso para la Empresa a mediano o a largo plazo. Y peor aun: si el objetivo se cumplirá o no.

### Proceso de evaluación del grupo

Mediante el análisis por el esquema del cono invertido<sup>6</sup>, se puede observar la forma como interactúan los miembros del equipo, y su proceso grupal.

1. Afiliación – Pertenencia. Por definición entendemos al vector pertenencia: “El paulatino pasaje de la afiliación (identificación con los intereses grupales, pero desde afuera, sin incluirse totalmente en el grupo) a una pertenencia que permite a los miembros del grupo elaborar una estrategia, una táctica, una técnica y una logística, la identificación con el grupo desde adentro, como se da en la pertenencia, permite una planificación grupal”.<sup>7</sup>

Enrique Pichon Riviere solía decir en sus clases que el afiliado era como el afiliado a un club de fútbol pero el que pertenecía era el que “transpiraba la camiseta” en la cancha.

Es indudable la fortaleza que implica para un equipo una fuerte pertenencia al mismo. Los significantes que emplean para autodefinirse pueden tener incluso un alto contenido narcisístico en el sentido que pueden autoperferirse como “genios”, “diosas”, “los mejores”. Pero estos significantes son indudablemente estimulantes para la tarea. Como lo señala Alfredo Grande no es lo mismo una actitud narcisística, de orgullo por mostrar algo propio que la actitud auto erótica que lleva a un repliegue clausurante y de aislamiento del mundo. Una condición de afiliación de sus integrantes constituirá una debilidad del equipo. Este menor grado de compromiso con la tarea que el equipo se ha propuesto puede llegar a esterilizar todos los esfuerzos grupales. A veces tener como grupo de referencia a otro equipo u otro campo de acción debilita la potencia de acción del equipo.

2. Cooperación. En relación a este vector la fortaleza de un equipo estaría dada por su capacidad de sus integrantes de ser partenaires. Cuando el equipo es eficaz la idea de un integrante del equipo es un estímulo y una apoyatura para pensar algo que supere esta idea y a su vez la idea del segundo integrante servirá a su vez como estímulo y apoyo para una nueva idea. La cooperación en un grupo se ve en la capacidad de pensar con otro y de tolerar que la propia idea sea tomada por otro y enriquecida. La producción grupal adquiere así una dinámica en espiral. Finalmente nadie sabe de quien fue la idea pero existe una vivencia que es de todos. Por el contrario una marcada competencia y necesidad de reconocimiento que esta idea ha sido mía la idea mía es la mejor y el impulso a anular la idea de otro integrante hace a la debilidad de un equipo. Se conforman los equipos a partir de la convicción que muchos integrantes pensando juntos pensarán mejor y de manera más rica que uno solo. Si lo que se impone es un líder que da las ideas y los demás acatan no hay equipo.

3. Pertinencia. Es indudable que un equipo que no es pertinente en relación a la tarea que se propuso cae en una lógica *laisse-faire* (un dejar hacer) que es frustrante. Justamente se espera de un equipo que se aboque al objetivo para el cual ha sido creado.

La calidad de la pertinencia aumenta cuando se da en una trama de reconocimiento genuino de la pertenencia. Esto implica que puedo contar con el otro, que como mínimo será escuchado y reconocido en mi aporte.

La calidad de la pertinencia es mensurable, entre otras cosas por la creatividad y productividad del equipo y las aperturas hacia un proyecto.

Hay un criterio de utilidad, de centralidad sobre el trabajo a realizar colectivamente. En el caso que esto no suceda se evidenciará en ciertos integrantes una tarea individual, un desprenderse para lograr resultados eficientes porque yo puedo realizar con pertinencia el trabajo, mientras que no confío en el resto del equipo.

Este análisis se relaciona con los vínculos por una cuestión de asunción y adjudicación de roles. Lo que manifiesta este sujeto es yo puedo solo y se instituye entonces el par contradictorio confianza – desconfianza. Obviamente se obstaculiza la tarea y el cumplimiento del objetivo.

4. Comunicación. Resulta fundamental en todo proceso grupal. Esta puede ser verbal o pre verbal, manifestándose a través de gestos, posturas, o palabras. Es importante observar no solamente el que se dice y a quien se dice sino también el como se dice.

En toda comunicación humana se distingue un nivel de contenido y un nivel de relación.

El nivel de contenido tiene que ver con la información que nosotros transmitimos y lo que hacemos a través del lenguaje digital, a través de la palabra.

El nivel de relación es transmitido a través del lenguaje analógico, es decir a través del uso de la distancia, el espacio, los gestos, la postura corporal, etc. Yo le transmito al otro como debe ser entendida la comunicación. Este punto es muy importante para comprendernos y comprender al otro. Muchas veces confundimos estos niveles.

A veces pensamos que tenemos una excelente relación

con el otro pero no concordamos en los contenidos. También podemos decir que estamos de acuerdo con el nivel de contenido pero no lo estamos en niveles de relación. Por lo tanto el contenido que aparece en primer plano de discusión no es el problema, el problema es la relación. Cuando existe un buen nivel de relación pero no tanto de contenidos se debe producir aprendizaje.

