

Maestría en Comunicación Estratégica

Facultad de Ciencia Política y RR.II.

Universidad Nacional de Rosario

Trabajo final integrador: Innovación en el periodismo del diario La Opinión de Rafaela, propiciando una comunicación estratégica.

Maestrando: Lic. Emilio Oscar Grande

Director: Mg. Héctor Eduardo Boccanera

Año: 2017



Agradecimientos

De modo especial a mi familia formada por mi esposa Claudia Baronetti, mis hijos Juan Manuel y Valentina Belén, quienes me acompañaron pacientemente a lo largo de este Trabajo Final Integrador, relegándolos en más de una oportunidad; a mi papá Mito y mis hermanos Antonio, María Teresa y José, y desde el cielo, seguramente, intercedieron mi hijo Sebastián Aarón, mi mamá Bety y mi hermano Rafa...

También debo agradecer a quienes colaboraron directa o indirectamente en esta investigación: a la directora de la carrera Sandra Massoni por admitirme en el cursado de esta Maestría, quien compartió sus saberes disciplinares desde los nuevos paradigmas de la comunicación estratégica y, al mismo tiempo, aceptó mis opiniones diversas, acompañándome en esta compleja travesía... Al resto de los docentes de distintos lugares de Argentina, en especial Carlos Galano con quien seguimos en contacto por las redes sociales, y de otros países: el caleño Felipe Ángel de Colombia, Jesús Galindo Cáceres de México y Pedro Sotolongo Codina de Cuba (radicado en República Dominicana).

Además, a los compañeros de distintas provincias del país, en especial a la coterránea María Paz Caruso (compañera de los viajes entre Rafaela y Rosario), y los latinoamericanos de Colombia y Uruguay, a Mariana Mascotti por su paciencia y desinteresada colaboración, a la par tucumana Adriana del Valle Ruiz con quien hicimos la lectura cruzada, a Héctor Boccanera a cargo de la dirección del TFI, como así también a los empleados de las distintas secciones de la Facultad de Ciencia Política y RR.II. de la UNR, destacándose Fanny.

A los directivos de la empresa Buffelli & Actis SA, editora de diario La Opinión, donde trabajo desde hace 21 años, de la cual mi familia es integrante de la sociedad anónima, sin olvidar a mis compañeros de la Redacción, entre ellos los que me reemplazaron durante la cursada de un año y medio de esta especialización.

Finalmente, a Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo de quienes recibí gratuitamente el don de la vida, la fe cristiana, la familia, el aprendizaje de los saberes en distintas casas de estudio y los trabajos profesionales, inspirándome en el cursado de esta Maestría, la lectura de autores, la entrega de seminarios, siendo una especie de *pulsión* espiritual para desenredar y escribir esta investigación...

El Magnificat

Su misericordia se extiende de generación en generación
sobre aquellos que lo temen.

Desplegó la fuerza de su brazo,
dispersó a los soberbios de corazón.

Derribó a los poderosos de su trono
y elevó a los humildes.

Colmó de bienes a los hambrientos
y despidió a los ricos con las manos vacías...

(Lucas 1,50-53).

Índice

<u>1. Título.....</u>	<u>6</u>
<u>2. Fundamentación.....</u>	<u>6</u>
<u>3. Problema comunicacional.....</u>	<u>9</u>
<u>4. Marco teórico.....</u>	<u>14</u>
<u>5. Testimonio sobre un problema ambiental en Rafaela.....</u>	<u>41</u>
<u>6. Marcas de Racionalidad Comunicacional.....</u>	<u>56</u>
<u>7. Diseño de la estrategia comunicacional.....</u>	<u>75</u>
<u>7.1. Niveles del problema comunicacional.....</u>	<u>77</u>
<u>7.2. Reconocimiento y jerarquización de los actores.....</u>	<u>79</u>
<u>7.3. Las matrices socioculturales.....</u>	<u>83</u>
<u>7.4. Árbol de soluciones.....</u>	<u>86</u>
<u>7.5. Diseño del plan operativo inicial</u>	<u>89</u>
<u>8. Conclusiones abiertas.....</u>	<u>95</u>
<u>9. Referencias bibliográficas.....</u>	<u>104</u>

Índice de cuadros y tablas

<u>Cuadro 1. Dimensiones de la comunicación más habituales.....</u>	<u>57</u>
<u>Cuadro 2. Aportes en la matriz de datos de investigación enactiva.....</u>	<u>58</u>
<u>Cuadro 3. Metodologías de la comunicación estratégica.....</u>	<u>59</u>
<u>Cuadro 4. Pasos y procedimientos en la aplicación de la técnica.....</u>	<u>60</u>
<u>Tabla 1. Aspectos que inciden en el problema: ideológico-político.....</u>	<u>77</u>
<u>Tabla 2. Aspectos que inciden en el problema: económico-administrativo.....</u>	<u>77</u>
<u>Tabla 3. Aspectos que inciden en el problema: organizacional.....</u>	<u>78</u>
<u>Tabla 4. Aspectos que inciden en el problema: sociocultural.....</u>	<u>78</u>
<u>Tabla 5. Actores vinculados al componente ideológico-político del problema.....</u>	<u>79</u>
<u>Tabla 6. Actores vinculados al componente económico-administrativo.....</u>	<u>80</u>
<u>Tabla 7. Actores vinculados al componente organizacional.....</u>	<u>81</u>
<u>Tabla 8. Actores vinculados al componente sociocultural.....</u>	<u>82</u>
<u>Tabla 9. Matrices socioculturales: Los que definen la línea editorial del diario.....</u>	<u>83</u>
<u>Tabla 10. Matrices socioculturales: Los que escriben las piezas comunicacionales..</u>	<u>84</u>
<u>Tabla 11. Matrices socioculturales: Los que venden publicidad.....</u>	<u>84</u>
<u>Tabla 12. Matrices socioculturales: Los que asesoran a los periodistas.....</u>	<u>85</u>
<u>Tabla 13. Matrices socioculturales: Los que forman comunicadores.....</u>	<u>85</u>
<u>Tabla 14. Acciones de comunicación para cada matriz: ideológico-político.....</u>	<u>86</u>
<u>Tabla 15. Acciones de comunicación para cada matriz: económico-administrativo...</u>	<u>87</u>
<u>Tabla 16. Acciones de comunicación para cada matriz: organizacional.....</u>	<u>87</u>
<u>Tabla 17. Acciones de comunicación para cada matriz: sociocultural.....</u>	<u>88</u>

1. Título: *Innovación en el periodismo del diario La Opinión de Rafaela, propiciando una comunicación estratégica.*

2. Fundamentación

En lo personal, contaba con una formación instrumental de la comunicación desde el viejo paradigma lineal, centralizado, racional, cuyas investigaciones buscan confirmar una hipótesis, teniendo una orientación periodística bajo la pretensión de objetividad de los hechos, que en todo caso debiera ser tomada como *valor límite*, porque en realidad los protagonistas de las noticias y quienes las escriben son sujetos que tienen miradas, percepciones e intencionalidades distintas para interpretar la sociedad.

Al respecto, este posgrado de Maestría en Comunicación Estratégica me ha permitido un cambio de pensamiento, incorporando la integración, la participación, la emoción y la complejidad. Justamente, en el seminario *Nuevos paradigmas y comunicación*¹ emergió un cuestionamiento a la objetividad a partir de la diferencia entre demostrar-convencer, por ejemplo una determinada información, y mostrar-pensar. En esta línea de pensamiento la objetividad es una petición de obediencia y una creencia absurda. Frente a esta pretensión desmesurada desde el racionalismo objetivista, hay que considerar al *sujeto colectivo* que construye miradas diversas frente a la objetividad que busca demostrar.

Al mismo tiempo, busco poner en juego las distintas categorías de la comunicación estratégica desde los nuevos paradigmas, que incluyen lo situacional, lo histórico, lo complejo, lo fluido, lo multidimensional (Massoni, 2007), a partir del aporte de autores de distintos lugares y del intercambio de experiencias comunicacionales, en función de la transformación de la situación de comunicación en el diario La Opinión de Rafaela, en el que trabajo desde hace 21 años.

¹ A cargo de la docente Denise Najmanovich.

Este tema comunicacional será explorado con el diseño de una estrategia como proyecto de investigación enactiva en comunicación (Massoni, 2007 y 2013)², utilizando las metodologías y las técnicas trabajadas a lo largo del desarrollo de la cursada de esta Maestría: las *Marcas de Racionalidad Comunicacional* dominantes en mi territorio situado y el despliegue de la *Versión Técnica Comunicacional* (Massoni, 2007), para luego establecer la transformación deseada.

Palabras clave: investigación enactiva, comunicación estratégica, dimensiones de la comunicación, marcas de racionalidad comunicacional y versión técnica comunicacional.

Keywords: enactive research, strategic communication, dimensions of communication, communicative rational brands and technical communication version.

² Esta categoría es desarrollada en la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, www.escueladecomunicacionestategica.org/

Referencias bibliográficas

MASSONI, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*.

Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

_____ (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

3. Problema comunicacional

Para abordar el problema comunicacional hay que focalizar el análisis en la dimensión informativa de mi territorio periodístico, donde la comunicación es considerada como un proceso de transmisión de información con una finalidad determinada, centrándose en la difusión y transferencia de los mensajes (Massoni, 2007).

Mi territorio es el trabajo cotidiano que vengo realizando en el diario La Opinión de Rafaela desde hace 21 años (mi familia forma parte de la sociedad anónima en un porcentaje minoritario³), reconociendo un predominio de la dimensión informativa sobre las otras tres: ideológica, interaccional y sociocultural.

La racionalidad comunicacional predominante es una mirada tradicional, verticalista, hegemónica, de transferencia de información en el diario, destacándose la presencia de una visión instrumental y productivista de la comunicación en el *mass media* (McLuhan & Fiore, 1967; McQuail, 1986; Martín-Barbero, 1987; Chomsky, 1989; Wolf, 1992), con rasgos autoritarios al faltar el diálogo transdisciplinario en el interior del medio de comunicación y también con los actores sociales, que propicie un encuentro sociocultural como cambio social conversacional (Massoni, 2007).

La Redacción es un ámbito en el que se trabaja desarticuladamente sin reuniones diarias con representantes de cada sección (en otros diarios hay encuentros cotidianos, poniendo en común los temas más importantes), con una agenda predeterminada de asuntos a abordar (a veces se repiten algunas informaciones en la misma edición a publicar por la falta de diálogo interno), con el objetivo puesto en el cierre de cada edición, sumado a las lógicas productivistas de la línea editorial de este diario tradicionalista, conservador y oficialista de los gobiernos de turno (especialmente del municipal por cuestiones económicas) y de las empresas auspiciantes, fundado el 24 de octubre de 1921.

En este contexto, en la dimensión informativa emergen las tensiones dentro del medio comunicación, debido a la presencia de presiones políticas y económicas que

³ Luego de haber cursado esta Maestría en 2012-13, fui elegido director suplente del directorio y prosecretario de Redacción. En la asamblea del 30 de octubre de 2015 no aceptamos integrar el directorio debido al tercer ejercicio en rojo y a la desastrosa gestión (en 2016 y 2017 hubo otras pérdidas millonarias); hicimos una propuesta para cambiar la cantidad de sus integrantes (de 4 a 3) con un plan de salvataje y no fue aceptado.

acceden desde afuera y/o propician los responsables de la publicación, para que no salgan determinadas noticias porque pueden afectar intereses de diferentes actores sociales y auspiciantes, lo que terminan condicionando el contenido final de la publicación.

En este sentido, el francés Edgar Morín afirma que “la información no es un concepto terminal sino que es un concepto punto de partida. No nos revela más que un aspecto limitado y superficial de un fenómeno a la vez radical y poliscópico, inseparable de la organización” (1998: 50).

Esta situación descrita de mi territorio puede derivar en tres escenarios: que el Director y/o Secretario de Redacción accedan a este reclamo para no publicar algunas informaciones, que salgan atenuadas o que no se tenga en cuenta y se publiquen lo mismo. Este problema lo investigué en la tesina titulada *Restricciones que afectan el ejercicio del periodismo en Rafaela* en la UCES Rafaela (2003)⁴.

Diálogo transdisciplinario

En la nueva perspectiva de pensamiento de la comunicación estratégica aparece el diálogo transdisciplinario entre las distintas lógicas que permite indagar y profundizar desde diversas miradas, para así contar con una mayor cantidad de elementos y poder interpretar la complejidad del fenómeno a estudiar, tratando de comprender lo enredado de la trama que generan las relaciones humanas y poder intervenir en mi territorio situado.

Uno de los aspectos característicos de la comunicación estratégica es aprender a convivir con la contradicción, la diversidad y la complejidad. A título de ejemplo, para comprender una acción política necesito del oficialismo, la oposición y todas las voces minoritarias para entender esa realidad, de lo contrario lo estoy reduciendo y recortando, no para buscar consensos generalizados sino para generar una transformación y articulación de las diferencias, es decir la unidad en la diversidad.

Por este motivo, mi aporte está centrado en analizar las rutinas de producción en mi territorio periodístico del diario La Opinión, buscando salir de la mera transmisión de datos

⁴ Tesina de grado de la licenciatura en Comunicación Social orientación Periodismo, en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), sede Rafaela.

cuantitativos y transferencia de información, hacia una comunicación no escindida de la realidad sino fluida, propiciando así una innovación en el periodismo, para dar cuenta de las otras dimensiones comunicacionales (ideológica, interaccional y sociocultural), con el objetivo puesto de un cambio social conversacional (Massoni, 2007).

El fenómeno comunicacional requiere un abordaje transdisciplinario (Massoni, 2007), concentrándose en lo situacional para afrontar los problemas reales, con una estrategia de comunicación enfocada para asumir el fenómeno complejo con múltiples dimensiones y fluido con una dimensión intermedia y en movimiento por la dinámica propia del proceso sociocultural, porque se ubica a mitad camino entre la forma y el fondo (Massoni, 2007), es decir profundizar el espesor de la comunicación que generan las relaciones humanas en mi territorio periodístico.

La metaperspectiva de la comunicación estratégica interpela la realidad desde un paradigma transdisciplinario y como una actividad circular (Varela, 1996), pensando en lo fluido de la comunicación, un conocimiento en relación a otros en el que el sujeto no es intra-individual sino que forma parte de una matriz sociocultural con los rasgos de la lógica de funcionamiento de un grupo social (Massoni, 2007).

En este contexto, en la búsqueda de *poner en común* los acuerdos sociales de la comunicación estratégica desde el paradigma de lo fluido emergen los espacios compartidos, con el reconocimiento a las trayectorias de los diversos actores socioculturales relevantes (Massoni, 2007) frente a cada problema y también dialogando con los saberes disciplinares, aspecto que voy a desarrollar en el apartado 7. *Diseño de la estrategia comunicacional* (página 75).

En el caso de mi territorio periodístico hay que tener en cuenta el reconocimiento de algunas matrices socioculturales relevantes, que desplegaré en la parte metodológica de esta investigación en el punto 7.3. *Las matrices socioculturales* (página 83), propiciando una comunicación estratégica a través del diálogo transdisciplinario porque pueden colisionar el contenido del hecho periodístico con los intereses comerciales e ideológicos de la empresa, como así también tener en cuenta la agenda público-ciudadana.

Estamos frente a un cambio de época o época de cambios vertiginosos como suelen afirmar algunos pensadores. Al respecto, Dora Fried Schnitman asevera:

La cultura contemporánea, en la que se superponen lenguajes, tiene una trama plural con múltiples ejes problemáticos. Quizá podamos hablar del final de una visión de la historia determinista, lineal, homogénea, y del surgimiento de una conciencia creciente de la discontinuidad, de la no linealidad, de la diferencia y la necesidad del diálogo como dimensiones operativas de la construcción de las realidades en que vivimos (1998: 27).

¿Cómo es el impacto de una información en los medios de comunicación masivos? Desde las teorías clásicas de la comunicación, en el proceso de producción periodística uno escribe una noticia o una crónica con mayor énfasis puesto en el emisor del esquema comunicacional que es lineal y vertical, restándole importancia al receptor-perceptor.

Con las nuevas categorías de la comunicación estratégica, ¿en qué medida me pongo en el lugar del otro a la hora de informar, más aún opinar, interpretar, criticar e investigar un tema determinado?

Como sostiene Francisco Varela, “el fenómeno de la interpretación entendida como la actividad circular que eslabona la acción y el conocimiento, al conocedor y lo conocido, en un círculo indisociable. Con «hacer emerger» nos referimos a esta total circularidad de la acción/ interpretación” (1996: 90).

En este sentido, también hay que tener en cuenta el paradigma de lo fluido porque como seres humanos nuestras acciones operativas condicionan lo que conocemos y el mundo está constantemente en un permanente cambio, adecuándose frente a los nuevos escenarios comunicacionales.

Por lo expresado, el problema comunicacional no busca verificar o quedar solamente en ese recorte comunicacional sino que actuará como disparador para desplegar el proyecto que apunta a la *Innovación en el periodismo en el diario La Opinión de Rafaela, propiciando una comunicación estratégica*, a partir de una reconfiguración intersubjetiva de los vínculos con un periodismo multiparadigmático a través de nuevas rutinas periodísticas en mi territorio laboral, dando cuenta de una novedosa agenda público-ciudadana (Miralles, 2002) para generar un cambio social conversacional (Massoni, 2007) en la comunidad local y regional.

Referencias bibliográficas

FRIED SCHNITMAN, D. (1998). “Ciencia, cultura y subjetividad” en *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.

MIRALLES, A. (2002). *Periodismo, opinión pública y agenda ciudadana*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

MORIN, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

GRANDE, E. (2003). *Restricciones que afectan el ejercicio del periodismo en Rafaela*, tesina de licenciatura en Comunicación Social en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), sede Rafaela.

MASSONI, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

VARELA, F. (1996). *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. Barcelona: Gedisa.

4. Marco teórico

En este capítulo voy a definir algunos conceptos significativos de la investigación en relación al problema comunicacional situado:

- **Comunicación:** dar cuenta del fenómeno multidimensional, la complejidad de su fluidez y de la situacionalidad que ello implica.
- **Comunicación estratégica:** metaperspectiva teórico metodológica de abordaje del cambio social conversacional, estrategias de comunicación.
- **Medios masivos:** ideología, hegemonía, innovación, periodista-comunicador desde la comunicación estratégica, el lector de receptor a perceptor.

La comunicación es un proceso cognitivo, dinámico, complejo y fluido, que propone un espacio de encuentro y propicia transformaciones. “La comunicación es, para nosotros, el momento relacionante de la diversidad sociocultural y, por lo tanto, el espacio de cambio, de la transformación” (Massoni, 2007: 46).

A decir verdad, está operando un cambio de paradigma en mi pensamiento comunicacional, pasando de la simplificación a la complejidad de la comunicación estratégica, es decir una manera de ser y transformar. A menudo, está la tentación en la actividad periodística de recortar los hechos, las voces de los actores en la cobertura o en los análisis de un tema determinado por cuestiones de tiempo, espacio y en algunos casos por presiones políticas y económicas, pero al mismo tiempo buscar las contradicciones existentes y la apertura de miradas hacia otras voces de lo que se está contando.

Uno de los aspectos que más me impactó es la complejidad que hay en cada situación o problema de la vida (el trabajo, el estudio, la familia, la comunidad, entre otros), derribando de alguna manera el paradigma de la simplificación a la que estamos seducidos para reducir el análisis o la interpretación sobre lo que pasó y cerrarnos a múltiples significados y lecturas, porque el desafío de la comunicación estratégica es el de abrirnos a la comunicación como cambio social conversacional (Massoni, 2007).

Por este motivo, una alternativa concreta de acción en mi labor periodística dentro del diario La Opinión consiste en no reducir los problemas que se presentan detrás de las

informaciones para ser abordados con las nuevas categorías de lo complejo, lo fluido, lo dinámico, lo cambiante y lo azaroso de la comunicación, a partir del diálogo de saberes y la transdisciplinariedad.

En sus investigaciones, Morín viene realizando un cruzamiento de las diferentes disciplinas para efectuar análisis sobre diversos problemas a través del paradigma de la complejidad, una de las categorías estudiadas en esta Maestría, para evitar caer en un pensamiento simplificador.

“El pensamiento complejo integra lo más posible los modos simplificadores de pensar, pero rechaza las consecuencias mutilantes, reduccionistas, unidimensionalizantes y finalmente cegadoras de una simplificación” (Morín, 1998: 22).

En este sentido, Najmanovich precisa:

Los enfoques complejos caracterizados por pensar en términos de interacciones no lineales nos dan la posibilidad de salir del círculo vicioso y habilitar un pensamiento fluido, capaz de adoptar diversas configuraciones sin llegar a la rigidez del cristal y sin desvanecerse como el humo (2006: 4).

En esta línea de pensamiento aparece el diálogo transdisciplinario entre las distintas lógicas y saberes que permite indagar y profundizar desde diversas miradas (Massoni, 2007), para así contar con una mayor cantidad de elementos y poder interpretar la complejidad del fenómeno a estudiar.

¿Es posible dialogar entre actores de diversas disciplinas y sectores sociales muchas veces enfrascados en sus problemas sectoriales en el que priman los egoísmos y la falta de gimnasia comunicacional con el objetivo de enactuar, es decir, encontrar caminos deseables y posibles?

¿En qué medida la cultura autoritaria argentina vigente, influida por gobiernos dictatoriales, permanece en distintos ámbitos sociales para aprender a disentir y debatir respetando al que piensa diferente?

¿Cómo hago una vinculación entre la estrategia y la comunicación frente a las contradicciones existentes de una sociedad cambiante y heterogénea? ¿De qué manera el poder hegemónico de los *mass media* reproduce la simplificación de los hechos, evita las miradas diversas y el diálogo de los saberes es una imposición?

“La Nueva Teoría Estratégica propone un cambio en el paradigma central de la estrategia: pasar de una visión reduccionista, fragmentaria y determinista a otra compleja, fluida y caótica. Todo ello desde un enfoque transdisciplinar” (Pérez & Massoni, 2009: 142).

En este sentido, la comunicación puede servir como un espacio emergente de esa tensión de crisis existente de los medios de comunicación, en el marco de un proceso abierto y permanente. La estrategia comunicacional consistirá en interpelar esta dinámica social para superar las dicotomías, buscando integrar a los distintos actores de la compleja trama social y propiciar el encuentro sociocultural.

“Las estrategias de comunicación son dispositivos de diseño, en tanto modalidad de investigación enactiva centrada en acompañar procesos de cambio social conversacional operando en el vínculo micro/macro-social de generación de conocimiento para la innovación” (Massoni, 2013: 19).

¿Cómo se puede repensar la actividad periodística en función del nuevo paradigma comunicacional desde una de metaperspectiva transdisciplinaria? ¿De qué manera los actores internos y externos del proceso comunicacional condicionan la labor periodística?

Ante este espacio de crisis y de tensiones en el problema comunicacional de mi territorio periodístico, puede aparecer la enacción de lo simbólico y material, que emerge y surge entre las partes participantes a través de redes de encuentro con el aporte de las distintas instituciones y organizaciones socioculturales, una especie de sinergia comunicacional buscando las soluciones.

En este plano, la categoría de completamiento es nueva en mi forma de ver el mundo y puede actuar positivamente para que una información opere en un determinado colectivo social, constituyendo una acción para movilizar mi actividad periodística. Un buen comunicador tiene que ponerse en el lugar del otro para saber cuál es su percepción de lo que está viendo y cómo va a completar las piezas comunicacionales en un contexto que nos condiciona la manera de pensar y actuar.

Muchas veces también está el estereotipo sociocultural de pretender forzar la completitud de los fenómenos sociales, especialmente en la actividad periodística hay preconceptos sobre la labor profesional de mutilar determinadas informaciones y opiniones por cuestiones ideológicas, de tiempo o, en mi territorio, de espacio gráfico.

En el esquema clásico de la comunicación, la dimensión informativa cuenta con el enfoque de linealidad, verticalidad y comunicación operativa. “Las sociedades de la información son configuradas por estructuras más bien rígidas de organización y de relación entre sus actores. Les imponen verticalmente guías de comportamiento y les inhiben la iniciativa y la creatividad” (Galindo Cáceres, 1998: 12).

En este sentido, con un abordaje multiparadigmático de la comunicación aparece un fenómeno complejo y fluido, operando las dimensiones informativa, ideológica (la línea editorial del medio de comunicacional), interaccional y sociocultural (Massoni, 2007), asumiendo una relación de imbricación (coexistencia, interacción, intersección de partes) entre teoría y realidad (García Canclini, 1995, en Massoni, 2007).

“Las comunidades de comunicación tienen una inversión estructural (...) las relaciones horizontales adquieren prioridad sobre las verticales. La sociedad se achata y se complejiza en su organización horizontal. Esta es la forma de comunidad virtual” (Galindo Cáceres, 1998: 13).

En este análisis, también hay que tener en cuenta el paradigma de lo fluido porque como seres humanos nuestras acciones operativas condicionan lo que conocemos y el mundo está constantemente en un permanente cambio rearmándose frente a los nuevos escenarios comunicacionales.

Como señala Prigogine:

El tiempo es “real” y la irreversibilidad cumple en la naturaleza un papel constructivo fundamental. No es un tiempo automáticamente determinista sino que es un tiempo que, gracias al hecho de que puede tener amplificaciones de elementos pequeños que pueden conducir a bifurcaciones, da cabida a la impredecibilidad, al azar, al devenir de lo nuevo (Prigogine & Stengers, 1988, en Massoni, 2007: 18).

Esta idea es abonada por el doctor Rubén Elz:

Una de las características del pensamiento complejo incluye el azar, lo azaroso, por eso tiene que aceptar la incertidumbre de todos los acontecimientos, nadie puede tomar una decisión

con el 100% de la seguridad. Incluir lo incierto implica saber que uno nunca tiene la palabra definitiva de algo y ahí aparece la dimensión dialógica⁵.

Esta idea del tiempo temporal la podemos comparar entre un mundo lineal y dual, por ejemplo en la formación-trabajo y, actualmente, vivimos en un mundo fluido que es cambiante, caótico, dinámico, novedoso, cuya responsabilidad a tomarse influirá en el futuro personal y comunitario. Ambas miradas sobre el mundo no son opuestas sino todo lo contrario complementarias.

En esta línea de pensamiento hay una reflexión interesante de Morín, expresando que la complejidad es considerar al hombre “como ser totalmente biológico y totalmente metabiológico (cultural, espiritual, político, etc). Somos seres bio-culturales (...) desde el nacer hasta el morir, pasando por el hablar, el defecar, el comer, el copular, el pensar” (1984: 352).

¿Cuántas veces parcelamos al ser humano en lo biológico escindiéndolo de lo metabiológico como si fueran compartimentos estancos totalmente separados?

En efecto, la persona humana es un ser integral que incluye lo físico, lo intelectual, lo cultural, el pensamiento hasta lo espiritual, que conviven y también en determinadas ocasiones entran en contradicción interna, generando un cortocircuito que puede desencadenar en crisis existenciales o resolverse reflexiva y maduramente, buscando una integración entre todas sus partes, aspecto que profundizaré durante esta investigación académica.

Cuando la mamá y el papá acuestan para dormir a sus niños recién nacidos, a menudo los confían a Dios para que vele por ellos; y cuando los niños son un poco más mayores, recitan junto a ellos oraciones simples, recordando con afecto a otras personas: a los abuelos y otros familiares, a los enfermos y los que sufren, a todos aquellos que más necesitan de la ayuda de Dios. Así, la mayor parte de nosotros ha aprendido en la familia la *dimensión religiosa de la comunicación*, que en el cristianismo está impregnada de amor, el amor de Dios que se nos da y que nosotros ofrecemos a los demás (Francisco, 2015).

⁵ Entrevista realizada por este maestrando en el diario La Opinión de Rafaela en el curso que brindó Elz sobre “Pensamiento complejo”, organizado por la UNL y la cátedra UNESCO, en la Fundación Espacios de Aprendizaje y Capacitación de Rafaela, de junio a agosto de 2012.

Poder hegemónico

En el seminario *Teorías de la Comunicación* de esta Maestría había escogido el tema *La influencia del poder hegemónico de los medios de comunicación en la sociedad de masas*, que es muy vasto por la amplitud y profundidad de su contenido y, al mismo tiempo, la complejidad que encierra el abordaje del poder de los medios masivos, actualmente cuestionados, especialmente por las autoridades del anterior gobierno nacional (2003-2015) para así no perder de vista la coyuntura, en un contexto de una antinomia existente entre periodistas que trabajan en medios no oficiales y el nuevo fenómeno denominado *periodismo militante*, y además la gran concentración económica y transnacionalización de capitales operando en los grupos mediáticos, que suelen condicionar los contenidos a difundir en función de sus intereses sectoriales y corporativos por encima de la verdad y del bien común.

En este contexto, se puede afirmar que existe un poder hegemónico cuando en una estructura de poder (político, económico, social, religioso, entre otros) un sector intenta la subordinación voluntaria con el consentimiento de los demás al propio programa para acrecentar y así consolidar el propio poder, como plantea Antonio Gramsci a través de la teoría de la hegemonía:

Todo es político, también la filosofía o las filosofías, y la única filosofía es la historia en acto, es decir la vida misma. En este sentido se puede interpretar la tesis del proletariado alemán como heredero de la filosofía clásica alemana, y se puede afirmar que la elaboración teórica y la realización de la hegemonía realizada por Ilich se ha convertido en un gran acontecimiento metafísico (1975: 32).

Al respecto, Luciano Gruppi precisa:

Sin esta unidad de teoría y acción, la hegemonía es imposible, ya que ella se obtiene únicamente con el pleno conocimiento teórico y cultural de la propia acción; solamente con aquel conocimiento que hace posible la coherencia de la acción y que le da una perspectiva, superando la inmediatez empírica (1978: 7).

En esta línea, los estudios culturales del *Center Contemporary Cultural Studies* de Birmingham plantean que la hegemonía ejerce una dirección intelectual y moral sobre la

sociedad al construir un proyecto consensuado a través de un sistema de alianzas, en el marco de un proceso de negociación social y cultural.

“El objetivo de los estudios culturales es definir el estudio de la cultura propia de la sociedad contemporánea como un ámbito de análisis conceptualmente relevante, pertinente y teóricamente fundado” (Wolf, 1994: 108).

Por este motivo, la ideología es un proceso de significación cultural en que las relaciones sociales de poder-dependencia y todas las dimensiones de esta relación de poder (deshumanización, desprecio de la identidad social, explotación en todas las formas) son dadas como condiciones normales e inevitables de la organización social: distribución de funciones en la sociedad sobre la base de capacidad e intereses, la forma más racional para organizar una sociedad, el estado natural o sagrado del mundo, la forma de sacrificio que cada persona debe experimentar para la gloria de la patria⁶.

Pero en cada sociedad existe una ideología dominante que influye en todas las sub-ideologías y ofrecen un modelo para cada una de ellas. La formación de la ideología dominante se explica por medio del concepto de hegemonía. Cuando un grupo de dirigentes presenta un proyecto para el desarrollo de la sociedad se hace el *mito* (destino o fin último) central para la sociedad que se transforma en ideología en cuanto se utiliza para justificar las relaciones de poder, dependencia y no participación. Así el progreso a través del desarrollo industrial y la lógica de la racionalidad instrumental se introduce el mito del progreso universal (White, 1995).

Con el enfoque puesto en el objeto de estudio, también hay que analizar a la sociedad de masas en la lógica capitalista considerada tradicionalmente como anónima, homogénea e indiferenciada, susceptible de manipulaciones practicadas por los poderes instituidos, como sostiene Vanina Papalini, preguntando con razón en voz alta: “¿Cuál es el lugar de los medios en este proceso: ser agentes de la igualación, sujetando a los hombres y mujeres a la maquinaria capitalista o establecer relaciones sociales entre aquellos a quienes nada vincula?” (2007: 3).

Una posible respuesta a este interrogante lo puede esbozar Jesús Martín-Barbero cuando señala:

⁶ Apuntes de la cátedra “Mass media II: teoria di media, cultura e societa” a cargo del profesor Robert White de Estados Unidos, en el Centro Interdisciplinare sulla Comunicazione Sociale de la Pontificia Università Gregoriana, Roma, de octubre de 1995 a febrero de 1996.

Así pues masa debe dejar de significar en adelante anonimato, pasividad y conformismo. La cultura de masa es la primera en posibilitar la comunicación entre los diferentes estratos de la sociedad. Y puesto que es imposible una sociedad que llegue a una completa unidad cultural, entonces lo importante es que haya circulación (1987: 45).

Conviene realizar una diferencia sustancial del término *masa*. Por un lado, existe en la sociedad un estereotipo negativo de la masa que se desarrolló durante la revolución industrial en el siglo XIX, que se da en el preciso momento en que una persona pierde su identidad y su raciocinio discernir entre lo bueno y lo malo, y se agrupa para desarrollar, por ejemplo movilizaciones callejeras de protesta social. “Aplicado el concepto de masa a la sociedad resulta una imagen todavía más negativa: se trata de una sociedad hipermecanizada, hiperburocratizada, hipercolectivizada” (Carnicella, 1993: 118)⁷.

Por el contrario, podemos concebir a la masa en un sentido positivo bajo un análisis cualitativo del término como todo grupo o sector que se organiza en una sociedad determinada, buscando la superación y transformación de la persona: la utopía de su propia autodeterminación. “La comunicación de masa será aquella que permite al máximo número de personas darse cuenta de las máximas posibilidades de cambio; ella es la humanidad que se organiza de tal manera de poder explotar al máximo la experiencia colectiva...” (Carnicella, 1993: 119).

En este sentido, está el rol de los *mass media* para formar y propagar una ideología: como instrumento para la construcción de la hegemonía nacional, siendo un servicio público y profesional, y también como instrumento de explotación y de deshumanización.

Así, los medios de comunicación social promueven el proyecto dominante de construcción de una nación moderna, teniendo como fin informar en forma unilateral (eventos nacionales), educar según la necesidad de la nación, entretener (cultivar el buen gusto) y reproducir la publicidad (sostener el sistema).

El efecto ideológico general de la reproducción del sistema cultural opera a través de los medios masivos y se evidencia en el análisis de las determinaciones que vinculan o liberan los mensajes de los medios de comunicación hacia adentro y a través de las

⁷ Corresponde al texto “Mass media e annuncio del messaggio evangelico” en *Ricerche teologiche*, trabajado en el curso “Riflessione teologica sulla comunicazione” del Centro Interdisciplinare sulla Comunicazione Sociale de la Pontificia Università Gregoriana, Roma, de octubre 1995 a febrero de 1996.

prácticas productivas: la estandarización, lo general de las reproducciones culturales, la conexión entre el sistema cultural dominante y las actitudes de los individuos.

O como sostiene Althusser (1988) al decir que no hay producción posible si no se asegura la reproducción de las condiciones materiales de la producción: la reproducción de los medios de producción, es decir la reproducción de la fuerza del trabajo y del sometimiento a la ideología dominante. Los *mass media* constituyen uno de los *aparatos ideológicos del Estado* y el Estado aparece como *aparato represivo*.

Por otro lado, Wolf destaca la censura de algunos temas, el énfasis sobre otros, la presencia de mensajes evasivos, la deslegitimación de los puntos de vista marginales o alternativos son algunos de los elementos que hacen de los *mass media* un puro y simple instrumento de hegemonía y de conspiración de la elite del poder (1994).

Estas miradas están fuertemente atravesadas en mi territorio periodístico por la ideología dominante que es bajada desde la Dirección, censurando no solamente las opiniones de los periodistas, colaboradores y lectores, sino también en las rutinas periodísticas reducidas a la dimensión informativa con la publicación de los hechos, que muchas veces quedan supeditados a la publicidad, al amiguismo de algunos políticos de turno en el poder y en función de la competencia (diario Castellanos).

Y Wolf va más allá al analizar los *efectos* de los *mass media*:

Los análisis de las tendencias al cambio ya sean a través del sistema medial como social, al mismo tiempo sin perder de vista la complejidad de ambos, es decir sin caer en visiones simplistas de la aldea global o de la sociedad de masas (1992: 191).

Frente a esta realidad, los estudios culturales reafirman la centralidad de construcciones culturales colectivas como agentes de la continuidad social, enfatizando la naturaleza compleja y elástica, dinámica y activa.

Creo que es muy importante la existencia de la teoría crítica de estudios culturales para buscar las raíces de la dependencia, de la explotación y dominación de los países latinoamericanos desde hace décadas no solamente en el campo económico sino que también se traduce en el terreno de la cultura: la redefinición de los significados que se debe propiciar en los sectores populares como alternativa a la ideología dominante reproducida en los medios masivos, la creación de un público para democratizar los *mass media* y para que cada sector se exprese de acuerdo a sus demandas y realidades sectoriales.

Esta mirada es abonada por McQuail cuando analiza la dimensión *dominación contra pluralismo*. Al respecto, afirma:

Las características de los medios de comunicación como soporte de la interpretación del predominio son la centralización, la disponibilidad de ser dependiente del control de una minoría - sea económica o política- en un amplio radio de acción, su unidireccionalidad, su estandarización, la atracción y el prestigio que ejercita en las masas dependiendo del público (1986: 70).

En tanto, la perspectiva opuesta -pluralismo- encuentra confirmación en la potencial multiplicidad de las fuentes y en la diversidad de los mensajes, distribuidos según los intereses y la capacidad de elegir libremente de parte de los distintos públicos, de las particulares audiencias y de los individuos solamente (McQuail, 1986).

Este enfoque también es sostenido por Prieto Castillo cuando en el esquema de comunicación cambia el rol de receptor por perceptor, es decir este último recibe un mensaje no pasivamente sino que se convierte en un nuevo emisor.

La percepción es en primer lugar una cuestión de supervivencia. Quien percibe mal el propio entorno queda a merced de él, sea un animal que no por advertir a su enemigo pasa a la categoría de presa, o un hombre que cruza una calle... Percibir es, en consecuencia, la capacidad de recoger la información necesaria para responder eficazmente al propio entorno. La percepción consiste esencialmente en una extracción de información de la realidad para orientar la propia conducta. Esa extracción, esas lecturas están condicionadas por el lugar social que ocupa (1990: 6)⁸.

Y agrega:

La percepción no es un acto gratuito, en ella se juega nuestra toma de posición ante la realidad, ante los demás, y en definitiva nuestra conducta. (...) Pero todo lo dicho es preciso reconocer «tendencias» perceptuales comunes a integrantes de un mismo grupo social, y a la vez la posibilidad de lecturas alternativas a mensajes o situaciones sociales. Aun cuando existiera una propuesta homogénea de mensajes las posibilidades de lectura alternativa no desaparecerían porque la percepción se funda en las relaciones cotidianas, es la historia personal y grupal, y no en un comercio químicamente puro con los medios de difusión colectiva.

⁸ Descubrí que este autor es mendocino y a pesar de ser estudiado en las carreras de comunicación social debería ser incorporado a esta Maestría en Comunicación Estratégica de la UNR.

Periodista-comunicador

La irrupción de los *mass media* en la sociedad de masas viene produciendo desde hace varias décadas diversos impactos en la gente desde la información, pasando por las opiniones, las interpretaciones, los análisis y las investigaciones, como así también en el direccionamiento hacia el consumo a través de las propagandas y las publicidades que ofrece el sistema capitalista.

Ciertamente, los medios masivos tradicionales (diario, radio, televisión) son actores sociales de relevancia institucional porque ejercen un poder de influencia en la sociedad de masas, publicando informaciones, opiniones y también publicidades, y para garantizar su funcionamiento tienen que contar con auspiciantes que les permite cumplir con sus responsabilidades empresariales y laborales.

¿Qué independencia periodística pueden tener frente a determinados compromisos publicitarios a la hora de informar, opinar y/o investigar los hechos de corrupción?

¿De qué manera el poder hegemónico de los *mass media* reproduce la simplificación de los hechos, no aborda la complejidad de los problemas, evita las miradas diversas y el diálogo de los saberes?

¿Cómo es el impacto que producen las informaciones en los medios de comunicación masivos, los intereses que desnudan su publicación y las consecuencias sociales que acarrear en la opinión pública?

Indudablemente, estos interrogantes planteados tienen íntima relación con el problema comunicacional de este Trabajo Final Integrador porque las rutinas periodísticas diarias están reducidas solamente a la dimensión informativa como marca que domina la racionalidad comunicacional, faltando trabajar las otras tres dimensiones (ideológica, interaccional y sociocultural) en orden a propiciar la innovación en el periodismo del diario La Opinión de Rafaela.

El término innovar significa renovar o mejorar algo a tal punto de parecer nuevo, por lo que su definición remite a cambiar o variar alguna cosa introduciéndole algo nuevo, insertar modificaciones novedosas en algún objeto, máquina, artículo, dispositivo o elemento. En el ámbito de la tecnología es utilizar el conocimiento para pensar, idear, crear nuevos productos, servicios o procedimientos nuevos para una empresa o buscar la mejora

de los que ya existen para conseguir con esto llegar exitosamente al mercado, según la web Quees.la.

Este concepto está vinculado con la teoría schumpeteriana del desarrollo, Joseph Schumpeter, en oposición a León Walras, sosteniendo que la repetición del ciclo productivo conduce a que la gestión de una empresa quede reducida a un mero acto de rutina. Afirma que la introducción de innovaciones, que producen los cambios, es la consecuencia de un acto empresarial a cargo del empresario (De la Vega, 1991, Diccionario Consultor de Economía: 257-258).

Las propiedades de los sistemas complejos adaptativos permiten abordar la generación de ideas innovadoras dentro de los mismos. El enfoque sistémico y las leyes de la no-linealidad dan una explicación coherente a la emergencia de la innovación en el seno de las organizaciones (Pérez & Massoni, 2009: 115-116).

Otra de las categorías a definir en esta investigación es el periodista “como un actor social de relevancia en la opinión pública, ejerciendo un rol influyente en la sociedad. Tiene la función de comunicar y dar a conocer la verdad de los hechos noticiosos y de opinión de manera imparcial” (Grande, 2003: 7).

Al respecto, Washington Uranga expresó que “como periodistas y como personas somos artífices de la sociedad en la que vivimos. Tenemos derechos, obligaciones y responsabilidades” (1999: 291), en el II Congreso de Comunicadores Católicos realizado en Rosario⁹.

En la profesión periodística existe a menudo la tentación del éxito y del protagonismo, que va en detrimento de la calidad y de la utilidad. Además, los periodistas tienen que combatir cierta desesperanza, pereza intelectual, facilismo que a veces se fomenta desde los medios, falsos valores como el éxito rápido. En este sentido, el periodista italiano Luigi Accattoli puntualiza:

La moralidad de la profesión periodística (...) debe medirse a largo plazo y en el conjunto de la actividad. Una opción fundamental de seriedad, claridad y veracidad no queda cancelada por

⁹ El congreso incluyó tres ejes: comunicación, esperanza y solidaridad. Las exposiciones de los diferentes paneles y talleres fueron volcadas en un libro editado por Paulinas.

incumplimientos aislados. (...) deberá estar basada en la reflexión personal en cada paso o giro de la carrera (1992: 1407)¹⁰.

Según Noam Chomsky, la política editorial del New York Times, netamente hostil, influenciaba profundamente las noticias contadas. Por razones subjetivas, los redactores del Times aceptaban y creían todo lo que venía expresado del gobierno de USA y de los agentes y sostenedores del viejo régimen.

El Estado ha frecuentemente empleado la fuerza para plegar el disenso, mientras el poder económico hace regular y conscientemente toda campaña en la elección de controlar la opinión pública y de suprimir las fuerzas contrarias a su poder si los controles oficiales no bastaran (1989: 68-69).

Así, el periodista termina siendo un empleado que no tiene mucho margen de maniobra en el sentido que se deben acatar las decisiones editoriales o pensar en buscar otro trabajo periodístico, pero la *gente de a pie* se da cuenta de estas restricciones a la que está expuesto el trabajador de prensa como lo revela la encuesta realizada en la citada investigación académica de 2003. El sondeo a la población (100 casos) se hizo en siete barrios estratificado por sexo, edad, nivel de instrucción y condición social. Entre las preguntas efectuadas, ¿el periodista de Rafaela enfrenta distintas limitaciones a la hora de informar? En forma mayoritaria, el 75% de los encuestados (3 de cada 4) respondió afirmativamente (Grande, 2003: 37).

¿Hasta qué punto el periodista sigue manteniendo la credibilidad ante su público seguidor y, al mismo tiempo, si tiene libertad para seguir informando sobre los hechos de interés público?

Cuando hablamos de libertad informativa nos referimos eminentemente a la independencia que todo informador ha de mantener frente a las presiones externas provenientes de los poderes fácticos sociales de carácter financiero, político o ideológico. Más en concreto pensamos en las presiones provenientes de legislaciones estatales o paraestatales que propician las consignas, los monopolios informativos y la censura previa (Blázquez, 1994: 219).

¹⁰ Artículo *Periodismo* en “Nuevo Diccionario de Teología Moral”. El citado escribe en el diario *Corriere della Sera* de Milán.

En este sentido, se comprende la necesidad de una honesta búsqueda de la verdad en el proceso de recolección y difusión de las noticias. Durante el mencionado Congreso de Comunicadores en Rosario, José María Pasquín Durán (periodista de Página 12) argumentó diciendo que “la búsqueda de la verdad es incesante, sin creer que soy dueño de la verdad. (...) Es fácil hacer plata en los medios, pero no es fácil mantener la dignidad frente a las tentaciones” (1999: 300).

¿Cómo decir la verdad en el periodismo en medio de una sociedad hipócrita que privilegia lo económico y, además, presiona políticamente en detrimento de la libertad de expresión?

La búsqueda de la verdad es una ardua tarea que nunca debe darse por terminada y requiere esfuerzo y constancia. Muchos renuncian en la práctica de la búsqueda de la verdad por considerarla una causa perdida y para alcanzar la verdad los periodistas deben acercarse a la realidad lo que más puedan.

La verdad es una relación entre la realidad y la mente humana. Según el texto bíblico, “la verdad los hará libres” (Juan 8,32) y a través de la libertad también se llega a la verdad, ya que el único criterio para distinguir la verdad del error es la confrontación de opiniones, juicios e ideas.

¿Cómo se entablan las luchas hegemónicas entre los poderes político y económico en el contexto del manejo de los medios de comunicación social?

Antes que nada, conviene hacer una aclaración sobre las luchas hegemónicas entre los poderes político (en teoría representa a la mayoría ciudadana, pero suele hacer sus negocios manchados de corrupción en contra de los intereses del pueblo) y económico (representa a determinados actores sociales, cuyo objetivo es el negocio y necesitan menores controles políticos), en un contexto en el que muchas veces realizan negocios en forma conjunta; basta observar lo que ocurre en varios países latinoamericanos, incluido la Argentina, en los últimos años.

Esos gobiernos, que yo llamo "democracias hegemónicas", son de origen democrático y practican la democracia porque no suprimen el pluralismo. Pero controlan todos los contrapoderes.

Y con el argumento de que son gobiernos reparadores, refundadores, consiguen convencer a la gente de que no pueden ser reemplazados (Rouquié, 2017)¹¹.

Las presiones económicas se materializan cuando el poder económico, que es dueño del espacio integrado por anunciantes o propietarios de los medios de comunicación, pone condiciones sobre las informaciones y opiniones de los periodistas. Así se limita el enfoque imparcial y veraz de los hechos a transmitir, ejerciendo una presión económica que puede llegar hasta la censura sobre el comunicador.

Para que la producción siga siendo redituable, es preciso buscar nuevas tierras hasta ahora no cultivadas. Esto explica, en gran medida, la presión tendiente a eliminar cualquier barrera que se oponga al libre comercio y sobre todo a la libertad de movimientos del capital (Bauman, 2015: 72)¹².