El contenido lo podemos compartir, lo podemos llegar a entender o no, entonces se producirán contrapuestos de contenido, que en definitiva estamos estableciendo una dialéctica con el otro.

La comunicación es el vector imprescindible para que se constituyan todos los demás vectores. Es a través de la comunicación que se crea o fortalece la pertenencia, se despliega la pertinencia y se verifica la cooperación.

La comunicación exige que el otro escuche y reconozca el mensaje aunque sea para aportar algo diferente pero uno no se apoya en el mensaje del otro si no lo consideró valioso. Si no hay capacidad de escucha en el equipo cunde el desánimo y no se encuentra sentido a la labor en el equipo.

5. Aprendizaje. El aprendizaje de un equipo de trabajo tiene que ver con apropiarse de la realidad en la que se encuentra, dentro del contexto al cual pertenece. Las conductas de cada sujeto se modifican a partir de sus propias experiencias. El aprendizaje es un proceso. Y este proceso tiene que ver con el cambio que ocurre como resultado de una práctica.

“Cuando los sujetos registran sus experiencias se articulan con elementos teóricos y emocionales para posteriormente como paso cualitativo de este proceso pasar a una nueva praxis enriquecida y planificada”<sup>8</sup>

### Conclusión

Un equipo de trabajo es un grupo, donde su existencia debe estar contenida y sostenida desde la cultura corporativa de la institución, por ende, sus formación dependerá de los directivos y ejecutivos que la conforman.

El ser publicitario en contextos complejos, implica estar abiertos a los cambios. Ocurre que como todo proceso de aprendizaje, debemos tener en cuenta la existencia de los miedos básicos: miedo a la pérdida y miedo al ataque para trabajarlos y modificar conductas estereotipadas.

El miedo a la pérdida tiene que ver con perder aquello conocido, de la sensación de pérdida de seguridad de un lugar.

El miedo al ataque es el miedo a lo nuevo de esa situación, objetivo o persona que generará cambios al sujeto, aún sin proponérselo o desearlo.

Por lo tanto, es el trabajo en equipo lo que posibilita la competitividad, la adaptación al cambio, la innovación y la eficacia necesarias para el crecimiento.

“Las organizaciones son mecanismos complejos de vínculos y comunicación, donde se reproducen las dinámicas sociales generales; lucha de poder, relaciones de clase, ideologías, alianzas, creatividad, resistencia y cambio”.

“Si partimos desde la idea que la cultura en una organización es un marco referencial compartido, valores aceptados que indican cual es el momento esperado de pensar, hacer y sentir ante situaciones concretas, todo cambio planificado, espontáneo o por demandas externas, rompe la posibilidad de repetición, situación esta

generadora de conflicto, aprendizaje o cambio de acuerdo a como se resuelve. Las diferentes racionalidades en pugna es uno de los factores que obstaculiza los cambios y profundizan conflictos.

Consciente o inconsciente estereotipan cualquier intento de cambio”. 7° Seminario Anual 2005 Operación Psicosocial en las Organizaciones.

### Notas

<sup>1</sup> Consultor en Aprendizaje Organizacional – Psicólogo Social.

<sup>2</sup> Carlos Roberto Martínez, Aporte de la psicología social al trabajo en equipo. Del grupo operativo a los E.T.O.s. Equipos de trabajo Operativos.

<sup>3</sup> Garber, M. Revista Negocios Nº 4, Bs. As., Argentina.

<sup>4</sup> Senge, Peter. (1990). La Quinta Disciplina. Barcelona: Granica.

<sup>5</sup> Pichón Riviére. (1988). *El Proceso Grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión.

<sup>6</sup> Adamson, Gladys. (2005). *Psicología Social para Principiantes*. Buenos Aires: Longseller.

<sup>7</sup> Pichón Riviére. (1988). *El Proceso Grupa*. Buenos Aires: Nueva Visión.

<sup>8</sup> Carlos Roberto Martínez, Aporte de la psicología social al trabajo en equipo. Del grupo operativo a los E.T.O.s. Equipos de trabajo Operativos.

## Vestuario de cine. Qué se dice y cómo se dice

Andrea Suárez

La intención de este texto es promover la conciencia del cuidado tratamiento que el diseño de vestuario merece en situaciones tales como un *film*, con la intención de ampliar el marco de referencia vinculado al quehacer profesional del diseñador y en especial del realizador de vestuario.

En nuestras universidades contemporáneas, donde el problema de diseño se centra en la actividad concepto-proyectual, los saberes y habilidades vinculadas a la materialización quedan un tanto desmerecidos, creando una sensación de desvinculación entre creación ideática y creación háptica (de contacto directo).

La frase “se manda a realizar”, entendido como un proceso estandarizado y como el paso ulterior de un proyecto de diseño, denota un desconocimiento largamente arraigado en relación a las aptitudes y entrenamiento requeridos para el desarrollo de disciplinas de índole “interpretativo” en el área de realización en el campo profesional.

Bien sabido es que los modos de vestir son portadores de valores expresivos y comunicacionales. La prenda es forma y a su vez es el signo de comunicación social por excelencia, tanto en su cualidad semántica, como en su cualidad estrictamente formal.

Diseño y realización de vestuario, mas allá de lo que a simple vista aparece como obvio, merecen una consideración específica.