El 18 de agosto de 2003 escribí una carta de lectores en La Nación de Buenos Aires para responder a un artículo de la revista dominical de ese diario que hablaba parcialmente sobre las cosas positivas de Rafaela, señalando los déficits con que tenía la ciudad. Pero la Mutual de Ben Hur no aceptó ser criticada y presionó a La Opinión, amenazando a que iba a levantar los trabajos de imprenta y avisos publicitarios. El entonces Director del diario me conminó diciendo que si volvía a escribir algo similar o hablaba del tema en mi programa de radio me sacaba la firma nuevamente¹³...

La moralidad del periodista no puede prescindir del compromiso político; en él deberá tomar forma diariamente su tenaz oposición a todas las manipulaciones estructurales a las que le someten el sistema y la empresa de la que forma parte. “Los operadores de la gran prensa son relativamente libres únicamente en aquellos campos donde no entran en juego los intereses directos del grupo económico o político que controla la empresa”, ejemplificó Accattoli (1992: 1405).

¹¹ Entrevista realizada por Luisa Corradini en París, suplemento Ideas, diario La Nación, Buenos Aires, 8 de enero de 2017. El último libro de Alain Roquié es *Le siècle de Perón* (El siglo de Perón).

¹² A partir de una sugerencia del director del TFI Héctor Bocanera, durante los primeros días de enero de 2017 estuve leyendo algunas investigaciones del sociólogo Zygmund Bauman, quien falleció el día 9 de enero de este año a la edad de 91 años...

¹³ Por mis opiniones en un panel-debate sobre “Libertad de expresión” realizado el 29 de octubre de 1998 en la Municipalidad de Rafaela, organizado por la UCSE DAR y el Círculo de la Prensa de Rafaela, el entonces Director me prohibió firmar artículos durante 20 meses hasta el 30 de junio de 2000.

En tanto, las presiones políticas son las acciones que ejerce el poder político (municipal, provincial y nacional) con el objetivo de presionar y condicionar la libertad de expresión de los periodistas y comunicadores, ya que no acepta críticas y opiniones diferentes a su propia postura y visión de la realidad.

Sin un periodismo independiente no puede hablarse de una sociedad democrática y en este concepto se encuentra la relación más conflictiva que el periodismo independiente debe afrontar, que es la relación prensa-poder.

Al respecto, el periodista Joaquín Morales Solá señaló durante el citado Congreso de Comunicadores en Rosario:

La relación de la prensa con el poder es necesariamente conflictiva. (...) No hay peor contribución que el periodismo puede hacer a la construcción de una sociedad mejor que un periodismo genuflexo y dependiente del poder. Este conflicto se agudizó en los últimos años, como producto del periodismo de investigación. Y lo que el poder no quiere que se muestre es lo que las sociedades desean saber (...) tanto de la corrupción como de los problemas sociales y económicos que el poder no resuelve por desidia, porque tiene otras prioridades o porque no sabe cómo hacer (1999: 296).

Ante una pregunta realizada a Lowell Bergman, productor del programa televisivo “60 minutos” que contribuyó para el film “El informante” (The Insider, USA, 1999), si se puede ser un periodista independiente en un mundo dominado por las grandes corporaciones, expresó:

Yo creo que sí, pero es difícil y a veces incluso riesgoso. Se puede denunciar a un mafioso, a un agente del FBI corrupto, pero nunca al vicepresidente de una corporación (...) es fundamental demostrar cómo los poderosos hoy no le rinden cuentas a nadie¹⁴.

Otro peligro para la integridad periodística es el llamado *complejo de experto*, como así también la tentación de convertirse en persona bien informada para influir en las decisiones de las personas poderosas de la vida pública. “Es muy halagador para un reportero periodístico el ser consultado por aquellos que toman decisiones sobre las grandes cuestiones públicas. Este complejo de experto indispensable es muy peligroso para la integridad profesional” (Blázquez, 1994: 279).

¹⁴ Entrevista realizada por Juana Libedinsky en diario La Nación, Buenos Aires, 17 de febrero de 2000.

El periodista es al mismo tiempo un comunicador que puede quedarse encasillado con la mirada tradicional de la comunicación social o abrirse a los nuevos paradigmas de la comunicación estratégica.

El comunicador no es un mero ejecutor de productos comunicacionales, sino alguien capaz también de usar los saberes teóricos como horizontes de sentido y herramientas en su trabajo profesional. (...) El trabajo de un comunicador implica una apropiación de las teorías de la comunicación que, reconociendo sus alcances y limitaciones, las integre valorativamente en un plan de acción (Massoni, 2007: 36).

Al respecto, el autor Edgar Morín afirma sobre el rol social del especialista en comunicación:

Es ser capaz de situar las informaciones y los saberes en el contexto que ilustra su sentido; es ser capaz de situarlos en la realidad global de la que forman parte, es ser capaz de ejercer un pensamiento que, como decía Pascal, alimenta los conocimientos de las partes con los conocimientos del todo (1995: 47).

En esta línea, se reafirma la idea de contextualizar las noticias y los conocimientos en una situación determinada de la realidad social porque se suele hablar de un hecho en forma descontextualizada, generando una confusión en la interpretación y/o simplificación sobre qué sucedió.

A decir verdad, la información precisa y de fuentes confiables es la base para profundizar la interpretación e investigación de los hechos y fenómenos sociales, pero también es cierto que el común de la gente se queda ensimismado en el primer nivel de la información y, al mismo tiempo, los periodistas que trabajan en los medios de comunicación sufren las mencionadas presiones políticas y económicas para publicar determinadas informaciones porque tocan intereses del mercado y del *establishment*.

Espacios para los lectores

El comunicador estratégico debe darle importancia a escuchar al otro, abrirse a las nuevas realidades socioculturales y tratar de incluir a las diferentes voces de los actores

sociales en el contexto de un paradigma desde la complejidad, situacional, cambiante, emergente y fluido (Massoni, 2007).

O como suele llamar Carlos Galano la otredad:

El modelo civilizatorio dominante degrada el ambiente, subvalora la diversidad cultural y desconoce al otro (al indígena, al pobre, a la mujer, al negro, al Sur), mientras privilegia un modo de producción y un estilo de vida insustentables que se han vuelto hegemónicos en el proceso de globalización (2006: 7)¹⁵.

Al respecto, Boris Cyrulnik afirma:

Este ejercicio, ponerse en el lugar del otro -lo que los filósofos llaman empatía-, es un concepto muy útil (...) es enriquecerse, pero también supone un esfuerzo, significa partir a descubrir otro continente mental, una nueva forma de pensar, una nueva manera de ser hombre (...) se trata verdaderamente de una jugada a todo o nada: o nos enriquecemos abriéndonos a su mundo o hacemos una teoría coherente y lo descalificamos, lo excomulgamos, lo excluimos (Cyrulnik & Morin, 2005: 36).

Esta misma línea de pensamiento es abonada por el periodista polaco Ryszard Kapuscinski al citar a Herótodo (vivió hace 2500 años en Grecia) quien escribe sobre los otros sin desdén y sin odio, intenta conocerlos y comprenderlos, a menudo demuestra que en muchos sentidos superan a los griegos.

Son las circunstancias de la vida, la situación y el contexto los que deciden si en un determinado momento vemos en una persona al contrincante o al amigo; ese otro puede ser lo primero o lo segundo, y en esto consiste su cambiante e inasible naturaleza y sus maneras de actuar contradictorias cuyos motivos a menudo ni él mismo es capaz de comprender (2007)¹⁶.

Esta mirada es profundizada por Jon Lee Anderson, reportero de *The New Yorker*, quien señala:

Hay que agregar voces y hay que crear un retrato tridimensional. Hay que buscar muchas fuentes y hay que tener un sentido ético para establecer un equilibrio entre lo que es la percepción

¹⁵ En este Trabajo Final Integrador se publica en forma completa el seminario *Problemática ambiental en el contexto de la globalización* de esta Maestría en Comunicación Estratégica en el capítulo 5. Testimonio sobre un problema ambiental en Rafaela (p. 41).

¹⁶ Citado en el artículo “El cronista como historiador”, revista ADNcultura del diario La Nación, Buenos Aires, 17 de noviembre de 2007, p. 15.

de uno y lo que aparentemente es la realidad de los otros. Hay que ser consecuente con los otros (2012)¹⁷.

¿En qué medida me pongo en el lugar del otro a la hora de informar, más aún opinar, interpretar, criticar e investigar un tema determinado? Al respecto, Morín cuestiona con interrogantes en voz alta:

¿Por qué tener siempre opiniones compartimentadas? ¿Por qué considerar a los seres humanos según su categoría socio-profesional, su nivel de vida, su edad, su sexo, de acuerdo con cuestionarios de opinión o documentos de identidad? Cada ser, aún el más vulgar o anónimo, es un verdadero cosmos (...) porque lleva en sí un mundo fabuloso y desconocido (1998: 434).

Con los nuevos paradigmas trabajados y estudiados, tengo que salir de mi punto de vista como emisor para hacer un esfuerzo de ponerme en el lugar del otro, que es un perceptor que necesita ser escuchado y tenido en cuenta a la hora de escribir noticias, crónicas, entrevistas, columnas de opinión, editoriales y artículos de interpretación.

Comunicar significa compartir, y para compartir se necesita escuchar, acoger. Escuchar es mucho más que oír. Oír hace referencia al ámbito de la información; escuchar, sin embargo, evoca la comunicación, y necesita cercanía. La escucha nos permite asumir la actitud justa, dejando atrás la tranquila condición de espectadores, usuarios, consumidores. Escuchar significa también ser capaces de compartir preguntas y dudas, de recorrer un camino al lado del otro, de liberarse de cualquier presunción de omnipotencia y de poner humildemente las propias capacidades y los propios dones al servicio del bien común (Francisco, 2016: 3).

El perceptor del que habla Prieto Castillo viene a constituir en mi territorio el lector del diario La Opinión desde hace 95 años, que forma parte del engranaje comunicacional. ¿Qué espacio viene teniendo el lector rafaelino y de la zona de influencia? ¿Es solamente receptivo de la información o también percibe cómo se construye la noticia y los intereses que hay en danza?

Actualmente, hay tres lugares destinados a los lectores: en la edición papel las cartas que son firmadas por el autor con su DNI (también aparecen en la edición *on line*) y la

¹⁷ Entrevista realizada por Astrid Pikielny titulada “El cazador de historias”, en la revista ADNcultura del diario La Nación, 10 de agosto de 2012, p. 8.

sección del Opifón que incluye mensajes grabados y anónimos que deja la gente en el teléfono (generan problemas cuando se publican acusaciones o denuncias a personas e instituciones), y en la web mensajes al final de las distintas crónicas y artículos.

Además, están los comunicados de prensa que envían las instituciones (políticas, sociales, gremiales, religiosas, comunitarias, educativas, entre otras) y las colaboraciones de los particulares sobre diversas temáticas para ser publicadas en las secciones del diario (notas de opinión, locales, información general, deportes).

A decir verdad, esta participación es muy ínfima respecto al objetivo de esta investigación: *Innovación en el periodismo en el diario La Opinión de Rafaela, propiciando una comunicación estratégica*, en orden a propiciar un cambio social conversacional (Massoni, 2007) con mayor protagonismo de la gente.

¿Es osado repensar el proceso comunicacional del diario no solamente con la participación de los periodistas-directivos sino también abrir el juego al público/lector, pensando en un periodismo *comunitario* para salir del *corset* de la función instrumental o en todo caso apuntar a un mejor periodismo profesional de calidad?

Una de las voces autorizadas en la materia es Ana María Miralles, investigadora de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, Colombia, quien propone: “con información concebida para la participación ciudadana, el periodismo público provoca en los ciudadanos procesos de deliberación que llevan a la construcción de su agenda de prioridades, con la aspiración de ejercer influencia sobre el poder”¹⁸ (2002: 4), aclarando que no excluye a otros sectores como los expertos, los políticos profesionales y los funcionarios oficiales.

Además de buscar caminos más horizontales de la comunicación, una de las consecuencias positivas puede ser la posibilidad del aumento en la venta de mayor cantidad ejemplares en la edición en papel (actualmente, 3.300 de promedio diario), aspecto que está *amesetado* por factores económicos y la irrupción desde hace unos años de internet y las redes sociales.

¿En qué medida y de qué manera participan los lectores a través de la web del diario y en las redes sociales?

¹⁸ “Periodismo, opinión pública y agenda ciudadana”. Este aspecto desarrollado y su autora fueron aportados por Jesús Galindo Cáceres en el *Taller de proyecto I* de esta Maestría.

A decir verdad, las nuevas tecnologías pueden contribuir para la consulta de otras fuentes periodísticas, pensando en la apertura del *mass media* para debatir, discutir y conformar la mencionada agenda de prioridades del público. Hasta hace poco tiempo, la web del diario La Opinión presentaba pocos filtros para los cibernautas y lo más llamativo era que cualquiera podía escribir un mensaje con nombre y apellido verdadero o con seudónimo, teniendo total libertad para opinar, pero muchas veces incurrían en groserías con falta de respeto para el periodista y las personas involucradas en el contenido de la pieza comunicacional.

Luego de los reclamos pertinentes, se pasó casi al otro extremo: bajó la participación de los usuarios en la web o se participa en casos puntuales. ¿Será que ahora se filtran los mensajes que llegan en función de los intereses políticos y económicos del diario?

De todas maneras, lo que observo personalmente es que cuando se sube algún link del diario en las redes sociales, especialmente Facebook, la participación se multiplica de manera exponencial, generando una remediación, es decir la representación de un medio dentro de otros.

Cada remediación ha introducido nuevos ambientes comunicativos, los cuales han propiciado el desarrollo de nuevas prácticas comunicativas. La blogósfera, por ejemplo, representa una remediación determinante, pues favoreció la transformación de no pocos internautas pasivos en activos prosumidores. El prosumidor es el actor comunicativo que ha observado un rol determinante en el formidable desarrollo de Internet 2.0 (Octavio Islas y Amaia Arribas Urrutia, 2010:150-151).

Al mismo tiempo, hay que tener en cuenta las informaciones que aparecen en las redes sociales porque suelen no ser siempre verdaderas y también tergiversadas, confundiendo a la gente sobre su credibilidad, con el agravante de que los medios tradicionales vienen siendo desplazados como fuente de información.

Es más factible que la información que refuerza creencias se viralice con éxito, especialmente si tiene pinceladas de sensacionalismo, morbo y pánico. Esa es la fórmula de la noticia ficción. Y puesto que tendemos a vivir en círculos digitales homogéneos, rodeados de gente que piensa de modo similar, tendemos a aceptar información como verdadera sin importar si fue

producida por periodistas cuidadosos con los datos o maliciosos mercachifles de la mentira (Waisbord, 2016)¹⁹.

Al respecto, es muy esclarecedor la opinión de Bauman:

El papa Francisco, que es un gran hombre, al ser elegido dio su primera entrevista a Eugenio Scalfari, un periodista italiano que es un autoproclamado atea. Fue una señal: el diálogo real no es hablar con gente que piensa lo mismo que tú. Las redes sociales no enseñan a dialogar porque es tan fácil evitar la controversia... Mucha gente usa las redes sociales no para unir, no para ampliar sus horizontes, sino al contrario, para encerrarse en lo que llamo zonas de confort, donde el único sonido que oyen es el eco de su voz, donde lo único que ven son los reflejos de su propia cara. Las redes son muy útiles, dan servicios muy placenteros, pero son una trampa²⁰.

Entonces, hay que tener en cuenta la influencia de las redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Whatsapp, entre otras), donde buscamos grupos que piensen lo mismo que nosotros, reforzando de alguna manera nuestros cerrados pensamientos y visiones del mundo, pero en realidad pecan de egocentrismos y capacidad de diálogo porque no se arriesgan a contrastar con otras opiniones, miradas y posiciones diversas sobre la realidad.

Como consecuencia de la revolución cognitiva, el chismorreó ayudó a *Homo sapiens* a formar bandas mayores y más estables. Pero incluso el chismorreó tiene sus límites. La investigación sociológica ha demostrado que el máximo tamaño «natural» de un grupo unido por el chismorreó es de unos 150 individuos. La mayoría de las personas no puede conocer íntimamente a más de 150 seres humanos, ni chismorrear efectivamente con ellos. En la actualidad, un umbral crítico en las organizaciones humanas se encuentra en algún punto alrededor de este número mágico. Por debajo de dicho umbral, comunidades, negocios, redes sociales y unidades militares pueden mantenerse basándose principalmente en el conocimiento íntimo y en la actividad de los chismosos. No hay necesidad de rangos formales, títulos ni libros de leyes para mantener el orden (Harari, 2016: 40).

¹⁹ Artículo publicado en el suplemento Ideas, diario La Nación, Buenos Aires, 18 de diciembre de 2016.

²⁰ Entrevista realizada por Ricardo de Querol en el diario El País, Madrid, 9 de enero de 2016.

Para concluir este capítulo con finales abiertos (Sotolongo, Prigogine)²¹, el desafío de la comunicación estratégica en mi territorio consiste en la apertura a los nuevos paradigmas estudiados en esta Maestría, no buscar imponer mi punto de vista sino tratar de acompañar los cambios posibles y viables, desplegando estrategias que apunten a la multidimensionalidad de la comunicación, descubrir la complejidad en cada situación y el diálogo de saberes, incluida la dimensión religiosa de la comunicación escasamente desarrollada en esta Maestría, sin desconocer el poder temporal que tienen y llevan a cabo las diferentes confesiones religiosas en el mundo.

¿Es posible conciliar la ciencia con la religión, con el pensamiento complejo y la ciencia de la complejidad? La respuesta es sí. De hecho, la ciencia probada y la religión verdadera no se contradicen, sino que se complementan. Que dialoguen entre sí (Zabala, s. f.: 1)²².

²¹ Aspecto desarrollado por Pedro Sotolongo en el seminario *Comunicación y autodispositivos colectivos* de esta Maestría en Comunicación Estratégica. Prigogine denomina “estructuras disipativas de final abierto” con múltiples “finales abiertos”, citado por Rafael Alberto Pérez & Sandra Massoni, 2009, en “Hacia una teoría general de la estrategia”, p. 147.

²² “Complejidad y religión. Perspectiva de unas dinámicas que se entretajan”. Investigación de 112 páginas aportada por Jesús Galindo Cáceres en el *Taller de proyecto I* de esta Maestría.

Referencias bibliográficas

- ACCATTOLI, L. (1992). *Nuevo Diccionario de Teología Moral*. Madrid: Paulinas.
- ALTHUSSER, L. (1988). *Ideología y aparatos ideológicos de Estado. Freud y Lacan*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- ANDERSON, J. (10 de agosto de 2012). El cazador de historias. *Revista ADNcultura del diario La Nación*, entrevista realizada por Astrid Pikielny.
- BAUMAN, Z. (2015). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Recuperado el 7 de enero de 2017:
<http://www.fcpolit.unr.edu.ar/politicasocial1/files/2015/03/Bauman-Trabajo-consumismo-y-nuevos-pobres1.pdf>
- _____ (2016). *Las redes sociales son una trampa*, entrevista realizada por Ricardo de Querol en el diario El País, Madrid, 9/1/2016, recuperado el 12 de enero de 2017:
http://cultura.elpais.com/cultura/2015/12/30/babelia/1451504427_675885.html
- BLÁZQUEZ, N. (1994). *Ética y medios de comunicación*. Madrid: Biblioteca de autores cristianos.
- CARNICELLA, M. (1993). *Mass media e annuncio del messaggio evangelico* en *Ricerche teologiche*. Roma.
- CYRULNIK, B. y MORIN, E. (2005). *Diálogos sobre la naturaleza humana*. Barcelona: Paidós.
- CHOMSKY, N. (1989). *Illusioni necessarie. Mass media e democrazia*. Toronto: Enterprises.
- DE LA VEGA, J. (1991). *Diccionario Consultor de Economía*. Buenos Aires: Delma.
- ELZ, R. (2012). *La complejidad acontece en la vida cotidiana de la gente*, entrevista realizada por Emilio Grande (h.) en el diario La Opinión, Rafaela, 13/08/12, recuperado el 9 de setiembre 2015:
<http://diariolaopinion.com.ar/noticia/138103/la-complejidad-acontece-en-la-vida-cotidiana-de-la-gente>
- FRANCISCO (2015). Mensaje del Santo Padre para la XLIX Jornada Mundial de las Comunicaciones Sociales *Comunicar la familia: ambiente privilegiado del encuentro en la gratuidad del amor*, recuperado el 5 de junio de 2015:

https://w2.vatican.va/content/francesco/es/messages/communications/documents/papa-francesco_20150123_messaggio-comunicazioni-sociali.html

_____ (2016). Mensaje del Santo Padre para la L Jornada Mundial de las Comunicaciones Sociales *Comunicación y Misericordia: un encuentro fecundo*, recuperado el 15 de julio de 2016:

https://w2.vatican.va/content/francesco/es/messages/communications/documents/papa-francesco_20160124_messaggio-comunicazioni-sociali.html

GALANO, C. (2006), *Educación ambiental y sustentabilidad: construcción del futuro* en el Seminario Nacional para la Educación Ambiental para la Sustentabilidad, Lima.

GALINDO CACERES, J. (1998). *Cibercultura, ciberciudad, cibersociedad: hacia la construcción de mundos posibles en nuevas metáforas conceptuales*. Colima, México, Universidad de Colima.

GRAMSCI, A. (1975). *El materialismo histórico y la filosofía de Benedetto Croce*. México: Juan Pablos Editor.

GRANDE, E. (2003). *Restricciones que afectan el ejercicio del periodismo en Rafaela*, tesina de licenciatura en Comunicación Social en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), sede Rafaela.

GRUPPI, L. (1978). *El concepto de hegemonía en Gramsci*. México: Ediciones de Cultura Popular.

HARARI, Y. (2016). *De animales a dioses: breve historia de la humanidad*. Buenos Aires: Debate, 5ª edición.

ISLAS, O. y ARRIBAS URRUTIA, A. (2010) *Comprender las redes sociales como ambientes mediáticos*, en “El proyecto Facebook y la posuniversidad. Sistemas operativos sociales y entornos abiertos de aprendizaje”. Madrid: Fundación Telefónica; Barcelona: Ariel.

KAPUSCINSKI, R. (2007). *Encuentro con el otro*. Editorial Anagrama, citado en el artículo *El cronista como historiador*, revista ADNcultura del diario La Nación, Buenos Aires, 17 de noviembre de 2007.

MCQUAIL, D. (1986). *Le comunicazioni di massa*. Bologna: Il Mulino.

MARTIN-BARBERO, J. (1987). *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. México: Gustavo Gili.

MASSONI, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens ediciones.

_____ (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

MIRALLES, A. (2002). *Periodismo, opinión pública y agenda ciudadana*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

MORIN, E. (1984). *Ciencia con consciencia*. Barcelona: Anthropos.

_____ (1995). *Mis demonios*. Barcelona: Kairos, 1ª edición. Trad. Manuel Serrat Crespo.

_____ (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

NAJMANOVICH, D. (2006). *El desafío de la complejidad: redes, categorías dinámicas y mundos implicados*. Artículo presentado en el Tercer Seminario Bienal de Implicaciones Filosóficas de las Ciencias de la Complejidad. La Habana, Cuba, 9 al 12 de enero.

PAPALINI, V. (2007). *Sociedad de masas y comunicación mediática: algunos apuntes para el análisis de los medios*, fragmento de *Una cotidianeidad de puertas abiertas*, Boletín del Congreso de la Nación N° 123. Buenos Aires.

PEREZ, R. y MASSONI, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel Comunicación, 1ª edición.

PRIETO CASTILLO, D. (1990). *La comunicación como proceso en totalidad en Diagnóstico de Comunicación*. Manuales Didácticos CIESPAL, Quito: Editorial Quipus, reimpresión.

PRIGOGINE, I. y STENGERS, I. (1988). *Entre le temps et l'éternité*. París: Librarie Artéme Fayard.

ROUQUIÉ, A. (2017). *Cuando la herencia deje de ser un problema el peronismo hallará su líder*, entrevista realizada por Luisa Corradini, suplemento Ideas, diario La Nación, Buenos Aires, 8/1/2017, recuperado el 11 de enero de 2017:

<http://www.lanacion.com.ar/1973307-alain-rouquie-cuando-la-herencia-deje-de-ser-un-problema-el-peronismo-hallara-un-lider>

URANGA, W. (1999). *Segundo Congreso de Comunicadores Católicos: comunicación, esperanza y solidaridad*, Rosario. Buenos Aires: Paulinas.

WHITE, R. (1995-96). Apuntes de la cátedra *Mass media II: teoría di media, cultura e societa*, Centro Interdisciplinare sulla Comunicazione Sociale de la Pontificia Universidad Gregoriana. Roma.

WAISBORD, S. (2016). *Medios y redes sociales: la imaginación (y las mentiras) al poder*, suplemento Ideas, diario La Nación, Buenos Aires, 18/12/2016, recuperado el 10 de enero de 2017:

<http://www.lanacion.com.ar/1967381-balance-2016-medios-y-redes-sociales-la-imaginacion-y-las-mentiras-al-poder>

WOLF, M. (1992). *Gli effetti social dei media*. Milano: Bompiani.

_____ (1994). *Teorie delle comunicazioni di massa*. Milano: Bompiani.

ZABALA (s. f.). *Complejidad y religión. Perspectiva de unas dinámicas que se entretajan*.

5. Testimonio sobre un problema ambiental en Rafaela

En el seminario *Problemática ambiental en el contexto de la globalización*, a cargo del docente Carlos Galano, de esta Maestría en Comunicación Estratégica, este maestrando profundizó lo investigado, en base a una experiencia personal, sobre la contaminación del medio ambiente producido durante décadas por empresas rafaquinas a las comunidades de seis localidades y cuencas ubicadas al Este de la ciudad de Rafaela.

Confluyen miradas y categorías trabajadas: los paradigmas multidimensional, situacional, histórico, fluido, complejo, como así también la participación de las matrices socioculturales, propiciando un encuentro sociocultural como cambio social conversacional (Massoni, 2007 y 2013), cuyas crónicas fueron publicadas en el diario La Opinión de Rafaela (entre los años 2000 y 2006) y, al mismo tiempo, hubo denuncias policiales y judiciales.

A decir verdad, constituye un ejemplo paradigmático sobre cómo se puede propiciar una agenda público-ciudadana (Miralles, 2002) con la participación activa de una diversidad de actores sociales: representantes de organismos del Estado provincial, municipal y comunal; ONGs ambientalistas; comisiones vecinales; legisladores; entre otros, quienes conformaron una heterogénea *Comisión de seguimiento* sobre las obras de tratamientos primario y secundario que tuvieron que hacer tres empresas rafaquinas: Sodecar, Rafaela Alimentos y Molfino, ubicadas al Norte de la ciudad.

Esta Comisión se había planteado como objetivo el saneamiento de la cuenca al Este de la ciudad de Rafaela y fue logrado porque luego de algunos años volvió la vida acuática en los canales y arroyos, siendo una contracara al *crecimiento sin límites* que propicia el capitalismo salvaje a través de la racionalidad instrumental, que en este caso había producido la contaminación ambiental con mortandad de peces.

En lo personal tuve libertad de los directivos del diario para investigar esta problemática ambiental en la que primó la verdad, porque involucraba a empresas que son auspiciantes, cuando en otras situaciones similares se reciben presiones para no publicar al afectar intereses políticos y económicos. Se trata de una rutina de producción que expresa la multidimensionalidad de la comunicación, con una participación que generó cambios reales en la sociedad, sumado a los objetivos económicos del medio de comunicación.

A modo de introito

El tercer seminario cursado en esta maestría fue dinámico, complejo y, al mismo tiempo, cuestionador sobre la *crisis ambiental* que viene padeciendo la madre Tierra desde hace décadas, contándose con el aporte de categorías de análisis novedosas y también contribuyó el intercambio de experiencias al escuchar los testimonios de distintos actores sociales y de los compañeros de la cohorte 2012-13.

Al intentar reflexionar esta problemática planteada sobre los aspectos tratados durante la cursada y sumado a la lectura de algunos autores propuestos por la cátedra me sirvieron para enfocar la caracterización del conflicto ambiental escogido.

Se trata de la contaminación ambiental producida por varias empresas rafaelines durante unas cuatro décadas en los canales y arroyos ubicados al Este de la cuenca de la provincia de Santa Fe, produciendo la mortandad de la vida acuática.

Frente a esta situación, primeramente, las comunidades afectadas tomaron conciencia de este *pasivo ambiental*, luego fueron presentadas denuncias en la Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable (SMADES) de la provincia de Santa Fe y en los tribunales de Rafaela, intimando a la realización de las obras, como así también se formó una *Comisión de seguimiento* integrada por las comunas y vecinales afectadas, el Municipio y el Concejo Municipal rafaelines, la SMADES, El Club de Caza y Pesca El Zar (Humboldt) y la Asociación Amigos de la Vida (Rafaela), entre otros.

En este trabajo investigativo se analiza este proceso en el que la citada Comisión tuvo un rol protagónico, conminando a las empresas Molfino, Sodacar y Rafaela Alimentos para que realizaran las obras de tratamiento de efluentes primario y secundario con el objetivo de terminar con la mortandad de peces y todo tipo de vida acuática denunciada en la Justicia, con enfoques desde los paradigmas mecanicista de la racionalidad instrumental y desde el pensamiento ambiental latinoamericano.

Diagnóstico situacional

La ciudad de Rafaela viene teniendo desde hace algunas décadas la imagen de *isla* porque supuestamente los problemas eran inexistentes o mínimos y no necesitaba ayuda externa y luego se sumó el mote de *modelo* en términos de referencia nacional e

internacional por el entramado pymes con un perfil exportador, la producción agropecuaria, el bajo nivel de desocupación, entre otros parámetros.

Pero en los últimos años esta ciudad del centro-oeste santafesino explotó socialmente, llegando a tener actualmente una población estimada de unos 100.000 habitantes (en el último censo del 2010 fue de 92.945 personas), con lo cual ha generado un sinnúmero de problemas sociales, económicos, sanitarios, habitacionales, ambientales, tránsito vehicular, por citar algunos.

Respecto al entramado *pymes* genera una interesante ocupación de mano de obra, abasteciendo a los mercados interno y externo desde hace varias décadas. Los rubros más destacados son los lácteos, frigoríficos y metalmecánica.

Si realizamos un análisis desde un enfoque de la racionalidad instrumental, utilitarista y economicista se puede afirmar que el modelo de producción fue exitoso porque hubo un crecimiento de los mercados a escala nacional, exportando a países de todos los continentes.

El problema se presenta cuando algunas empresas como los frigoríficos Sodecar y Rafaela Alimentos, la láctea Molfino (vendida primero a Pérez Companc y luego a la canadiense Saputo) y la Curtidora del Oeste (cerró hace unos años, dejando en la calle a más de un centenar de obreros) se olvidaron de cuidar y preservar el medio ambiente, que es de todos los habitantes, la *casa común*²³, cuyos efluentes industriales eran arrojados sin los debidos tratamientos primario y secundario en los canales Norte y Sur de Rafaela, los que luego vuelcan en la Cañada de Flesia, arroyos La Paloma, Las Prusianas y Cululú, desembocando en el río Salado.

“El espacio urbano tiene tragedia, que es la misma tragedia del planeta Tierra. Se llama crisis ambiental, la producida por una racionalidad lineal, simplificadora, reduccionista, que ve las partes y jamás puede ver el todo”, expresa Carlos Galano (en López, 2005: 318).

Las consecuencias de este maltrato ambiental sobre este caso que se está analizando fueron los malos olores, la mortandad de peces, el entierro de desechos industriales, denuncias por enfermedades cancerígenas y malformaciones congénitas.

Al respecto, Luis Sabini pregunta en voz alta:

²³ Término del papa Francisco en la carta encíclica *Laudato si'* (2015) sobre el cuidado de la casa común.

¿Son los banderilleros argentinos nuestros niños palestinos arruinados por las balas de la agroindustria en este caso y de algún modo encarnan a toda una sociedad agredida por el éxito monetario y fácil de la agroindustria? ¿Dónde está el asiento social desde el cual se podrá medir el grado de contaminación, el alcance de los cánceres, de las alergias, de las malformaciones congénitas, de las mutaciones? (Escuela Chico Mendes, 2009: 5).

En lo personal integro la redacción del diario La Opinión de Rafaela desde el 1 de marzo de 1996 hasta la fecha (21 años de servicio). A partir del año 2000 fueron publicadas varias crónicas sobre denuncias realizadas por vecinos y autoridades de las comunas afectadas al Este de esta ciudad ante la SMADES.

El entonces presidente comunal de Humboldt²⁴ Germán Kahlow denunció esta situación en una entrevista realizada por este maestrando (diario La Opinión, 13 de diciembre de 2000):

Se arrojan a los arroyos sustancias químicas y/o bioquímicas, que no son debidamente tratadas y producen desde hace más de dos décadas un impacto terriblemente negativo en los ecosistemas de estos arroyos (...) se han hecho análisis arrojando resultados elevados de arsénico, sulfuro, sulfato y cromo. (...) Más allá de la buena voluntad, necesitamos hechos que empiecen a generar soluciones.

En aquel momento, los ingenieros Alfredo Trento y Horario Beldoménico tomaron muestras en el canal Sur de Rafaela (*Curtidora del Oeste* tiraba sus efluentes), encontrando altos valores de cromo, en el marco de una investigación del Proyecto de Extensión de Interés Social (PIES) del que participaron las Facultades de Ingeniería y Ciencias Hídricas y de Ingeniería Química de la UNL, la Municipalidad de Esperanza, las comunas de Humboldt y Cavour.

Al respecto, Trento comentó a este periodista el 18 de abril de 2001 en La Opinión:

La presencia de oxígeno disuelto en agua sus valores son muy bajos tanto en los canales Sur como en el Norte, provocando la ausencia de oxígeno en un buen tramo del curso de agua. Esto significa que se hace muy difícil la vida de la fauna ictícola. En estos cursos de agua no existen peces, salvo algunas tortugas y otros animales. Esto se da justamente porque no tienen condiciones

²⁴ La localidad de Humboldt, departamento Las Colonias, está ubicada a unos 45 km al Este de Rafaela.

mínimas de oxígeno que le permitan sobrevivir, algo que también ocurre en otros cursos de agua de la zona.

¿Qué opinaban los productores agropecuarios sobre esta situación?

Telmo Baronetti²⁵ (fallecido en 2005, era abuelo de mi mujer) fue entrevistado por este cronista el 25 de febrero de 2001 en La Opinión:

Antes los colonos pescaban moncholos y dientudos, había tortugas y nutrias hasta hace unos 30 años. Ahora no hay más vida animal porque los ácidos matan la vida acuática. La contaminación es provocada especialmente por las industrias de Rafaela porque el canal Norte se limpió desde Rafaela hasta Felicia, pagando los colonos ese trabajo, para que después los industriales rafaelinos larguen toda la mugre adentro y empezaron nuevamente a contaminar.

Por su parte, René Garelli, yerno de Telmo, sostuvo:

El agua es rojiza tirando a marrón, a veces con espuma blanca. También arrojan cubiertas, cámaras, bidones de plástico, bolsas de nailon, entre otras cosas. Además los alambrados están rotos y quemados por el vapor del agua contaminada que largan los ácidos. Cuando hay viento Sur viene un olor a podrido que no se aguanta. Vecinos del campo me contaron que del molino sale agua medio colorada. La contaminación llega a las aguas subterráneas de la zona.

Por lo expresado, no solamente está el problema de contaminación provocado por las industrias rafaelinas que vuelcan sus efluentes sin tratamiento, sino también la gente arroja al canal Norte todo tipo de basura, mostrando la ausencia de conciencia ambiental en la población que se manifiesta en todos los niveles sociales.

Por su parte, el productor Rubén Burcher recordó:

La hacienda no toma el agua del lugar porque está contaminada. En el canal se encuentra de todo: plásticos, botellas, desperdicios, cubiertas, sillas, animales muertos que arrojan los vecinos de Rafaela y otros que van hasta los alrededores de la ciudad.

Otra de las voces consultadas por quien escribe esta investigación fue Verónica Odriozola, coordinadora de la campaña de tóxicos de Greenpeace en Argentina:

²⁵ El campo de los Baronetti está ubicado a 8 km al Oeste de Felicia, departamento Las Colonias, y 22 km de Rafaela. El canal Norte de nuestra ciudad atraviesa esa propiedad por una extensión de 600 m.

Preocupa que las autoridades sean cómplices del chantaje ecológico contaminando para no producir despidos. Es un argumento que lo ha empleado la «industria sucia» y con la crisis económica que vivimos y el desempleo en la Argentina lo están haciendo de una manera extraordinaria (...) y también ha sido de las empresas grandes, si necesitan recursos deben disminuir sus márgenes de ganancia, si no vamos a permitir que el próximo planteo de la industria sea que para seguir funcionando debemos tener a los empleados de esclavos. (La Opinión, 2 de julio 2001).

Denuncias policiales y judiciales

Debido a esta situación de contaminación, se inició una demanda judicial el 12 de setiembre de 2002 con la presentación de una denuncia escrita promovida por el presidente comunal de Humboldt Germán Kahlow, acompañado por otros presidentes comunales de la zona afectada por la contaminación, con el patrocinio del doctor Adrián Cornaglia en el Juzgado de Faltas de Rafaela por el volcamiento de efluentes industriales, denunciando “la probable comisión de una contravención, falta o infracción, atentado contra los ecosistemas y contaminación de recursos hídricos, que afectan las aguas y el territorio de nuestras localidades.”

Ante una nueva mortandad de peces en el arroyo Cululú, Kahlow radicó otra denuncia en la comisaría N° 5 de esa localidad el 21 de diciembre de 2002. “Se tomaron muestras líquidas, filmaciones y fotografías digitalizadas, y declaraciones de testigos moradores del lugar que estarán a disposición de la Justicia”, confió Adrián Fernández, jefe de Relaciones Policiales de la Unidad Regional XI de Esperanza, ante la consulta de este maestrando, crónica publicada el 24 de diciembre de 2002 en La Opinión. Toda la documental fue remitida al Juzgado de Instrucción de la 3° Nominación de Santa Fe a cargo del doctor Julio César Costa.

Esta nueva mortandad se produjo en el paraje *Paso de las piedras*, jurisdicción de Colonia Rivadavia, a 27 km al Noreste de Humboldt, encontrándose una cantidad considerable de bagres y moncholos de grandes dimensiones. “No es la primera vez que hay una denuncia de este tipo. Este arroyo es de dimensiones reducidas y los peces muertos aparecieron por descomposición sobre el agua y en las orillas”, graficó Fernández.

Por su parte, el vicepresidente del Club de Caza y Pesca El Zar de Humboldt Edgardo Leguizamón opinó que “años atrás se producían muertes en menor escala, pero

cada vez que se produce una lluvia importante hay una mortandad. Los empresarios rafaelinos no tienen escrúpulos porque vuelcan sus efluentes a los canales Norte y Sur.”

Como los ríos Coronda y Salado estaban crecidos, el agua de los arroyos quedaba estancada y el drenaje era lento. En el caso del Cululú su suelo es pedregoso, que permite el nacimiento y crianza de distintas variedades de peces (a los nombrados hay que agregar sábados, dorados, viejas del agua, entre otros).

Luego de varios intentos en la creación de un órgano de control del medio ambiente cuando Lorenzo Domínguez estaba al frente de la SMADES (2001), las comunas afectadas peticionaron ante la Defensoría del Pueblo por la falta de respuesta gubernamental.

Pasaron varios meses hasta que la Defensoría convocó en el mes de abril de 2003 a las partes involucradas a una reunión en la localidad de Nuevo Torino, participando representantes de las seis comunas afectadas, funcionarios de la SMADES (el responsable era Aníbal Vázquez) y del Municipio rafaelino (Gabriel Gentinetta, secretario de Servicios Públicos).

En este sentido, se formó una *Comisión de seguimiento* de las obras de efluentes integrada por técnicos de la SMADES; funcionarios del Municipio y concejales (oficialista y opositor) rafaelinos; integrantes de las comisiones vecinales Fasoli, 9 de Julio y Guillermo Lehmann de Rafaela en cuyos barrios se encuentran emplazadas las tres empresas en cuestión; representantes de las comunas de Humboldt, Pilar, Felicia, Cavour, Nuevo Torino y Colonia Rivadavia; del Club de Caza y Pesca El Zar de Humboldt; de la Asociación Amigos de la Vida de Rafaela, entre otros. Fue el puntapié inicial para que a partir de ese momento la comisión formada exigiera formalmente a la SMADES y a las tres empresas en cuestión un cronograma de obras.

Desde una mirada del pensamiento ambiental latinoamericano, se trata de “un saber ambiental desandado en el curso de la participación activa y crítica, reflexiva y propositiva, con la decisión de tejer las redes del paradigma de la sustentabilidad, fortaleciendo el sentido de la equidad y solidaridad intra e intergeneracional” (Carlos Galano, 2006: 13).

En este contexto, la SMADES fue otorgando permisos de *volcamiento precario* de residuos sin tratamiento renovables cada seis meses a las empresas locales Sodecar, Rafaela Alimentos (en aquel tiempo se encontraba en concurso de acreedores) y Molfino, mientras se comprometieron a realizar las obras de tratamientos primario y secundario de los

efluentes industriales en un plazo estimado de unos dos años, iniciándose los trabajos en los primeros meses de 2003.

El presidente del citado Club El Zar Miguel Bisang puntualizó a La Opinión el 9 de julio de 2003:

En el verano último tuvimos la última mortandad de peces producida por la contaminación de Williner. El problema se produce cuando baja el agua en los ríos y arroyos, entrando el agua contaminada con elementos de materia orgánica desde los canales Norte y Sur de Rafaela.

Aproximadamente, cada dos meses esta *Comisión de seguimiento* fue realizando controles sobre el plan de ejecución de las obras con visitas en las tres plantas, siendo recibidos por responsables técnicos de cada empresa, quienes evacuaron las consultas de los visitantes con una duración de unas tres horas. Estas recorridas para inspeccionar eran abiertas al periodismo y fui el único comunicador que me sumé al grupo desde el primer momento, contando con el apoyo de los directivos del diario²⁶. Con distintos ritmos los proyectos incluyeron trabajos de obra civil, la parte eléctrica, compra e instalación de equipamientos.

Al mismo tiempo, en abril de 2005 el juez de Faltas de Rafaela Fernando Ferrer condenó a las empresas Rafaela Alimentos SA, Molfino Hnos. SA y Sodecar SA, y en forma personal a los directivos y responsables del volcamiento contaminante producido por estas empresas.

Se trata de la citada demanda judicial efectuada el 12 de setiembre de 2002, cuyo expediente de casi 200 carillas los denunciantes realizaron ocho presentaciones más en el que explicaron la situación de contaminación existente originada por el uso irracional de los recursos naturales (particularmente el pluvial) provocado por el vertimiento de desechos tóxicos producido por curtiembres, empresas lácteas, papeleras, criaderos de animales de Rafaela. Enseguida las empresas presentaron un recurso en la Cámara de Apelaciones en lo Penal con asiento en Rafaela.

Finalmente, con distintos ritmos de ejecución sumada a las condiciones climáticas y económicas las empresas terminaron sus trabajos con variados sistemas de funcionamiento

²⁶ Así como fui crítico en los problemas de mi territorio periodístico desarrollado a lo largo del TFI, también tengo que ser justo y decir que para investigar este problema medioambiental en Rafaela tuve libertad desde la Dirección del diario para publicar las crónicas, entrevistas y opiniones, sin recibir presiones políticas y económicas.

de los efluentes secundarios con los valores que la normativa prevé para estos casos. La primera en poner en funcionamiento fue Molfino en setiembre de 2005 con una inversión estimada en un 1.500.000 de dólares y la obra fue realizada en la zona rural al Norte de la ciudad. Luego siguió Sodecar a partir de diciembre de 2005 con una inversión de 2.500.000 de pesos. La última en concluir fue Rafaela Alimentos en junio de 2006, habiendo realizado una inversión de 1.350.000 pesos. En los dos últimos casos, las obras fueron realizadas en predios ubicados calle de por medio a las plantas industriales.

Importancia de la Comisión

A decir verdad, esta Comisión integrada por distintos actores sociales (Estados provincial, municipal y comunal, y ONGs) fue clave para la ejecución de la obra de efluentes primario y secundario con inversiones millonarias en las tres empresas rafaelinas.

¿Qué hubiera pasado si no se hubiese formado esta Comisión?

“No se hubiese hecho nada. Para la realización de estas obras participaron organismos públicos y entidades intermedias que monitorearon este proceso en forma permanente”, destacó Kahlow el 6 de setiembre de 2005 en la crónica publicada en La Opinión por quien realiza este trabajo de la Maestría, para agregar que “las comunidades se verán beneficiadas en superar una situación que venía degradando el medioambiente y perjudicaba no solamente los recursos naturales sino también los productivos” (La Opinión, 16 de diciembre de 2005).

Al respecto, Silvio Bonafede, en ese momento era subsecretario de Salud del Municipio rafaelino, opinó que “fue un mecanismo muy bueno de participación ciudadana para el control de las empresas, presionando sobre la Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Provincia.”

Otro de los consultados fue Pablo Williner, presidente de la Asociación Amigos de la Vida de Rafaela, expresando que “es muy positiva esta terminación de los trabajos de las tres empresas. Esta es una entidad ambientalista y lo único que queremos es el bienestar de la población; no tenemos intereses políticos partidarios.”

Como afirma Antonio Elizalde Hevia:

Es preferible prevenir los daños ambientales producidos por la actividad económica antes que apostar por nuestra capacidad de remediar los perjuicios ecológicos. En aquellos casos, cuando

se requieran acciones de compensación no habría que restringirse exclusivamente a una internalización de los costos ambientales, es decir calcular el precio del daño y fijar una tarifa para su mitigación, por cuanto ello supondría una reducción del valor de la naturaleza a lo meramente económico, esto es un desconocimiento de sus valores estéticos, éticos, religiosos, culturales y ambientales (2004: 14).

Si no hubiera existido el protagonismo manifiesto de la mencionada Comisión que se reunía periódicamente, posiblemente seguirían *durmiendo* los proyectos de las obras de los efluentes y, de esta manera, se pudo saldar en parte el *pasivo* medioambiental con unos 40 años de antigüedad, que había provocado desastres ecológicos en las cuencas ubicadas al Este de Rafaela, produciendo la mortandad de peces en los arroyos Cañada de Flesia, Las Prusianas y Cululú, y el río Salado.

Situación actual

Para conocer cómo se encontraban los cursos de la cuenca ubicados al Este de Rafaela al momento de escribir este seminario a fines del 2012, ya que habían transcurrido seis años de la finalización de las obras de los efluentes en tres empresas locales, consulté a tres personas que habían participado en aquel proceso y fueron citados en esta investigación.

Se puede advertir que hubo mejoras con los efluentes industriales que vienen de Rafaela, pero el mayor problema sigue siendo el desprecio de la gente por cuidar el medio ambiente, ya que sigue tirando todo tipo de cosas: plásticos, gomas, maderas, entre otros, al canal Norte (ver foto tomada por Diego Camusso²⁷ en la página 51).

Es el testimonio René Garelli, cuya familia tiene campo en la zona de Felicia, localidad ubicada al Este de la ciudad Rafaela.

²⁷ Esta imagen del entonces fotógrafo del diario La Opinión de Rafaela ilustra el artículo *Volvió la vida acuática* del que se explica en la nota al pie n° 28 en la página 52.



Otro de los consultados fue Miguel Bisang, quien continúa siendo presidente del Club de Caza y Pesca El Zar de Humboldt:

Mejóro muchísimo el arroyo Cululú y volvió el pichonaje de sábados. A pesar de alguna falla o salida de emergencia por cortes de energía, en líneas generales hubo una gran mejoría en el volcamiento de los efluentes en el canal Norte, notándose el agua transparente. El problema se presenta en el canal Sur porque la empresa Williner (es de Rafaela y está ubicada en la localidad de Bella Italia) arroja los excedentes sin tratar, se ampliaron las conexiones de cloacas en Rafaela y la planta depuradora está colapsada, sumado a los efluentes sin tratar de la empresa de quesos Tremblay en la localidad de Pilar.

En este sentido, ante la consulta a Marcos Medina, entonces responsable de la delegación de Aguas Santafesinas SA (ASSA), expresó:

La planta depuradora tiene tres módulos con una capacidad para 80.000 conexiones y está saturada, pero los líquidos son tratados antes de su volcamiento. Por ese motivo, se encuentra en estudio un proyecto de factibilidad para construir un nuevo módulo²⁸.

También fue entrevistado uno de los actores clave en la defensa medioambiental, quien realizó denuncias ante la Justicia y la Policía y fue uno de los propulsores de la *Comisión de seguimiento*. Se trata de Germán Kahlow (presidente comunal de Humboldt 1999-2011 y actualmente diputado provincial):

Los efluentes del canal Norte están bien tratados, están mucho mejor a lo que estaban antes y no hubo más problemas; hay algunas anomalías en el canal Sur pero no son permanentes. Así comenzó nuevamente la vida ictícola con un impacto altamente positivo en toda la cuenca.

Crisis ambiental

El cursado de este seminario *Problemática ambiental en el contexto de la globalización* y la posterior lectura de los textos aportados por la cátedra me permitieron reflexionar sobre la actual *crisis ambiental* del siglo XXI que arrastra varias décadas de desastres ecológicos con las consecuencias manifestadas en la actualidad.

Durante esta investigación he analizado la contaminación producida por empresas rafaelinas que priorizaron hace cuatro décadas atrás el *crecimiento sin límites* en detrimento de preservar la naturaleza, produciendo la mortandad de vida acuática en la cuenca al Este de Rafaela y en sus poblaciones cercanas, anclándose en un paradigma de la racionalidad instrumental, economicista y utilitarista.

Pero la conciencia ecológica ha venido emergiendo en distintas latitudes del planeta sobre los límites de la economía hace unos 40 años atrás.

La publicación del estudio realizado por el MIT bajo los auspicios del Club de Roma, *Los límites del crecimiento*, en 1972 conmovió al mundo al mostrar la crisis ambiental como el efecto de un proceso incontrolado de crecimiento, de los efectos del crecimiento económico, demográfico y tecnológico en la contaminación y la degradación ambiental, de una sinergia acumulativa

²⁸ A pedido del entonces Secretario de Redacción del diario (hoy Director) para que consultara a Marcos Medina, este párrafo fue agregado en el artículo periodístico *Volvió la vida acuática*, publicado en La Opinión del 11 de diciembre de 2012 con los ejes principales del seminario debido a su extensión. El citado Medina estaba enfermo y murió al poco tiempo, el 20 de febrero de 2013.

combinada de crecimientos destructivos, cuestionando la falsa ideología del progreso y del crecimiento sin límites (Enrique Leff, 2008: 19-20).

En esta línea de posicionamiento, se inscribe el Pensamiento Ambiental Latinoamericano que propone abordar los problemas ambientales desde la complejidad, el diálogo de saberes y las distintas disciplinas, el respeto por la otredad y la naturaleza, apuntando a un desarrollo sustentable.

Al respecto, el *Manifiesto por la vida*²⁹ abona una mirada alternativa con la democracia directa:

Frente al proyecto de democracia liberal que legitima el dominio de la racionalidad del mercado, la democracia ambiental reconoce los derechos de las comunidades autogestionarias fundadas en el respeto a la soberanía y dignidad de la persona humana, la responsabilidad ambiental y el ejercicio de procesos para la toma de decisiones a partir del ideal de una organización basada en los vínculos personales, las relaciones de trabajo creativo, los grupos de afinidad, y los cabildos comunales y vecinales (2002, número 25: 8).

Esta mirada de pensamiento es abonada por el papa Francisco:

La liberación del paradigma tecnocrático reinante se produce de hecho en algunas ocasiones. Por ejemplo, cuando comunidades de pequeños productores optan por sistemas de producción menos contaminantes, sosteniendo un modelo de vida, de gozo y de convivencia no consumista. O cuando la técnica se orienta prioritariamente a resolver los problemas concretos de los demás, con la pasión de ayudar a otros a vivir con más dignidad y menos sufrimiento (2015: 88).

Concluyo destacando el accionar de los integrantes de la *Comisión de seguimiento*, ya que fue heterogénea en su composición, al plantear como objetivo el saneamiento de la cuenca al Este de Rafaela y el mismo fue logrado, lo que no es poca cosa.

Me despido con una poesía iluminadora del escritor rafaelino Mario Vecchioli (1997: 48) titulada *La libertad*³⁰:

²⁹ “Manifiesto por la vida. Por una ética para la sustentabilidad”, Simposio sobre Ética y Desarrollo Sustentable desarrollado en Bogotá, Colombia, en el 2002.

³⁰ Este poeta nacido en Sunchales, estudió en Italia y luego se radicó en Rafaela. Publicó ocho libros y tuvo relevancia nacional e internacional. Murió el 20 de noviembre de 1978.

Acaso iba en los aires suspendida...
Acaso, antes de ser un sueño humano,
rodaba en las espumas del océano
o en los vientos cantaba, estremecida...

El genio, cuya lírica atrevida
penetra mundos que no ve el profano,
la arrebató del seno del arcano,
le dio un sentido, la exaltó a la vida.

Después, la sangre generosa y fuerte
su pedestal labró, de gloria, recio,
tras largos siglos de dolor y muerte.

Por eso es grande el ideal que alienta,
y es cínico y traidor y vil y necio
el que niega y contra de ella atenta.

Referencias bibliográficas

- ELIZALDE HEVIA, A. (2004). *Paradojas y punto de fuga para una sostenibilidad posible*. Jornadas de Sostenibilidad “Conocimiento, Arquitectura, Arte y Civilización”, organizadas por la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de la Universidad Politécnica de Madrid.
- ESCUELA CHICO MENDES (2009). *La bajante del Paraná: el río que se olvidó de ser, porque las perdices ponen huevos y no tienen crías*. Rosario.
- FRANCISCO (2015). Carta encíclica *Laudato si'* sobre el cuidado de la casa común. Buenos Aires: Conferencia Episcopal Argentina.
- GALANO, C. (2006). *Educación ambiental y sustentabilidad: construcción del futuro*. Seminario internacional de educación ambiental para la sustentabilidad. Lima, Perú.
- LA OPINION (2000-2012). Archivo del diario. Rafaela.
- LEFF, E. (2008). *Discursos sustentables*. México: Siglo XXI editores.
- LOPEZ, A. (2005). *La crisis ambiental, crisis de la humanidad, la cultura y las ciencias: Carlos Galano*. Toluca, México: Ciencia Ergo Sum, Universidad Autónoma del Estado de México.
- MANIFIESTO POR LA VIDA (2002). *Por una ética para la sustentabilidad*. Simposio sobre ética y desarrollo sustentable. Bogotá, Colombia.
- VECCHIOLI, M. (1997). *Obra poética*. Santa Fe: Talleres de Establecimiento Gráfico Acosta Hnos.

6. Marcas de Racionalidad Comunicacional

Pasar de la crítica a la intervención creativa en los procesos comunicacionales. Ejercer la diferencia entre la crítica y la valoración crítica, abordar los fenómenos comunicacionales a partir del reconocimiento de las marcas de racionalidad en cada situación de comunicación (Massoni, 2007: 57).

Una de las consignas en el seminario de *Metodología de Comunicación Estratégica* consistió en el reconocimiento de las Marcas de racionalidad comunicacional dominantes en la problemática que aborda mi proyecto de trabajo final integrador de esta Maestría en La Opinión desde hace 21 años.

La técnica de planificación estratégica de análisis y prescripción mediante *Marcas de racionalidad comunicacional* consiste en atender a las diferentes modalidades del encuentro sociocultural en una operación de doble registro: el reconocimiento de las racionalidades comunicacionales dominantes en una situación y el diseño de estrategias como dispositivos de interpelación de la situación a partir de incorporar otros recursos de otras dimensiones de la comunicación y a partir de la caracterización de *Matrices socioculturales* como autodispositivos colectivos (Massoni, 2013: 63).

De las cuatro dimensiones que he trabajado, abordando el nuevo paradigma multidimensional de la comunicación, me voy a centrar en la dimensión informativa porque tiene preeminencia en mi territorio periodístico sobre las otras tres dimensiones: ideológica, interaccional y sociocultural, con el objetivo puesto en la detección de las huellas sobre cómo funciona la comunicación.

Hablamos de dimensiones y no de niveles para resaltar este componente de especificidad que presentan las distintas miradas disciplinarias sin jerarquizarlas y sin asignarles tampoco órdenes preestablecidos o universales. Cada teoría opera en distintas dimensiones del fenómeno comunicacional y al hacerlo le imprime su racionalidad, su proyecto (Massoni, 2007: 76).

En este sentido, la dimensión informativa es la comunicación como proceso de transmisión de datos cuantitativos con una finalidad determinada, centrándose en la difusión y transferencia de los mensajes (Massoni, 2001). Algunas marcas más características de este enfoque son linealidad, segmentación, verticalidad, comunicación operativa (Massoni, 2007 y 2013).

Cuadro 1.	
Dimensiones de la comunicación más habituales	Marcas de racionalidad comunicacional dominantes en mi territorio
Dimensión informativa	Linealidad en la transmisión de la información homogénea, bajada autoritariamente desde la línea editorial del diario.
Dimensión ideológica	Verticalidad en la conducción hegemónica de la empresa periodística.

En relación a mi territorio periodístico, la información es bajada verticalmente desde la línea editorial del diario, operando esta dimensión en el autoritarismo y la falta de diálogo del entonces Director General³¹ con los periodistas de la Redacción, con los integrantes de otras secciones de la empresa y también con otros actores sociales de la comunidad, por ejemplo el Centro Comercial e Industrial del Departamento Castellanos³², que no comulgaban con su verticalismo al mostrarse como exclusivo dueño de la verdad. Más que dialogar, imponía una orden como si fuera una verdad *absoluta* y no había espacio para el intercambio de ideas y miradas; lo más grave es que si no se cumplían sus órdenes autoritarias impartidas, luego venían represalias...

³¹ Se retiró de la empresa en noviembre de 2015 por graves problemas de salud afectado de ELA, quien falleció el 18 de diciembre de 2016. El que lo reemplaza (el ex Secretario de Redacción que volvió al diario) tomó sus atributos autoritarios.

³² A raíz de esta situación, un ex presidente de la entidad, que agrupa a la mayoría de los comerciantes e industriales de Rafaela y zona, me confió que publican publicidades solamente en ocasiones puntuales.

Al respecto, el español Rafael Alberto Pérez clarifica sobre este punto:

Los recursos humanos de las organizaciones tienen una actitud diferente hacia el autoritarismo y la jerarquía y, en general, todo se ha vuelto más inseguro e inestable. Esto plantea un reto a las habilidades directivas y reclama la necesidad de un liderazgo basado en la capacidad para influir en los demás y no en la imposición autoritaria de órdenes de mando (2008: 375).

Cuadro 2.	
Instrumentos	Aportes en la matriz de datos de investigación enactiva. Articulación en el diseño de la estrategia comunicacional.
Análisis de marcas de racionalidad comunicacional	<p>La dimensión comunicacional dominante es la informativa en mi problema situacional. Como prioridad hay que trabajar en la dimensión comunicacional del encuentro sociocultural, analizando cada componente del problema:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ideológico-político: romper la mirada verticalista que impone la Dirección. -Económico-administrativo: los contenidos a publicar no estén supeditados a los intereses publicitarios. -Organizacional: políticas planificadas para mejorar el desastroso funcionamiento de la gestión empresarial. - Sociocultural: trabajar en las motivaciones personales de los redactores y revalorizar a la Redacción como trabajo en equipo.

Cuadro 3	
Metodologías de la comunicación estratégica	
Técnicas (componente analítico)	Herramientas (componente operacional)
Marcas de racionalidad comunicacional	<p>Marcas de racionalidad comunicacional reconocidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Verticalidad: la línea editorial es fijada autoritariamente por la Dirección sin admitir otras miradas. -Linealidad: hay que publicar los contenidos establecidos, escindidos de la realidad y no se hacen análisis multidimensionales. -Comunicación operativa: la función periodística es instrumental, reducida a la redacción formal de los textos sin vinculaciones. <p>La dimensión de la comunicación dominante es la informativa que está limitada solamente a la mera transmisión del dato, con una finalidad predeterminada.</p>

Cuadro 4.

Pasos y procedimientos en la aplicación de la técnica *Análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional*

Paso 1.

La Redacción del diario: reuniones individuales con el Secretario de Redacción, diálogos informales entre los redactores, entrevistas en las salas privadas, computadoras, teléfonos fijos y celulares, ventiladores, aires acondicionados, reloj para marcar ingreso y egreso, baños, entre otros.

Paso 2.

En la Redacción, la **verticalidad** expuesta por el Director, el Secretario de Redacción y la Presidente del Directorio, bajando línea con instrucciones autoritarias; la **linealidad** emerge con los escritorios de los redactores colocados como en el aula de una escuela y el Secretario de Redacción de frente como si fuera el maestro; la **comunicación operativa** en la difusión instrumental de la profesión y en la transferencia de las crónicas, escindidas de la multifuncionalidad que propone la comunicación estratégica.

Paso 3.

La **verticalidad** con reuniones individuales de *bajada de línea* entre el Director o el Secretario de Redacción (emisor jerarquizado) y los redactores (receptor pasivo) pero casi nunca grupales, ubicándose en las dimensiones informativa e ideológica. La **linealidad** en la ubicación de los redactores en la sala de Redacción, hablando generalmente con el compañero cercano, pero sin conocerse lo que publica cada uno en sus secciones, repitiéndose en varias ocasiones la misma noticia por falta de diálogo (se puede salvar el error si lo ve el que está al cierre de la edición o sale publicada dos veces en la edición en papel), estando escindido de lo comunicacional. La **comunicación operativa** está reducida en la difusión de las noticias, aportando en la dimensión informativa en el proceso comunicacional de transferencia.

Paso 4.

La dimensión de la comunicación dominante en mi territorio es la informativa porque se observa en las marcas típicas analizadas de cada una de las piezas de comunicación, por ejemplo en la difusión de los noticias como transferencia, sobresaliendo el autoritarismo, la verticalidad y la homogeneidad en la conducción del medio de comunicación, no

existiendo el diálogo a partir de otras miradas sobre los problemas comunicacionales y financieros de la empresa.

Paso 5.

El proceso comunicacional más oportuno es el encuentro sociocultural para trabajar en las cinco matrices: *Los que definen las políticas y la línea editorial del diario, Los que escriben las piezas comunicacionales, Los que venden publicidad, Los que asesoran a los periodistas, Los que forman futuros comunicadores*; y para los cuatro componentes del problema que aborda la estrategia: Ideológico-político, Económico-administrativo, Organizacional y Sociocultural.

Reclamos sustentados

Uno de los límites de esta situación autoritaria en la conducción empresarial se produce cuando hay reclamos sustentados en derechos laborales (por ejemplo, recategorización, aumentos salariales, francos en los fines de semana) en instancias de negociación, con lo cual no le queda otra situación que ceder y aceptar las reglas de juego imperantes, desmoronándose así el supuesto poder hegemónico y absoluto de quien ejerció la Dirección del diario desde el 2000 hasta 2015, pero lamentablemente la nueva conducción continúa con esa lógica autoritaria.

Al mismo tiempo, esta dimensión se manifiesta en la resolución del problema que se abordó en el *Taller de proyecto II*, centrándose en las *Rutinas periodísticas reducidas a la dimensión informativa*, es decir darle excesiva importancia a la transferencia de datos a los lectores del diario La Opinión en clave de la función instrumental de la profesión periodística, quedando muy relegados los aspectos de análisis cualitativo de la información sin avanzar en los géneros de interpretación e investigación periodísticas.

A decir verdad, en no pocas ocasiones de esta dimensión informativa emergieron y emergen tensiones en el medio de comunicación por presiones políticas y económicas que acceden y/o propician los responsables de la publicación, para que no salgan determinadas informaciones en función de pautas publicitarias, sumado a los amiguismos con algunos actores internos al medio de comunicación, porque pueden afectar los intereses de

diferentes actores sociales y auspiciantes, condicionando así el contenido final de cada edición.

Los grupos de poder político, ideológico y económico penetran a través de los medios de comunicación social sutilmente en el modo de vida de nuestro pueblo. Hay una manipulación de la información por parte de los distintos poderes y grupos. Esto se realiza de manera particular por la publicidad que introduce falsas expectativas, crea necesidades ficticias y muchas veces contradicen los valores fundamentales de nuestra cultura latinoamericana y del Evangelio (III Conferencia General del Episcopado Latinoamericano, 1979: 69).

Esta situación puede derivar en tres escenarios: que el Director y/o Secretario de Redacción accedan a este reclamo para no dar a conocer esa información, que salga atenuada o que no se tenga en cuenta y se publique lo mismo. Este problema lo investigué en la tesina de grado *Restricciones que afectan el ejercicio del periodismo en Rafaela* en la UCES (2003). Así, el trabajo periodístico de La Opinión está subordinado a los mezquinos intereses económicos y políticos, distante de la búsqueda de la verdad y del bien común.

Como ejemplos, puedo mencionar que luego de haber efectuado una entrevista o realizar la cobertura de un determinado hecho (autorizadas previamente por el anterior Secretario de Redacción, actual Director) me encontré con la incómoda situación de no poder publicarlas en su totalidad o hacerlo parcialmente, siendo un acto de censura de parte del entonces Director General porque afecta la libertad de expresión y el derecho a la información, contemplados en la Constitución Nacional.

Toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento y de expresión. Este derecho comprende la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de toda índole, sin consideración de fronteras, ya sea oralmente, por escrito o en forma impresa o artística o por cualquier otro procedimiento de su elección (artículo 13, 1º, del Pacto de San José de Costa Rica: 79)³³.

En lo personal, mi objetivo es no recortar la diversa realidad sociocultural ni a los actores sociales en la cobertura o análisis de un hecho determinado en mi actual sección de

³³ Tiene jerarquía constitucional y fue incorporado en la reforma constitucional de 1994, realizada en las ciudades de Santa Fe y Paraná.

responsable de Información General, que incluye temas de educación, cultura, espectáculos, salud, religión, sociales, entre otros.

Imposición del autoritarismo

En *Introducción al pensamiento complejo*, Morín expresa:

Es necesario que consideremos a la información no como un ingrediente, sino como una teoría que llama a un análisis preliminar autónomo. La información es una noción nuclear pero problemática. De allí, toda su ambigüedad: no podemos decir casi nada acerca de ella, pero tampoco podemos prescindir de ella (1998: 47).

El inconveniente se presenta en mi territorio periodístico cuando esa información viene bajada verticalmente desde la línea editorial del diario respecto al tratamiento, la ubicación, el espacio gráfico a destinar, si tiene la importancia de ir en la tapa o la censura de determinada noticia, que están en función de algunos amiguismos y compromisos de la superestructura mediática.

Este punto de vista es reforzado por McQuail. Al respecto, afirma:

Los medios de comunicación son usados para dirigir y controlar el comportamiento del consumidor y el comportamiento político de amplios estratos de electores (...) Su actividad ideológica consiste en la difusión de opiniones y visiones del mundo de la clase dominante, a través de la eliminación de ideas alternativas (1986: 41 y 75).

Esta reflexión refuerza la idea de que el medio de comunicación está por encima de los contenidos y las personas que trabajan, es la posición super-estructural que se baja desde el diario, mostrándose más importante el nombre y la marca que operan como dispositivos de alienación y manipulación ante la sociedad.

Al mismo tiempo, otro elemento a analizar es la libertad del periodista en el propio ámbito laboral en el momento de informar y opinar. Los deberes morales frente a la empresa son explicados por el periodista italiano Luigi Accattoli:

Conocer los intereses del grupo que controla a la empresa, estudiar el conocimiento que esos intereses ejercen sobre el propio trabajo, discutir este efecto con los responsables redaccionales, comunicar este conocimiento a los colegas de cara a una acción colegial, mantener

activamente abierta la posibilidad de cambiar de cadena a fin de evitar situaciones intolerables e inmodificables (1992: 1406).

Al respecto, los obispos latinoamericanos profetizaron:

Debemos denunciar el control de estos medios de comunicación social y la manipulación ideológica que ejercen los poderes políticos y económicos que se empeñan en mantener el «statu quo» y aún en crear un orden nuevo de dependencia-dominación (...). Los medios de comunicación social se han convertido muchas veces en vehículo de propaganda del materialismo reinante pragmático y consumista y crean en nuestro pueblo falsas expectativas, necesidades ficticias, graves frustraciones y un afán competitivo malsano (Documento de Puebla, 1979: 295).

Como afirman McLuhan y Fiore:

Todos los medios nos vapulean minuciosamente. Son tan penetrantes en sus consecuencias personales, políticas, económicas, estéticas, psicológicas, morales, éticas y sociales que no dejan parte alguna de nuestra persona intacta, inalterada, sin modificar. El medio es el masaje. Ninguna comprensión de un cambio social y cultural es posible cuando no se conoce la manera en que los medios funcionan de ambientes. Todos los medios son prolongaciones de alguna facultad humana, psíquica o física (1967: 26).

En mi territorio se observan casi cotidianamente la falta de estímulos y reconocimientos a los periodistas, que escriben las noticias, crónicas y entrevistas que se publican, de parte de la patronal, ya sea el Director y el Secretario de Redacción, con lo cual pareciera que da lo mismo elaborar un muy buen artículo o hacerlo sin muchos incentivos ni motivaciones.

Tampoco hay reuniones diarias de trabajo en equipo como se hacen en otros diarios del país y solamente el Secretario de Redacción se reúne individualmente con los responsables de cada sección (Locales, Deportes, Policiales, Información General, Regionales) y luego suele ocurrir en forma frecuente que una misma información se publique en dos secciones diferentes en la misma edición, justamente por falta de diálogo.

Personalmente, realicé una pasantía de una semana en el diario La Nación de Buenos Aires (enero de 1999, a cuenta de mi licencia anual) con la novedad de que todos

los días había dos reuniones grupales en la Redacción con los responsables de cada sección: la primera a las 11 horas para comparar la edición con la competencia (Clarín, Ámbito Financiero, Página 12, La Prensa, Perfil, entre otros) y luego se *tiraban* sobre la mesa los temas que había esa jornada, según la agenda de las secciones. El restante encuentro laboral era a las 16 horas en el que se iban definiendo los temas de la tapa con las ilustraciones correspondientes para la edición del día siguiente. Era un muy buen ejemplo de trabajo periodístico en equipo (desconozco si actualmente siguen con la misma metodología).

Cuando regresé a Rafaela quise compartir esta experiencia novedosa con los directivos del diario, con el objetivo de contar cómo se trabaja en otro lugar, pero mis palabras cayeron en *saco roto* y no me escucharon...

Pero con el paso de los años se produjeron dos hechos positivos para *derribar* en cierto sentido el verticalismo de la Dirección. Por un lado, el fortalecimiento del grupo de redactores sobre la toma de conciencia de los problemas existentes con el asesoramiento de la Asociación de Prensa de Santa Fe, lo que derivó en la elección de los delegados titular y suplente. Esto produjo la presentación de los reclamos laborales mencionados como recategorización, aumentos salariales, cambio en el sistema de francos (de 4x1 a los fines de semanas), entre otros.

Pero en los últimos tiempos, este grupo se mostró resquebrajado por no poder discernir los problemas de fondo: la grave crisis institucional y financiera con los últimos balances de la empresa en rojo, que determinó que desde hace cinco años se cobra el sueldo en tres cuotas (todavía no se pagó el aguinaldo de junio de 2017), y por este motivo hicieron un quite de colaboración laboral, siendo el más visible no hacer los cierres de cada edición.

A raíz de esta situación, el nuevo Director quitó los francos de los fines de semana impuestos desde hace seis años, que atenta contra un derecho adquirido e implica un ejercicio abusivo del *ius variandi* (artículo 66 de la ley de contrato de trabajo), como una represalia manifiesta a partir del mes de marzo de 2016, frente a la pasividad de los trabajadores... Como no hubo arreglo por el momento entre la empresa y el personal a través del gremio, en lo personal decidí iniciar acciones administrativas y legales pertinentes para restablecer las condiciones laborales: con el actual sistema de 4x1 (se trabaja 4 días y se descansa 1) tenemos un domingo cada 35 días y en el medio hay un

sábado, pero falta personal de lunes a viernes cuando hay más trabajo y sobra los sábados y domingos (todos los días hay 2 o 3 empleados de franco). Otra posibilidad es que no salga más el diario los días domingos, permitiendo achicar los gastos fijos de funcionamiento y, al mismo tiempo, tengan todos los sábados libres los redactores y otros empleados que trabajan en la elaboración del producto, como ocurría hasta agosto de 1996, pero los directivos están en contra, argumentando que los domingos es uno de los días que tiene más publicidades.

Al mismo tiempo, en los últimos años se han retirado por lo menos cuatro periodistas de la Redacción debido a esta inestabilidad laboral e incertidumbre de la fecha de cobro del sueldo, recargando aún más la jornada laboral de los que quedamos. En lo personal, actualmente, un día estoy en locales, otro en información general, al siguiente en nacionales y tapa, otra jornada en el suplemento Rural, lo que genera estrés laboral y sin contar con una previsible agenda laboral y seguimiento de temas.

Problemas económicos-financieros

El otro aspecto a analizar es que debido a los citados problemas económicos-financieros que atraviesa la empresa (pérdidas millonarias en los últimos cinco ejercicios económicos) fue presentado un proyecto en el Directorio para la creación de un Departamento Comercial que empezó a funcionar en noviembre de 2013, con el objetivo de trabajar articuladamente varias secciones dentro del diario (Redacción, Administración, Venta de avisos, Imprenta, Impresora) con reuniones semanales y mensuales para así generar mayores ingresos monetarios.

Todavía este Departamento Comercial no dio los resultados esperados, aspecto admitido durante una reunión de directorio en 2014 y, lamentablemente, no se avizoran soluciones de fondo frente al grave problema económico-financiero que se visualiza con el pago de los sueldos a los trabajadores en tres cuotas, generando incertidumbre sobre la fecha de cobro y, al mismo tiempo, produce malestar para vivir dignamente.

A decir verdad, esta situación se debe a la desastrosa gestión-administración a cargo del entonces Director General y presidente del directorio de la SA Buffelli & Actis, escudándose en la crisis económica del país, que ciertamente también afecta pero en menor medida. El último ejercicio en el que se distribuyeron honorarios al directorio y dividendos

a los accionistas data del 2008, una muestra cabal del proceso de deterioro económico-financiero que sufrió la empresa en los últimos 9 años, como consecuencia de erróneos criterios autoritarios del ex presidente del directorio, continuada por la nueva conducción a cargo de la Presidente.

Esta situación está graficada por Mariana Ferrari, presidente de Ferrari y asociados de Buenos Aires:

No hay que olvidar que las empresas están dirigidas por seres humanos que tememos al cambio, al fracaso, al ridículo, a finalmente no “parecer” lo que quisiéramos aparentar. Pero a estos directores los invito a que encuentren en el cambio constante la magia del estratega, lo apasionante de la comunicación, porque en definitiva quien no teme al cambio puede imaginar, diseñar y convertir el futuro en realidad, en presente, lo que es muy diferente a “seguir el rumbo de los acontecimientos”. (...) Es aún común en la actualidad que muchas empresas (...) ante dificultades o crisis, se escondan, no hablen, bloqueen su comunicación con el mundo exterior, con su entorno. Sin embargo, una crisis es una oportunidad de sacar a la luz las mejores cualidades, la sabiduría de la empresa y sus ejecutivos, su sensibilidad y valerosa dedicación a la verdad (en Pérez, 2008: 550)³⁴.

A título de ejemplo, voy a mencionar dos hechos lamentables a fines de febrero de 2015: se publicó la información sobre los 20 años de GAMA (grupo de mujeres de la Sociedad Rural de Rafaela) con actividades programadas, pero cuando lo vio el entonces Director le dio la orden al nuevo Secretario de Redacción que no se cubriera periodísticamente porque algunas de sus actividades habían sido auspiciadas por diario Castellanos.

El restante tiene que ver con el rechazo de publicidad, en el contexto de la grave crisis financiera terminal descripta, durante una reunión que mantuvo el Director con el Gerente comercial de Next TV (tiene el respaldo de Witel y el aporte de capitales locales) debido al convenio de reciprocidad que tiene diario La Opinión con Cablevisión Rafaela, que consiste en un canje publicitario y, al mismo tiempo, también no se puede mencionar a otros medios periodísticos (en la práctica siempre se filtran). Lo gravoso del caso es que se habrían perdido 60.000 pesos mensuales durante seis meses (320.000 pesos), según me

³⁴ Se trata de una colaboración titulada “El esquema director” en el libro *Estrategias de comunicación* de Rafael Alberto Pérez.

contó un integrante del directorio del diario. El citado convenio se puede romper y explicar al gerente de Cablevisión sobre la apremiante situación económica que tiene la empresa Buffelli & Actis.

En ambos ejemplos, se reproducen posturas autoritarias del Director sin haberse tratado en reunión de directorio, con consecuencias nefastas en el plano económico, como así también la censura en la no publicación de esas noticias que afectan al derecho a la información, contemplado en la Constitución Nacional a partir de la incorporación de los pactos internacionales (Pacto de San José de Costa Rica).

Con la nueva conducción a partir de noviembre de 2015 estas situaciones no cambiaron en su esencia, siguiendo la lógica de concebir a la profesión periodística desde el paradigma tradicional y productivista, atado a las presiones económicas y políticas mencionadas, siempre pensando en qué está haciendo la competencia (diario Castellanos) y en función de si hacen publicidades. Como ejemplo, en el mes de julio de 2016 se realizó *Un domingo piemontés en familia*, auspiciado por Castellanos (años atrás auspiciaba La Opinión), además de ser un encuentro sociocultural que muestra la diversidad de los italianos que llegaron a esta zona, concurren autoridades locales y provinciales, y delegaciones de distintos lugares de la Argentina. En lo personal recibí la orden de la actual presidente del Directorio de la SA para que le diera poco espacio (un cuarto de página tabloide) por una decisión que tomó el directorio.

En este sentido, el docente Carlos Galano reflexionó:

Deberemos producir una recodificación de las bases políticas y organizativas de la sociedad en todos los niveles. Incorporando a los nuevos actores sociales y culturales para la resignificación de la política y el desarrollo. La confluencia de saberes y sinergias habrán de labrar suelos más fértiles. La reapropiación de la naturaleza y la resemantización de las identidades culturales derrumbarán los muros feudales que separó al hombre de la naturaleza, en mil fragmentos dispersos, saqueados por la mercantilización y cosificación de relaciones sociales, de la cultura, de la fuerza de trabajo (2006: 21)³⁵.

Este pensamiento está vinculado a mi territorio periodístico en relación a que en varias oportunidades no se observa una diversidad socio-cultural en las páginas del diario

³⁵ El tema "Educación ambiental y sustentabilidad: construcción del futuro" fue desarrollado por Galano en el *Seminario Nacional para la Educación Ambiental para la Sustentabilidad*, Lima, Perú, del 29 al 31 de marzo de 2006.

por varios motivos: en algunos casos por prejuicios sobre determinadas instituciones y personas, por falta de tiempo y/o comodidad se consultan siempre a los mismos actores sociales y también puede imperar la censura mencionada a determinadas entidades y personas por parte del entonces Director General, quien me había cuestionado ingresar al directorio por mis actividades gremiales e investigaciones académicas y también como postulante a Secretario de Redacción (perdí la votación 3 a 1 en el directorio) en distintas reuniones, pero aproveché en esos encuentros para enrostrarle la censura que vino ejerciendo en los últimos años sobre mi persona, redactores, instituciones y colaboradores para no publicar determinadas informaciones y notas periodísticas.

Al respecto, el Papa argentino expresa:

Mientras en el mundo, especialmente en algunos países, reaparecen diversas formas de guerras y enfrentamientos, los cristianos insistimos en nuestra propuesta de reconocer al otro, de sanar las heridas, de construir puentes, de estrechar lazos y de ayudarnos «mutuamente a llevar las cargas» (Ga 6,2). Por otra parte, hoy surgen muchas formas de asociación para la defensa de derechos y para la consecución de nobles objetivos. Así se manifiesta una sed de participación de numerosos ciudadanos que quieren ser constructores del desarrollo social y cultural (2013: 56-57).

¿Cómo cuesta ponerse en el lugar del otro en el momento de escribir una crónica o una columna de opinión cuando ocurre un hecho público y social? En la medida que uno hace el esfuerzo para entender o aceptar la forma de ser y pensar del otro, posiblemente mi mirada parcial se puede abrir a las nuevas dimensiones que estamos estudiando en las Marcas de racionalidad comunicacional.

Como momento de tensión son las limitantes para propiciar el encuentro buscando escuchar al otro, pero en mi territorio periodístico muchas veces operan en contra la falta de tiempo, el exceso laboral, la diversidad de temáticas, las presiones políticas y económicas, entre otros aspectos.

Con los nuevos paradigmas de la comunicación estratégica, ¿en qué medida me pongo en el lugar del otro a la hora de informar, más aún opinar, interpretar, criticar e investigar un tema determinado?

Entonces, a partir de los nuevos paradigmas trabajados y estudiados tengo que salir de mi punto de vista como emisor para hacer un esfuerzo de ponerme en el lugar del otro, que es un perceptor que necesita ser escuchado y tenido en cuenta a la hora de escribir

noticias, crónicas, entrevistas, columnas de opinión, editoriales o artículos de interpretación.

En esta línea, Sánchez-Taberner (2013), rector de la Universidad de Navarra y catedrático de empresa informativa, reflexiona:

El mundo de la comunicación es muy complejo y singular, con productos que cada día cambian y no se pueden almacenar, con un cotidiano trabajo creativo colectivo, y con el público con demandas cada vez más cambiantes (...) Son tiempos de incertidumbre y se diluyen todas las fronteras: entre las industrias, entre las plataformas y hasta entre los géneros. Es un contexto complejo en el que para acertar, antes hay que entender. Esto pasa no sólo en la industria de los medios sino en muchas otras áreas de la economía y la sociedad. Pero creo que una de las claves está en trabajar con gente que aprenda a disfrutar de la incertidumbre, porque al mismo tiempo es un tiempo de enormes posibilidades y desafíos. El problema es que hay mucha gente dedicada a los contenidos y medios que añora el mundo estable y predecible en el que trabajó en el pasado.³⁶

¿Es posible dialogar entre actores de diferentes disciplinas y sectores sociales muchas veces enfrascados en sus problemas sectoriales en el que suele faltar cierta gimnasia comunicacional con el objetivo de enactuar, es decir, encontrar caminos deseables y posibles?

Uno de los secretos de la comunicación estratégica es aprender a convivir con la contradicción, la diversidad y la complejidad. Para comprender una acción política necesito del oficialismo, la oposición y todas las voces minoritarias para entender esa realidad, de lo contrario lo estoy reduciendo y recortando, no para buscar consensos generalizados sino para generar una transformación y articulación de las diferencias, es decir la unidad en la diversidad.

En esta dimensión destaco el diálogo transdisciplinario y de saberes entre las distintas lógicas que permite indagar y profundizar desde diversas miradas, teniendo de esta manera una mayor cantidad de elementos y poder interpretar la complejidad del fenómeno a estudiar, para tratar de comprender lo enredado de la trama que generan las relaciones humanas y así poder intervenir.

³⁶ Entrevista efectuada por Carlos Guyot a Alfonso Sánchez-Taberner, titulada "Los medios no están en el negocio de la tecnología, sino en el del talento", en el suplemento *Enfoques* del diario La Nación, Buenos Aires (1/9/13).

Cualquier pieza comunicacional en sus distintos géneros periodísticos estará mejor elaborada teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, como así también la apertura a distintos actores sociales de la comunidad rafaelina y de la zona de influencia donde tiene llegada el diario, con el objetivo puesto en una agenda más participativa/colaborativa con la gente común no solamente con los poderosos y políticos, y, al mismo tiempo, profundizar una mayor articulación de la diversidad socio-cultural.

En este contexto, en la búsqueda de *poner en común* en relación a un objetivo de transformación a partir de lo situacional (Massoni, 2002 y 2007) desde el paradigma de lo fluido emergen los espacios compartidos con el reconocimiento a las trayectorias de los diversos actores socioculturales relevantes (Massoni, 2007) frente a cada problema y también dialogando con los diversos saberes disciplinares.

Al respecto, Francisco Varela propone una cognición desde la enacción:

Es como si uno pudiese separar los problemas cognitivos en dos partes: una que puede solucionarse mediante la abstracción y otra que no encuentra solución de este modo. La segunda es típicamente percepción acción y habilidades motrices de agentes en ambientes no especificados. Cuando se enfoca desde la perspectiva enactiva, no hay circunstancia en que la percepción pudiese entregar una representación del mundo en el sentido tradicional. El mundo se configura a partir de la actuación de las de las regularidades percepto motrices (1996: 12).

Frente al espacio de crisis, tensiones y desbordes en lo situacional de mi territorio periodístico por las presiones políticas y económicas, los excesos laborales (cantidad de páginas y trabajar fines de semana y feriados), la falta de diálogo con los directivos del diario, la no resolución de los problemas de gestión empresarial con un pasivo millonario, está la enacción de lo simbólico-espiritual (intereses) y lo material-corporal (necesidades) imbricados en el proceso de transformación (Massoni, 2007), siendo una forma de entender como el conocimiento emerge y surge entre los participantes a través de redes de encuentro con el aporte de las distintas instituciones y organizaciones socioculturales, una especie de sinergia comunicacional buscando soluciones y transformaciones.

Ante la crisis profunda que atraviesa la empresa, ¿será viable propiciar una mayor práctica participativa tanto de los trabajadores del diario como también de otros actores sociales de la comunidad para atender las distintas demandas de La Opinión? ¿Hay interés de los directivos en promover un involucramiento social para buscar la innovación del

producto con cambios en las rutinas laborales o, por el contrario, sigue imperando la cultura autoritaria, individualista y hegemónica de la conducción empresarial?

La comunicación estratégica es un enfoque comunicacional centrado en el encuentro. (...) por un lado, la dimensión de la alteridad y, por otro, a cierta acción respecto de la alteridad en la medida en que todo acto comunicativo considera movimientos que persiguen un propósito incluyente (Massoni, 2007: 46).

En clave de lo fluido (Prigogine & Stengers, 1983) es posible avanzar hacia miradas más integradoras para abordar la comunicación estratégica dentro y fuera de mi territorio periodístico, apuntando a un cambio social conversacional (Massoni, 2007) a través del encuentro sociocultural en la Redacción y con los diversos actores sociales, en el contexto de la complejidad de los nuevos paradigmas y los fenómenos multidimensionales.

En la mayoría de mis trabajos recientes hay un interés genuino por las reglas de lo complejo. A veces se trata de estructuras narrativas múltiples, como cajas cerradas que contienen otras cajas, o dispositivos de desarticulación del tiempo de los relatos, narraciones paralelas. En todo caso, es probable que yo no sea un gran amigo de la idea de «lo simple». La teoría del caos -en la que abrego más habitualmente de lo que me gustaría- ha sabido acuñar una frase que me parece muy significativa: cada vez que la ciencia creyó encontrar una explicación «simple» para algún fenómeno desconocido, se encontraba en realidad en el umbral de una nueva bifurcación y una nueva complejidad surgía a la sombra de la explicación reciente (Sprengelburd, 2013)³⁷.

³⁷ Entrevista realizada por María Emilia Sánchez a Rafael Sprengelburd, titulada “Me interesan las reglas de lo complejo”, en el diario La Opinión, Rafaela (18/7/13). Este actor, autor y director teatral presentó la obra “Apátrida, doscientos años y unos meses” en el Festival de Teatro Rafaela, del 16 al 21 de julio de 2013.

Referencias bibliográficas

- ACCATTOLI, L. (1992) *Periodismo* en Nuevo Diccionario de Teología Moral. Madrid: Ediciones Paulinas.
- ALTHUSSER, L. (1988). *Ideología y aparatos ideológicos de Estado. Freud y Lacan*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- CYRULNIK, B. y MORIN, E. (2005). *Diálogos sobre la naturaleza humana*. Barcelona: Paidós.
- DOCUMENTO DE PUEBLA (1979). III Conferencia General del Episcopado Latinoamericano, México. *La evangelización en el presente y en el futuro de América Latina*. Buenos Aires: Conferencia Episcopal Argentina, 1ª edición.
- FRANCISCO (2013). Exhortación apostólica *Evangelii Gaudium*. Buenos Aires: Conferencia Episcopal Argentina.
- GALANO, C. (2006). *Educación ambiental y sustentabilidad: construcción del futuro* en el Seminario Nacional para la Educación Ambiental para la Sustentabilidad. Lima.
- GARCIA CANCLINI, N. (1995) en Massoni, Sandra. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido* (2007). Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- GRANDE, E. (2003). *Restricciones que afectan el ejercicio del periodismo en Rafaela*, tesina de licenciatura en Comunicación Social en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), sede Rafaela.
- LEY 23.054 (2004). *Convención Americana sobre Derechos Humanos* llamada Pacto de San José de Costa Rica, 22/11/69, en la Constitución Nacional. Avellaneda, provincia de Buenos Aires: La Ley, 2ª edición.
- MASSONI, S. (2001). *Estrategias de comunicación: tiempo de investigarnos vivos*. Revista Comunicación y Sociedad, N° 37. Universidad de Guadalajara. México.
- _____ (2002). *Estrategias de comunicación: una mirada comunicacional para la investigación sociocultural* en Orozco Gómez, G. (2002) *Recepción y mediaciones. Casos de investigación en América Latina*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- _____ (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- _____ (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

- _____ (2015). *Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional*. Memorias del XII Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, FISEC, Bogotá, 2015. Disponible en: <https://sites.google.com/site/massoniestrategia/articulos/nueva-teoría>
- MCLUHAN, M. y FIORE, Q. (1967). *The medium is the message: an inventory of effects*. Nueva York: Bantam Books.
- MORIN, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- NAJMANOVICH, D. (2006). *El desafío de la complejidad: redes, cartografías dinámicas y mundos implicados*. Artículo presentado en el Tercer Seminario Bienal de Implicaciones Filosóficas de las Ciencias de la Complejidad. La Habana, Cuba, 9 al 12 de enero, 2006.
- PEREZ, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel Comunicación, 4ª edición.
- PRIGOGINE, I. y STENGERS, I. (1983). *La nueva alianza. Metamorfosis de la ciencia*. Madrid: Alianza.
- SANCHEZ-TABERNERO, A. (2013). *Los medios no están en el negocio de la tecnología, sino en el del talento*, entrevista efectuada por Carlos Guyot, en el suplemento Enfoques del diario La Nación, Buenos Aires, 1/9/13, recuperado el 20 de diciembre de 2013: [http://www.lanacion.com.ar/1615464-alfonso-sanchez-tabernero-los-medios-no-estan-en-el-negocio-de-la-tecnologia-sino-en-el-del-](http://www.lanacion.com.ar/1615464-alfonso-sanchez-tabernero-los-medios-no-estan-en-el-negocio-de-la-tecnologia-sino-en-el-del)
- SPREGELBURD, R. (2013). *Me interesan las reglas de lo complejo*, entrevista realizada por María Emilia Sánchez, en el diario La Opinión, Rafaela, 18/7/13, recuperado el 15 de abril de 2014: <http://diariolaopinion.com.ar/noticia/17714/spregelburd-me-interesan-las-reglas-de-lo-complejo>
- VARELA, F. (1990). *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. Barcelona: Gedisa.
- _____ (1996). *Ética y acción*. Santiago de Chile: Editorial Dolmen Ensayo.

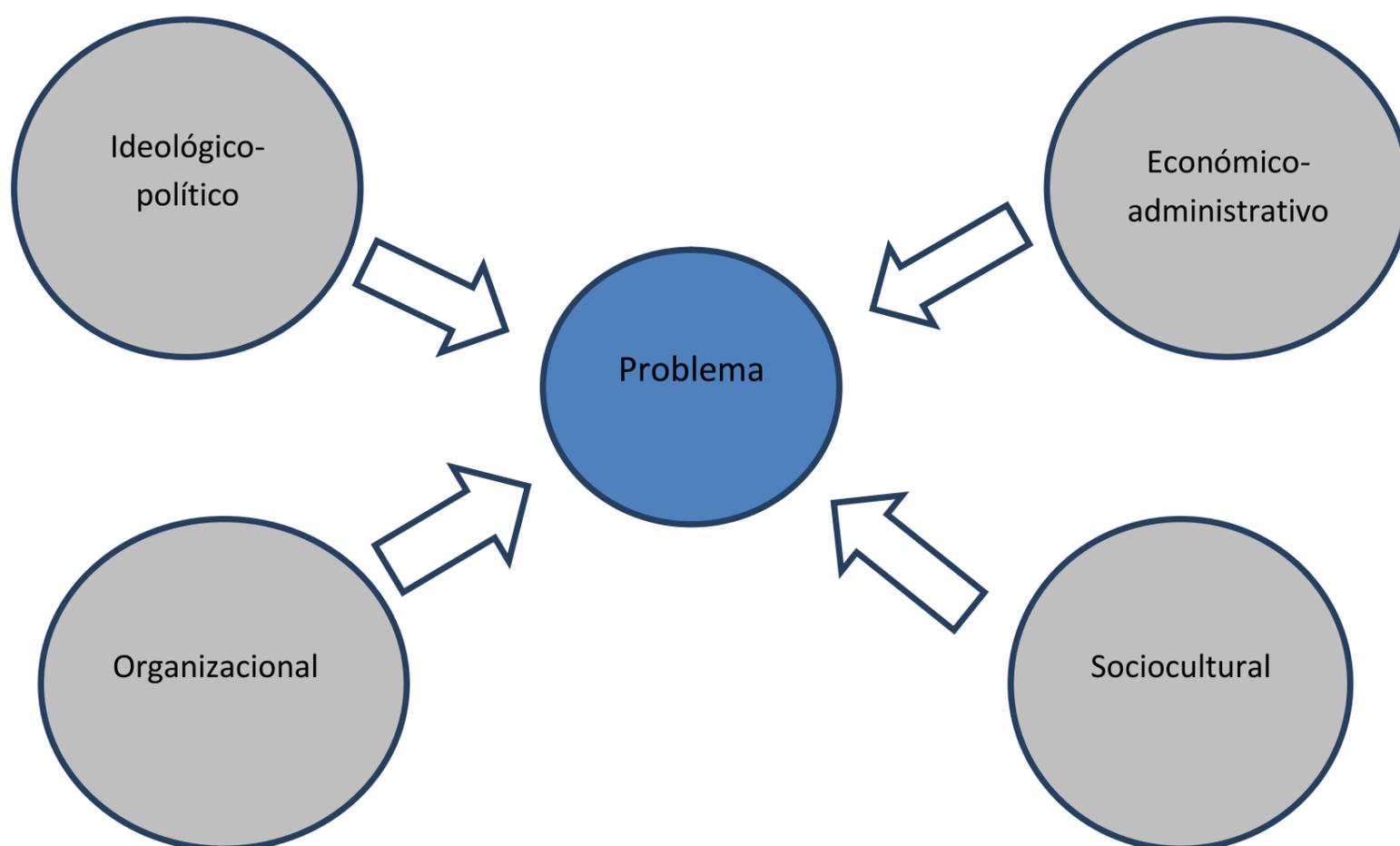
7. Diseño de la estrategia comunicacional

Definición de la Versión Técnica Comunicacional:

Es una técnica de planificación estratégica con la que se obtiene una definición concertada entre todos los especialistas de diferentes áreas del conocimiento participantes del proyecto o área para el que se diseña la *estrategia comunicacional*. En gabinete o en talleres se analizan y desglosan los aspectos, sub-aspectos y niveles del problema comunicacional definido como aquello que está obstaculizando la transformación deseada desde la perspectiva de quien investiga (Massoni, 2013: 28).

La frase núcleo del problema situacional es *Rutinas periodísticas reducidas a la dimensión informativa en el diario La Opinión de Rafaela*.

Los aspectos que se reconocen en mi territorio son los siguientes:



- **Ideológico-político:**
 - Verticalidad en la conducción hegemónica de la empresa periodística.
 - Reproducción de las condiciones materiales del aparato ideológico desde la línea editorial.
 - Sin apertura a los nuevos paradigmas comunicacionales de esta Maestría y centrada en la transferencia de la información.
- **Económico-administrativo:**
 - Define los contenidos a publicar en función de los espacios publicitarios y no de la importancia que amerita la información.
 - Los ingresos económicos se destinan casi el 89% al pago de sueldos (se pagan en tres cuotas desde el 2013 hasta el presente) y cargas sociales de unos 50 empleados.
 - Pérdidas millonarias en los últimos 5 ejercicios económicos (2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017), disminución del patrimonio neto preocupante (actualmente negativo) y un futuro desalentador con incertidumbre.
- **Organizacional:**
 - No hay políticas planificadas para organizar el funcionamiento de la empresa (periodismo, imprenta y web), que incluye a la Redacción.
 - Faltan espacios de diálogos institucionalizados con los integrantes de las distintas secciones del diario, los actores sociales relevantes y los lectores.
- **Sociocultural:**
 - Lo periodístico está reducido a la dimensión informativa, censuras a noticias y falta profundizar los géneros de interpretación, opinión e investigación.
 - Ausencia de motivaciones al personal, especialmente en la Redacción, no estimulándose las producciones ni premiándose los contenidos publicados.
 - No hay capacitación de los recursos humanos en función de potenciar y articular las distintas áreas laborales.

7.1. Niveles del problema comunicacional

Tabla1. Aspectos que inciden en el problema.

Ideológico-político			
Causas básicas	Causas próximas	Síntomas	Consecuencias
Verticalismo en la conducción de la empresa.	No hay gestión ni planificación.	Enemigos como política empresarial.	Transferencia de la información.

Tabla 2. Aspectos que inciden en el problema.

Económico-administrativo			
Causas básicas	Causas próximas	Síntomas	Consecuencias
Presiones internas y externas de actores y sectores sociales.	Restricciones en el ejercicio profesional originado en presiones sectoriales.	Menores ingresos económicos en la empresa.	Restricción de dinámicas, generando peleas con los actores; la publicidad condiciona el contenido a publicar.

Tabla 3. Aspectos que inciden en el problema.

Organizacional			
Causas básicas	Causas próximas	Síntomas	Consecuencias
Falta de experiencia en políticas internas dentro del diario.	Periodismo reducido a la redacción formal sin vinculaciones.	Desbordes en la resolución de tareas individuales; faltan espacios de diálogos institucionalizados.	Estrés laboral por escaso personal y no se trabaja en equipo.

Tabla 4. Aspectos que inciden en el problema.

Sociocultural			
Causas básicas	Causas próximas	Síntomas	Consecuencias
Trayectoria histórica del periodismo reducida a la dimensión informativa.	Conceptualización dominante centrada en el emisor.	Falta de capacitación de los recursos humanos en todas las áreas de la empresa; ausencia de motivaciones al personal.	Censuras y recortes de miradas; no apertura a otros saberes.

7.2. Reconocimiento y jerarquización de los actores

Los actores se reconocen en todo el despliegue de la problemática que se está estudiando y analizando en el territorio del diario La Opinión de Rafaela.

Tabla 5. Actores vinculados al componente ideológico-político del problema.

Aspecto:	Ideológico-político
-Causas básicas	director del diario
-Causas próximas	director e integrantes del directorio de la sociedad anónima
-Síntomas	otros actores sociales
-Consecuencias	personal de la empresa y los lectores



Tabla 6. Actores vinculados al componente económico-administrativo del problema.

Aspecto:	Económico-administrativo
-Causas básicas	directivos del diario y actores políticos y económicos
-Causas próximas	director del diario y secretario de redacción
-Síntomas	responsables de la administración
-Consecuencias	redactores y lectores



Tabla 7. Actores vinculados al componente organizacional del problema.

Aspecto:	Organizacional
-Causas básicas	dirección de la empresa del diario y personal
-Causas próximas	secretario de redacción, redactores, gremios, universidades
-Síntomas	cada redactor
-Consecuencias	redactores: se reduce la calidad del contenido de diario



Tabla 8. Actores vinculados al componente sociocultural del problema.

Aspecto:	Sociocultural
-Causas básicas	secretario de redacción
-Causas próximas	director del diario
-Síntomas	otros actores sociales
-Consecuencias	periodistas y otros actores



7.3. Definición de las matrices socioculturales

Una matriz sociocultural es un autodispositivo colectivo desde el cual cada actor matriz establece la comunicación. (...) porque cada matriz incluye a diversos actores que se distinguen de otros a partir de su ámbito de acción en el marco del problema que aborda la estrategia (Massoni, 2013: 84).

Las matrices se definen como lógicas de funcionamiento vinculadas al problema comunicacional a partir del análisis de los actores identificados. A continuación el listado de las matrices socioculturales, recuperando expectativas, necesidades, intereses y saberes:

- Los que definen las políticas y la línea editorial del diario
- Los que escriben las piezas comunicacionales
- Los que venden publicidad
- Los que asesoran a los periodistas
- Los que forman futuros comunicadores

Tabla 9. Matrices socioculturales. Los que definen la línea editorial del diario.

Los que definen la línea editorial del diario: director del diario, integrantes del directorio, secretario de redacción.			
Expectativas	Necesidades	Intereses	Saberes
Mejorar la calidad del producto periodístico con la incorporación de una agenda público-ciudadana.	Aportar desde una nueva propuesta comunicacional.	Cambiar la imagen actual de la dimensión informativa.	Incorporar nuevas miradas a partir del reconocimiento de los actores.

Tabla 10. Matrices socioculturales. Los que escriben las piezas comunicacionales.

Los que escriben las piezas comunicacionales: director del diario, secretario de redacción, redactores, corresponsales, colaboradores.			
Expectativas	Necesidades	Intereses	Saberes
Avanzar hacia otros géneros periodísticos (interpretación, opinión, investigación) no trabajados.	Trabajar en equipo y menos estresado.	Tener mayor libertad de expresión y no sufrir presiones políticas ni económicas.	Reconocer y trabajar en otros géneros periodísticos y consultar otras fuentes no tradicionales.

Tabla 11. Matrices socioculturales. Los que venden publicidad.

Los que venden publicidad: integrantes del Departamento Comercial, personas habilitadas en las localidades.			
Expectativas	Necesidades	Intereses	Saberes
Incluir a los auspiciantes en las crónicas periodísticas.	No perder avisos publicitarios a causa de la incorporación de otros géneros.	Generar nuevas publicidades para contar con mayores ingresos económicos y la incorporación de otros contenidos periodísticos.	Prestar atención a los reclamos periodísticos de los anunciantes.

Tabla 12. Matrices socioculturales. Los que asesoran a los periodistas.

Los que asesoran a los periodistas: directivos de la Asociación de Prensa y del Círculo de la Prensa, profesionales especializados en el derecho y la comunicación.			
Expectativas	Necesidades	Intereses	Saberes
Lograr mayor competencia profesional con los derechos laborales.	Recuperar los fines de semana como descanso y fortalecer las paritarias.	Contar con un canal de diálogo permanente con los directivos del diario.	El conocimiento del periodismo no se agota solamente en la dimensión informativa.

Tabla 13. Matrices socioculturales. Los que forman futuros comunicadores.

Los que forman futuros comunicadores: docentes de las carreras de comunicación social y periodismo en las casas de estudios públicas y privadas.			
Expectativas	Necesidades	Intereses	Saberes
Lograr comunicadores competentes con los nuevos paradigmas de la comunicación estratégica.	Brindar herramientas específicas y formación cultural.	Elementos y categorías éticas a utilizar en diferentes ámbitos.	Conocimiento teórico-práctico diferencial respecto de periodistas no formados y otros profesionales que ejercen periodismo.

7.4. Árbol de soluciones

Es una herramienta de trabajo que facilita el diseño de acciones comunicacionales sobre cada uno de los componentes identificados en la Versión Técnica Comunicacional. La construcción del árbol de soluciones requiere identificar diferentes procesos comunicacionales que deseamos promover para cada una de las matrices socioculturales y planificar las acciones necesarias para desplegarlas (Massoni, 2013: 95).

En esta perspectiva de análisis se toman los cuatro aspectos desarrollados en esta investigación (ideológico-político, económico-administrativo, organizacional y sociocultural), los que son trabajados en cuadros independientes a través de sus componentes, matrices socioculturales/actores, intereses y necesidades, procesos comunicacionales, acciones a desarrollar y ejes y tonos, según en cada caso.

Tabla 14. Acciones de comunicación para cada matriz sociocultural.

Aspecto del problema: ideológico-político					
Componente	Matriz/actores	Intereses y necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar	Ejes/tonos
Verticalismo y falta de gestión.	Los que definen las políticas y la línea editorial del diario.	Cambiar la imagen con otra propuesta empresarial.	Sensibilización	Propiciar el diálogo interno y externo.	Eje: necesidad del cambio. Tono: urgencia.

Tabla 15. Acciones de comunicación para cada matriz sociocultural.

Aspecto del problema: económico-administrativo					
Componente	Matriz/actores	Intereses y necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar	Ejes/tonos
Presiones y restricciones.	Los que venden publicidad.	Nuevos ingresos publicitarios.	Sensibilización	Visitar nuevos clientes y contar con más personal en el área.	Eje: gestionar el cambio. Tono: urgencia.

Tabla 16. Acciones de comunicación para cada matriz sociocultural.

Aspecto del problema: organizacional					
Componente	Matriz/actores	Intereses y necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar	Ejes/tonos
Falta de experiencia y sin vinculaciones.	Los que forman futuros comunicadores.	Herramientas y formación.	Comunicacional y articular con otros socios.	Encuentro (seminario) con alumnos, periodistas, gremios, empresarios.	Eje: necesidad. Tono: capacitar al personal.

Tabla 17. Acciones de comunicación para cada matriz sociocultural.

Aspecto del problema: sociocultural					
Componente	Matriz/actores	Intereses y necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar	Ejes/tonos
Dimensión informativa.	Los que escriben las piezas comunicacionales.	Nuevos géneros y agenda pública.	Interaccional y comunicacional.	Propiciar una agenda público-ciudadana.	Eje: nuevo periodismo. Tono: apertura a la gente.

7.5. Diseño del plan operativo inicial

En esta parte del proceso de investigación enactiva en comunicación se despliegan acciones, productos y espacios de comunicación, los que fueron priorizados en cada matriz sociocultural, buscando integrar los resultados y análisis de puntos anteriormente trabajados (Massoni, 2013).

Debido a la complejidad y multidimensionalidad de mi territorio investigado desde el inicio de la cursada en agosto de 2012 hasta la actualidad, voy a elegir algunas de las problemáticas planteadas a lo largo de los distintos seminarios a partir de la transdisciplinariedad y el diálogo de saberes.

Por este motivo, empiezo con el problema núcleo planteado al inicio del Taller de proyecto II: *Rutinas periodísticas reducida a la dimensión informativa en el diario La Opinión de Rafaela*.

Uno de los puntos más acuciantes es profundizar esta dimensión a partir de la toma de conciencia, primero en el interior de la Redacción, es decir en la matriz sociocultural *Los que escriben las piezas comunicacionales* (tabla 10).

Están claramente identificados los intereses y las necesidades de estos actores sociales en orden a diversificar los géneros periodísticos, en el sentido de no solamente escribir noticias y crónicas *objetivas*³⁸ sino también bucear e indagar en otros géneros como opinión, interpretación e investigación periodísticas.

Al mismo tiempo, no solamente le corresponde a los integrantes de la Redacción sino también a la matriz *Los que definen la línea editorial del diario* (tabla 9), o en todo caso mutuamente, propiciar una agenda comunitaria público-ciudadana en la redefinición de las políticas a desarrollarse en cada edición del diario, como sostiene la colombiana Ana María Miralles (2002) en “Periodismo, opinión pública y agenda ciudadana”.

³⁸ En el paradigma tradicional de la comunicación, los autores (por ejemplo, el español Martínez Alberto) persiguen una tendencia a la objetividad de la información como valor límite. A partir del seminario *Nuevos paradigmas y comunicación*, Najmanovich plantea que nuestra cultura busca demostrar-convencer sobre mostrar-pensar, cuestionando a la objetividad como petición de obediencia y considera al “sujeto colectivo” que construye diversas miradas frente a la objetividad que busca demostrar.

El reto del periodismo público es autonomizar la agenda ciudadana y por eso se trata de un fenómeno cuyo eje son los temas y las prioridades de los ciudadanos, siendo esa la verdadera función de la opinión pública: construir y visibilizar temas (2002: 6).

Ciertamente se trata de un proceso que debe incluir a las cuatro dimensiones comunicacionales: sensibilización (ideológica), información (informativa), participación (interaccional) y encuentro sociocultural (comunicacional), que desborda lo tradicional de la comunicación (Massoni, 2013), en el marco de los nuevos paradigmas estudiados y desarrollados en esta Maestría: complejidad, situacional, fluidez, territorial, histórico, multidimensional, para así generar un cambio social conversacional (Massoni, 2007).

El desafío es enorme, fascinante, angustiante, pero convierte nuestro quehacer en una aventura, en la que «el amor es la complejidad vivida y emergente» en la que las interrelaciones en las que se manifiesta la ternura habrán de ser las nociones complejas que nos conduzcan a recobrar la finalidad verdadera de nuestro quehacer como educadores (Van Dijk, 2007).

Nueva propuesta periodística

En este contexto, una de las contradicciones existentes en mi territorio laboral desde hace 21 años es el verticalismo, la hegemonía imperante y el predominio de la información como transferencia de mensajes por parte del Director y del Secretario de Redacción (anteriores y actuales), destacándose la función instrumental de la profesión. Así, con estos cambios en la nueva propuesta periodística hay que profundizar otros géneros no desarrollados (opinión, interpretación e investigación) y trabajar en una nueva agenda pública, que con la participación de los ciudadanos permitirá un cambio de imagen del diario tradicional, conservador y oficialista de los gobiernos de turno (con algunas excepciones³⁹), como así también reproductor del sistema de producción.

³⁹ Cuando Rodolfo Muriel era intendente de Rafaela a partir de diciembre de 1983, fueron denunciados hechos de corrupción a través de vecinos agrupados en una multisectorial, haciéndose eco de esta situación el diario La Opinión, cuya dirección era ejercida por mi papá Emilio J. Grande. Esta situación derivó en la intervención provincial en 1991 al Municipio y al Concejo Municipal, una investigación judicial con 9 procesamientos y el Intendente preso, un fallo en primera instancia que fue apelado, la prescripción en 2005 y, llamativamente, el archivo de la Corte provincial en 2007.

Para ello será necesario un plan de capacitación en el marco de una planificación prospectiva, que incluye los aspectos ideológico-político -a partir de una nueva gestión empresarial-, y organizacional, que también estuve mostrando, porque falta experiencia y hay pocos vínculos con el entramado institucional público-privado de la ciudad de Rafaela y de la zona de influencia.

Otra matriz sociocultural importante la constituye *Los que forman futuros comunicadores* (tabla 13), siendo fundamental los docentes de las carreras de comunicación en las universidades públicas y privadas porque pueden brindar herramientas y formación académica desde lo científico-formativo hasta el diálogo de saberes con otras disciplinas, en el marco de un proceso comunicacional de articulación con otros actores sociales.

Para no quedarnos anclados en la teoría del sistema tradicional de la comunicación, una de las acciones a desarrollar deberá avanzar en un encuentro sociocultural -puede funcionar con formato de seminario- con alumnos, periodistas, gremios, empresarios, entre otros. En lo personal tengo buena vinculación con todas las casas de estudios de Rafaela, especialmente las relacionadas con la carrera de comunicación social⁴⁰.

Las mayores posibilidades de comunicación se traducirán en más posibilidades de encuentro y de solidaridad entre todos. Si pudiéramos seguir ese camino, ¡sería algo tan bueno, tan sanador, tan liberador, tan esperanzador! Salir de sí mismo para unirse a otros hace bien. Encerrarse en sí mismo es probar el amargo veneno de la inmanencia, y la humanidad saldrá perdiendo con cada opción egoísta que hagamos (Francisco, 2013: 71-72).

Otro de los aspectos del problema situacional en relación a las *Rutinas periodísticas reducidas a la dimensión informativo en el diario La Opinión de Rafaela* es el económico-administrativo no solamente porque la mayoría de los ingresos se los *devoran* los salarios y las cargas sociales (casi el 89%) potenciados por las paritarias y la inflación reinante estimada en más del 30% anual en los últimos años.

⁴⁰ La ciudad de Rafaela tiene tres casas de estudio con carreras en Comunicación Social, dos con orientación *Periodismo* en la Universidad Católica de Santiago del Estero y la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, y la restante en *Medios audiovisuales y digitales* en la Universidad Nacional de Rafaela.

La mayor responsabilidad le cabe a los directivos de la sociedad anónima en orden a generar *más ventas*, al decir del contador-síndico de la empresa, en este caso de nuevos ingresos publicitarios, en un paquete que debe ir acompañado por la imprenta y la web, en un marco de una sinergia comunicacional y en un proceso de sensibilización, para así revertir la acuciante y desastrosa situación económica-financiera.

Frente a la actual crisis de conducción empresarial con pérdidas y deudas millonarias en los últimos cinco ejercicios económicos, uno de los objetivos es llevar adelante un cambio de imagen con la formación de un nuevo directorio (mi familia integra la sociedad anónima en un porcentaje minoritario) para generar y renovar rápidamente la confianza en los lectores tradicionales y de la web, los auspiciantes y los ciudadanos de Rafaela y la región, propiciando otra gestión empresarial y comunicacional del diario La Opinión, con un *plan de salvataje* propuesto por el doctor Leonardo Glikin de Buenos Aires⁴¹.

Entre las acciones a desarrollar está previsto visitar nuevos clientes en Rafaela y la zona de influencia, y tener más personal en el *Departamento Comercial*, teniendo como objetivos trabajar en equipo, cuantificar los gastos de cada suplemento a editar y apuntar a toda clase de potenciales auspiciantes (grandes, medianos y chicos).

Al mismo tiempo, el componente de este aspecto financiero está fuertemente influenciado por presiones y restricciones económicas y políticas, bajadas autoritariamente desde la Dirección del diario y la Presidencia del directorio para publicar determinadas informaciones y censurar otras por cuestiones ideológicas y comerciales (debido a la competencia con diario Castellanos).

No solamente afecta la libertad de expresión y el derecho a la comunicación tutelados en la Constitución Nacional sino hay que continuar en el desarrollo de otros géneros periodísticos mencionados a lo largo de esta investigación académica iniciada en agosto de 2012, en el contexto del gran objetivo de avanzar en el tema del Trabajo Final

⁴¹ El citado es de Buenos Aires, experto en sociedades de familia y presentó en Rafaela los libros *Los hermanos en las empresas de familia* en 2014 e *Iguals y diferentes. Los espacios de la mujer en las empresas de familia* en 2015; es asesor de empresas locales y también del rubro periodístico a nivel nacional e internacional. En reuniones personales que tuve con él en 2014 y 2015 (también participó un integrante del actual directorio) se mostró interesado en implementar un plan de salvataje en el diario La Opinión.

Integrador: *Innovación en el periodismo del diario La Opinión de Rafaela, propiciando una comunicación estratégica.*

Referencias bibliográficas

FRANCISCO (2013). Exhortación apostólica *Evangelii Gaudium*. Buenos Aires: Conferencia Episcopal Argentina.

MASSONI, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens ediciones.

_____ (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

MIRALLES, A. (2002). *Periodismo, opinión pública y agenda ciudadana*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

VAN DIJK, S. (2007). *El desafío que plantea Edgar Morín a la educación*. *Educatio*, revista de investigación educativa recuperado el 15 de diciembre de 2013:

www.educacion.ugto.mx/Educatio/PDFs/educatio5/el_desafio_que_plantea_Edgar.pdf

8. Conclusiones abiertas

Previamente a la cursada de esta Maestría había tenido una formación académica en comunicación social con el viejo paradigma tradicional: el estudio de autores y disciplinas escindidas, con una mirada unidimensional, confirmar hipótesis en las investigaciones buscando demostrar resultados, no tener en cuenta las emociones y las tensiones, centrarse en el análisis y no avanzar en un plan de acción, entre otros.

Luego de un año y medio del nuevo trayecto de la comunicación estratégica en la Universidad Nacional de Rosario (2012-2013) pude abrirme a las nuevas miradas transdisciplinarias y el diálogo de saberes imbricados, ahora el problema es situado, se busca la transformación desde la dimensión comunicacional como cambio social conversacional, se tienen en cuenta la complejidad⁴² en el territorio a estudiar y trabajar, lo fluido por los cambios temporales que van emergiendo continuamente en este mundo (Massoni, 2013) y, al mismo tiempo, mirar *el más allá* (creyentes y no creyentes), como así también es incluido el aspecto emocional que opera en las tensiones y los desbordes de toda situación humana y social.

Respecto a mi territorio del diario La Opinión de Rafaela desde hace 21 años (ingresé el 1 de marzo de 1996), esta investigación académica me permitió mostrar el diagnóstico comunicacional con una mirada tradicional, verticalista y hegemónica, de transferencia de la información (cuadro 3 y tabla 1), no dando cuenta de la complejidad del fenómeno comunicacional y la falta de diálogo interno entre las distintas secciones y externo con el poder, las instituciones y el común de la *gente de a pie*. La búsqueda de soluciones no se debe agotar en el control y la linealidad, sino a través de una visión compleja de la comunicación que permite detectar los nudos problemáticos y conectar las cuatro dimensiones de la comunicación, que desde la mirada informativa e instrumental permanecen escindidas, sin poder abordar la situación analizada.

A decir verdad, mi territorio es por demás complejo desde donde se lo mire, con diversos enfoques, debido a los aspectos trabajados y manifiestos en los niveles del

⁴² Paradigma descubierto en el curso realizado sobre pensamiento complejo a cargo del doctor Rubén Elz de junio a agosto de 2012, organizado por la UNL y la cátedra UNESCO en la Fundación Espacios de Aprendizaje y Capacitación de Rafaela, previo al inicio de esta Maestría.

problema comunicacional y en el árbol de soluciones: ideológico-político, económico-administrativo, organizacional y sociocultural.

Uno de los objetivos de este Trabajo Final Integrador está vinculado con el problema situado: *Rutinas periodísticas reducidas a la dimensión informativo en el diario La Opinión de Rafaela*, con todas sus implicancias laborales, gremiales y societarias; restricciones para ejercer la profesión libremente; incursionar en otros géneros periodísticos, salir del mero registro del dato y propiciar una agenda comunitaria público-ciudadana (tablas 9 y 17) desde la convergencia y lo colaborativo⁴³ con los lectores tradicionales de la edición en papel y de las redes sociales, como así también trabajar con los distintos actores sociales de la comunidad rafaquina y de la zona de influencia.

En este contexto, Henry Jenkins -autor de *Convergence Culture*- define la convergencia como el “flujo de contenido a través de múltiples plataformas mediáticas, la cooperación entre múltiples industrias mediáticas y el comportamiento migratorio de las audiencias mediáticas, dispuestas a ir a cualquier parte en busca del tipo deseado de experiencias de entretenimiento” (2008).

En los primeros seminarios de esta Maestría fueron apareciendo algunos interrogantes. ¿Qué independencia periodística pueden tener los medios masivos frente a determinados compromisos publicitarios y políticos? ¿Cómo es el impacto que producen las informaciones en los *mass media*, los intereses que hay en juego en la publicación y las consecuencias sociales en la opinión pública?

Entre los aprendizajes que me marcaron en esta Maestría emergió un elemento alternativo frente a esta coyuntura que consiste en aprender a convivir con la contradicción, la diversidad y la complejidad (Morín, 1991). Y si seguimos buceando, es aprender a aprender, parafraseando a Paulo Freire:

Uno de los saberes indispensables, que quien se está formando, desde el principio mismo de su experiencia formadora, al asumirse también como sujeto de la producción del saber, se convenga definitivamente de que enseñar no es transferir conocimiento, sino crear las posibilidades de su

⁴³ Este aspecto fue trabajado en el taller *Multimedia* a cargo de Mariana Piola en orden a salir del individualismo y apuntar al trabajo en equipo.

producción o de su construcción. (...) Quien enseña aprende al enseñar y quien aprende enseña al aprender (2012: 24-25).

En este contexto, ¿se puede repensar el proceso comunicacional del diario no solamente con la participación de los periodistas y directivos sino también abrir el juego al público-lector, teniendo como objetivo un periodismo comunitario o en todo caso apuntar a un mejor periodismo profesional de calidad?

Este interrogante fue planteado en esta investigación y se puede empezar a responderse. En la medida en que sea cambiada la imagen de la empresa en decadencia y deficitaria, dando lugar al *plan de salvataje* propuesto por Glikin, puede propiciarse un profundo cambio institucional de abrirnos como empresa⁴⁴, con reuniones periódicas del directorio, participación directa de los periodistas y empleados de otras secciones clave como imprenta, web y administración (cuadro 2). De ser así, seguramente, empezarán a verse los cambios reales en la gestión empresarial.

Si a esto le agregamos una participación mayor con la apertura efectiva al público-lector, como propone Miralles, que dé cuenta de una nueva agenda comunitaria para generar el cambio social conversacional (Massoni, 2007), estaremos creando las condiciones estratégicas para un plan de acción sustentable en el mediano plazo, trabajando la dimensión comunicacional a través del encuentro sociocultural (tabla 16).

¿Es posible potenciar prácticas participativas de los trabajadores del diario y de otros actores sociales de la comunidad, propiciando una comunicación estratégica? ¿Hay interés de los directivos en un mayor involucramiento social para buscar la innovación del producto o, por el contrario, continúa operando la mirada autoritaria y hegemónica empresarial?

En este TFI conté la experiencia personal del problema ambiental en Rafaela (en el capítulo 5), dando cuenta de la contaminación producida por algunas empresas locales en las cuencas ubicadas al Este de la ciudad, lo que generó una participación activa de diversos

⁴⁴ Frente a esta compleja realidad empresarial, se están produciendo algunos movimientos internos con finales abiertos: cambios en el directorio y división de un inmueble en condominio entre sus propietarios.

actores sociales a través de la *Comisión de seguimiento* para realizar las obras de tratamientos primario y secundario de los efluentes. El objetivo de saneamiento de la misma fue logrado, volviendo con ello la vida acuática en los canales y arroyos...

Imágenes del futuro

Otro de los rasgos constitutivos de la comunicación estratégica es la planificación en la gestión, en mi caso el territorio periodístico del diario. Durante el seminario de *Comunicación Estratégica II* con Washington Uranga me resultó novedosa la planificación estratégica prospectiva con el objetivo de ser previsores frente a los problemas y las crisis que se presentan, y crear imágenes del futuro sobre escenarios posibles para así traerlos a la coyuntura y empezar a implementarlos, ya que vienen a revolucionar las miradas desde la comunicación (Uranga, 2013).

En este sentido, se pueden tener en cuenta algunas imágenes importantes sobre el futuro de La Opinión: profundizar el diálogo al interno de la Redacción para fortalecer el grupo laboral, negociar los reclamos sectoriales a través de los gremios que representan a los trabajadores (paritarias, francos, mejores condiciones laborales, entre otros), propiciar una comunicación estratégica con una agenda público-ciudadana para ir más allá de los intereses sectoriales del poder político y económico, y, fundamentalmente, cambiar la imagen empresarial con una nueva gestión (tabla 14) para revertir las pérdidas millonarias de los cinco últimos ejercicios económicos (2012-2013, 2013-2014, 2014-15, 2015-2016, 2016-2017), siendo signos elocuentes el pago de los haberes en tres cuotas desde el 2013 (en enero de 2015 y julio de 2016 fue en cuatro entre aguinaldo y sueldo), la falta de stock de papel debido a la deuda con la Cooperativa de Provisión de la Prensa Argentina Ltda. y la mala impresión de la edición en papel en una vieja impresora que ocasiona quejas de los lectores y los auspiciantes⁴⁵.

⁴⁵ En el PAER (Parque de Actividades Económicas de Rafaela) se compró un terreno hace unos años, fue construido un galpón y montada otra impresora usada adquirida en España, pero no se terminó su instalación para que funcione por falta de dinero. Recientemente, la máquina fue vendida, siendo otro fracaso de la actual conducción empresarial.

Además, desde la Dirección es necesario y urgente abrirse al diálogo en la gestión porque presenta serios interrogantes que emergieron en las *Marcas de Racionalidad Comunicacional*, siendo la informativa la dimensión dominante (cuadro 4), y en la *Versión Técnica Comunicacional* (en los aspectos ideológico-político, económico-administrativo, organizacional y sociocultural), sobresaliendo un pensamiento de la racionalidad instrumental, como así también no cerrarse a otros actores sociales y desterrar la censura a periodistas, colaboradores e instituciones en las publicaciones del diario, que tanto daño le hace al periodismo y a la libertad de expresión (tabla 15).

Al mismo tiempo, ¿cómo actuar cuando se presentan otros problemas imprevistos que no fueron planificados? Justamente, en el *Taller de proyecto I* con Jesús Galindo Cáceres (setiembre de 2013) trabajamos sobre el verbo *estrategar* para dar respuestas eficientes con capacidad de reacción frente a lo inesperado, al problema y a lo nuevo, por encima de las estrategias previamente planificadas.

Esta línea de pensamiento es abonada por Rafael Alberto Pérez:

Siempre se aprende en el curso de la ejecución, pero es mejor poner unos buenos indicadores y monitorizar en tiempo real. Hay que estar preparados para hacer sobre la marcha los correctivos necesarios. Nunca debemos pensar en la estrategia como algo rígido, sino saber encontrar su punto de flexibilidad, son cauces anchos de acción. Es en la ejecución donde debemos tener los reflejos para realizar los ajustes necesarios. Algo así como conducir un coche, si entramos mal en una curva saber rectificar (2006, recuperado de la web).

La *Versión Técnica Comunicacional* me permitió reconocer y jerarquizar a los actores y definir las matrices socioculturales vinculadas al problema comunicacional: *Los que definen las políticas y la línea editorial del diario* (tabla 9), *Los que escriben las piezas comunicacionales* (tabla 10), *Los que venden publicidad* (tabla 11), *Los que asesoran a los periodistas* (tabla 12) y *Los que forman futuros comunicadores* (tabla 13), las que fueron trabajadas en el *Árbol de soluciones*, para así pasar de la crítica y análisis de la comunicación tradicional a sistematizar las acciones como cambio social conversacional (tablas 16 y 17), como así también el *Diseño del plan operativo inicial* de la estrategia

comunicacional para mi territorio, generando una vinculación que supera el espesor de la comunicación (Massoni, 2007).

Las realidades más complejas de mi territorio periodístico son, entre otras, la heterogeneidad de los temas a abordar en mi sección de *Información General* (educación, cultura, salud, sociedad, religión, entre otros) y recientemente me anexaron *Locales* y el *suplemento Rural*⁴⁶; el exceso laboral para *llenar* varias páginas por día en el diario, algunos suplementos y páginas especiales, que produce estrés físico y mental (tabla 3); los límites de los recursos humanos para abordar los hechos desde el diálogo de saberes, evitando profundizar la investigación e interpretación y así permite la reproducción del paradigma de la simplicidad; las presiones políticas y económicas internas y externas al medio de comunicación; el cambio traumático de los francos (en agosto de 2012 nos sacaron los fines de semana reemplazado por el 4x1, volvieron a partir de agosto de 2013, pero desde 2016 el nuevo Director los eliminó como represalia porque la mayoría de los redactores no hace el cierre de la edición, medida tomada frente al pago del sueldo en cuotas desde hace 4 años) con las consecuencias psicológicas de estrés laboral: no tener los fines de semana para descansar y la falta de personal durante la semana cuando hay más actividades para cubrir.

En este contexto, se sumó otra causa próxima del problema comunicacional: en el verano de 2013-2014 de tórridas temperaturas en esta zona del país no funcionaban los aparatos de aires acondicionados correctamente en las secciones de Redacción, Corrección, Fotografía, Administración y Dirección General (luego este problema fue solucionado), tornando más espesa la relación del cuerpo redaccional con la patronal, sumado a los sueldos que se vienen pagando en tres o cuatro cuotas, como ya fue dicho en este Trabajo Final Integrador, lo que generó tensión en los trabajadores, produciendo el quite de colaboración (cierre de la edición, páginas especiales, tomar fotografías y movilidad propia) con el apoyo gremial a través de asambleas dentro de la Redacción.

A la hora de presentar este diagnóstico comunicacional por demás complejo y vasto, las estrategias comunicacionales son propiciar propuestas alternativas, acompañando el

⁴⁶ Como se fueron 4 periodistas, un día estoy a cargo de Información General, otro en Locales, los miércoles en el suplemento Rural y cuando el Secretario de Redacción tiene su franco estoy a cargo de la Redacción, teniendo que hacer la sección Nacionales-Internacionales y la tapa del diario, sumado al cierre de la edición. Esta situación genera un estrés laboral y falta de previsibilidad profesional.

cambio posible no el que yo quiero (buscar el bien común), proponer el diálogo de saberes tanto al interior (con reuniones y capacitación) como al exterior del *mass media* a través de caminos deseables y posibles, la enacción como una forma de entender y reconocer el mundo, el pensamiento fluido, el reconocimiento de trayectorias de las matrices socioculturales, la planificación prospectiva estratégica para analizar el proceso de los distintos escenarios, en el marco del diálogo de saberes, estando poco trabajada la dimensión espiritual (para aquellos que somos creyentes de distintas religiones) con una mirada trascendente y esperanzadora puesta en las manos de Dios para solucionar los problemas, obrando por medio del soplo del Espíritu Santo.

Concluyo con una frase iluminadora y fluida del papa argentino Francisco en su exhortación apostólica *Evangelii Gaudium* (La alegría del Evangelio):

El diálogo entre ciencia y fe también es parte de la acción evangelizadora que pacifica. El cientismo y el positivismo se rehúsan a «admitir como válidas las formas de conocimiento diversas de las propias de las ciencias positivas». La Iglesia propone otro camino, que exige una síntesis entre un uso responsable de las metodologías propias de las ciencias empíricas y otros saberes como la filosofía, la teología, y la misma fe, que eleva al ser humano hasta el misterio que trasciende la naturaleza y la inteligencia humana. La fe no le tiene miedo a la razón; al contrario, la busca y confía en ella, porque «la luz de la razón y la de la fe provienen ambas de Dios», y no pueden contradecirse entre sí. La evangelización está atenta a los avances científicos para iluminarlos con la luz de la fe y de la ley natural, en orden a procurar que respeten siempre la centralidad y el valor supremo de la persona humana en todas las fases de su existencia. Toda la sociedad puede verse enriquecida gracias a este diálogo que abre nuevos horizontes al pensamiento y amplía las posibilidades de la razón. También éste es un camino de armonía y de pacificación (2013: 182-183).

Termino con la imagen (cambiada⁴⁷) y frase trabajadas en el final de la cursada del *Taller de proyecto II*. Para mí, “la comunicación estratégica te permite abrirte a múltiples dimensiones comunicacionales en el marco de la diversidad, la complejidad y lo fluido...”.

⁴⁷ La primera imagen fue elegida al azar en Google. Luego recibí un saludo navideño en 2013 de mi prima hermana María Herminia Grande con una abstracción de su hermana María Angélica, ambas residentes en Rosario, que me pareció una mejor visibilización, ya que da cuenta de lo fluido en la comunicación estratégica...





9. Referencias bibliográficas

- ACCATTOLI, L. (1992). *Nuevo Diccionario de Teología Moral*. Madrid: Paulinas.
- ALTHUSSER, L. (1988). *Ideología y aparatos ideológicos de Estado. Freud y Lacan*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- BAUMAN, Z. (2015). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Recuperado el 7 de enero de 2017:
<http://www.fcpolit.unr.edu.ar/politicassocia1/files/2015/03/Bauman-Trabajo-consumismo-y-nuevos-pobres1.pdf>
- _____ (2016). *Las redes sociales son una trampa*, entrevista realizada por Ricardo de Querol en el diario El País, Madrid, 9/1/2016, recuperado el 12 de enero de 2017:
http://cultura.elpais.com/cultura/2015/12/30/babelia/1451504427_675885.html
- BLAZQUEZ, N. (1994). *Ética y Medios de Comunicación*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos.
- CARNICELLA, M. (1993). *Mass media e annuncio del messaggio evangelico* en Ricerche teologiche. Roma.
- CYRULNIK, B. y MORIN, E. (2005). *Diálogos sobre la naturaleza humana*. Barcelona: Paidós.
- CHOMSKY, N. (1989). *Illusioni necessarie. Mass media e democrazia*. Toronto: Enterprises.
- DE LA VEGA, J. (1991). *Diccionario Consultor de Economía*. Buenos Aires: Delma.
- DOCUMENTO DE PUEBLA (1979). III Conferencia General del Episcopado Latinoamericano, México. *La evangelización en el presente y en el futuro de América Latina*. Buenos Aires: Conferencia Episcopal Argentina 1ª edición.
- ELIZALDE HEVIA, A. (2004). *Paradojas y punto de fuga para una sostenibilidad posible*. Jornadas de Sostenibilidad “Conocimiento, Arquitectura, Arte y Civilización”, organizadas por la Escuela Técnica Superior de Arquitectura de la Universidad Politécnica de Madrid.

ELZ, R. (2012). *La complejidad acontece en la vida cotidiana de la gente*, entrevista realizada por Emilio Grande (h.) en el diario La Opinión, Rafaela, 13/08/2012, recuperado el 9 de setiembre 2015:

<http://diariolaopinion.com.ar/noticia/138103/la-complejidad-acontece-en-la-vida-cotidiana-de-la-gente>

ESCUELA CHICO MENDES (2009). *La bajante del Paraná: el río que se olvidó de ser, porque las perdices ponen huevos y no tienen crías*. Rosario.

FRANCISCO (2013). Exhortación apostólica *Evangelii Gaudium*. Buenos Aires: Conferencia Episcopal Argentina.

_____ (2015). Carta encíclica *Laudato si'* sobre el cuidado de la casa común. Buenos Aires: Conferencia Episcopal Argentina.

_____ (2015). Mensaje del Santo Padre para la XLIX Jornada Mundial de las Comunicaciones Sociales *Comunicar la familia: ambiente privilegiado del encuentro en la gratuidad del amor*, recuperado el 5 de junio de 2015:

https://w2.vatican.va/content/francesco/es/messages/communications/documents/papa-francesco_20150123_messaggio-comunicazioni-sociali.html

_____ (2016). Mensaje del Santo Padre para la L Jornada Mundial de las Comunicaciones Sociales *Comunicación y Misericordia: un encuentro fecundo*, recuperado el 15 de julio de 2016:

https://w2.vatican.va/content/francesco/es/messages/communications/documents/papa-francesco_20160124_messaggio-comunicazioni-sociali.html

FREIRE, P. (2012). *Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

FRIED SCHNITMAN, D. (1998). *Ciencia, cultura y subjetividad en Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.

GALANO, C. (2006). *Educación ambiental y sustentabilidad: construcción del futuro* en el Seminario Nacional para la Educación Ambiental para la Sustentabilidad, Lima.

GALINDO CACERES, J. (1998). *Cibercultura, ciberciudad, cibersociedad: hacia la construcción de mundos posibles en nuevas metáforas conceptuales*. México, Universidad de Colima.

GARCIA CANCLINI, N. (1995) en Massoni, S. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido* (2007). Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

GRAMSCI, A. (1975). *El materialismo histórico y la filosofía de Benedetto Croce*. México: Juan Pablos Editor.

GRANDE, E. (2003). *Restricciones que afectan el ejercicio del periodismo en Rafaela*, tesina de licenciatura en Comunicación Social en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) sede Rafaela.

GRUPPI, L. (1978). *El concepto de hegemonía en Gramsci*. México: Ediciones de Cultura Popular.

HARARI, Y. (2016). *De animales a dioses: breve historia de la humanidad*. Buenos Aires: Debate, 5ª edición.

ISLAS, O. y ARRIBAS URRUTIA, A. (2010) *Comprender las redes sociales como ambientes mediáticos*, en “El proyecto Facebook y la posuniversidad. Sistemas operativos sociales y entornos abiertos de aprendizaje”. Madrid: Fundación Telefónica; Barcelona: Ariel.

JENKINS, H. (2008). *Convergence cultura. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.

LA BIBLIA (1992). *El libro del pueblo de Dios*. Buenos Aires: Fundación Palabra de Vida; Madrid: Ediciones Paulinas.

LA OPINION (2000-2013). Archivo del diario. Rafaela.

LEFF, E. (2008). *Discursos sustentables*. México: Siglo XXI editores.

LEY 23.054 (2004). *Convención Americana sobre Derechos Humanos llamada Pacto de San José de Costa Rica, 22/11/1969*, en la Constitución Nacional. Avellaneda, provincia de Buenos Aires: La Ley.

LOPEZ, A. (2005). *La crisis ambiental, crisis de la humanidad, la cultura y las ciencias: Carlos Galano*. Toluca: Ciencia Ergo Sum, Universidad Autónoma del Estado de México.

MCLUHAN, M. y FIORE, Q. (1967). *The medium is the message: an inventory of effects*. Nueva York: Bantam Books.

MCQUAIL, D. (1986). *Le comunicazioni di massa*. Bologna: Il Mulino.

MANIFIESTO POR LA VIDA (2002). *Por una ética para la sustentabilidad*. Simposio sobre ética y desarrollo sustentable. Bogotá.

MARTIN-BARBERO, J. (1987). *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. México: Gustavo Gili.

MASSONI, S. (2002). *Estrategias de comunicación: una mirada comunicacional para la investigación sociocultural* en Orozco Gómez, G. (2002) *Recepción y mediaciones. Casos de investigación en América Latina*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

_____ (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens ediciones.

_____ (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

_____ (2015). *Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional*. Memorias del XII Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, FISEC, Bogotá, 2015. Disponible en: <https://sites.google.com/site/massoniestrategia/articulos/nueva-teoría>

MATURANA, H. y VARELA, F. (1998). *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

MATURANA, H. (2009). Conversación con Cristian Warnken en el video *La belleza de pensar*, recuperado el 10 de julio de 2013: www.todoloquees.cl.

MIRALLES, A. (2002). *Periodismo, opinión pública y agenda ciudadana*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

MORIN, E. (1984). *Ciencia con consciencia*. Barcelona: Anthropos.

_____ (1995). *Mis demonios*. Barcelona: Kairos, 1ª edición. Trad. Manuel Serrat Crespo.

_____ (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

_____ (1998). *Epistemología de la complejidad* en Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad. Buenos Aires: Paidós.

NAJMANOVICH, D. (2006). *El desafío de la complejidad: redes, cartografías dinámicas y mundos implicados*. Artículo presentado en el Tercer Seminario Bienal de Implicaciones Filosóficas de las Ciencias de la Complejidad. La Habana, Cuba, 9 al 12 de enero, 2006.

PAPALINI, V. (2007). *Sociedad de masas y comunicación mediática: algunos apuntes para el análisis de los medios*”, fragmento de “Una cotidianeidad de puertas abiertas”, Boletín del Congreso de la Nación N° 123. Buenos Aires.

PEREZ, R. (2006). *7 Claves para hacer estrategias*, recuperado el 1 de octubre de 2013: http://www.tendencias21.net/estrategar/7-Claves-para-hacer-estrategias_a211.html

PEREZ, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel Comunicación, 4ª edición.

PEREZ, R. y MASSONI, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Ariel Comunicación, 1ª edición.

PRIETO CASTILLO, D. (1990). *La comunicación como proceso en totalidad en Diagnóstico de Comunicación*. Manuales Didácticos CIESPAL, Quito: Editorial Quipus, reimpresión.

PRIGOGINE, I. y STENGERS, I. (1983). *La nueva alianza. Metamorfosis de la ciencia*. Madrid: Alianza.

(1988). *Entre le temps et l'éternité*. París: Librarie Artéme Fayard.

ROUQUIÉ, A. (2017). *Cuando la herencia deje de ser un problema el peronismo hallará su líder*, entrevista realizada por Luisa Corradini, suplemento Ideas, diario La Nación, Buenos Aires, 8/1/2017, recuperado el 11 de enero de 2017:

<http://www.lanacion.com.ar/1973307-alain-rouquie-cuando-la-herencia-deje-de-ser-un-problema-el-peronismo-hallara-un-lider>

SANCHEZ-TABERNERO, A. (2013). *Los medios no están en el negocio de la tecnología, sino en el del talento*, entrevista efectuada por Carlos Guyot, en el suplemento Enfoques del diario La Nación, Buenos Aires, 1/9/13, recuperado el 20 de diciembre de 2013:

<http://www.lanacion.com.ar/1615464-alfonso-sanchez-tabernero-los-medios-no-estan-en-el-negocio-de-la-tecnologia-sino-en-el-del->

SCHMITT, C. (1932). *El concepto de lo político*. Traducido de la edición de 1963 por Dénes Martos, recuperado el 15 de diciembre de 2013: [Carl Schmitt y el concepto de lo político - Hecho Histórico](#)

SPREGELBURD, R. (2013). *Me interesan las reglas de lo complejo*, entrevista realizada por María Emilia Sánchez, en el diario La Opinión, Rafaela, 18/7/13, recuperado el 15 de abril de 2014:

<http://diariolaopinion.com.ar/noticia/17714/spregelburd-me-interesan-las-reglas-de-lo-complejo>

URANGA, W. (1999). *Segundo Congreso de Comunicadores Católicos: comunicación, esperanza y solidaridad* (Rosario). Buenos Aires: Paulinas.

VAN DIJK, S. (2007). *El desafío que plantea Edgar Morín a la educación*. *Educatio*, revista de investigación educativa, recuperado el 15 de diciembre de 2013:

www.educacion.ugto.mx/Educatio/PDFs/educatio5/el_desafio_que_plantea_Edgar.pdf

VARELA, F. (1996). *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. Barcelona: Gedisa.

_____ (1996). *Ética y acción*. Editorial Dolmen Ensayo. Santiago de Chile.

VECCHIOLI, M. (1997). *Obra poética*. Santa Fe: Talleres de Establecimiento Gráfico Acosta Hnos.

WAISBORD, S. (2016). *Medios y redes sociales: la imaginación (y las mentiras) al poder*, suplemento Ideas, diario La Nación, Buenos Aires, 18/12/2016, recuperado el 10 de enero de 2017:

<http://www.lanacion.com.ar/1967381-balance-2016-medios-y-redes-sociales-la-imaginacion-y-las-mentiras-al-poder>

WHITE, R. (1995-96). Apuntes de la cátedra *Mass media II: teoría di media, cultura e societa*. Centro Interdisciplinare sulla Comunicazione Sociale de la Pontificia Universidad Gregoriana (PUG). Roma.

WOLF, M. (1992). *Gli effetti social dei media*. Milano: Bompiani.

_____ (1994). *Teorie delle comunicazioni di massa*. Milano: Bompiani.

ZABALA (s. f.). *Complejidad y religión. Perspectiva de unas dinámicas que se entretajan*.