
¿CUÁNDO SURGE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA?

En tanto práctica diferenciada, la Comunicación Estratégica nace y se desarrolla en sociedades donde conviven un sistema político democrático y una economía abierta de mercado.

Como se la ha definido en las páginas precedentes, no se la encontrará en sociedades donde la disciplina social es provista por un régimen político autoritario, donde la satisfacción de las necesidades e intereses de los individuos dependen de un estado clientelista, ni donde la economía no se mueve por la decisión de los consumidores, sino por la planificación del Estado o la iniciativa de grupos de interés que actúan en la sombra.

La Comunicación Estratégica supone al menos un cierto grado de individualización y de libertad de las personas y de los mercados.

Un tercer requisito, algo más funcional porque depende del tamaño relativo de las economías, es la configuración de un sistema sofisticado de medios de comunicación masivos.

La libertad de dichos medios es un requisito fundante de la democracia y su competencia en una economía abierta estimula su diversidad, por lo que puede decirse que la sofisticación de este sistema está directamente ligado a ambas cosas; sin embargo, la ausencia de una batería relevante e influyente de medios de comunicación tiende a retrasar o debilitar el crecimiento de la Comunicación Estratégica.

La expansión simultánea de la democracia, el mercado y los medios de comunicación masivos gatilla un conjunto de tendencias que facilitan la expansión de la Comunicación Estratégica debido a que plantean nuevos desafíos a las organizaciones:

1. La disminución del poder del estado;

2. La multiplicación de los centros de poder;
3. La implantación de un individualismo de segundo grado;
4. La elevación de la transparencia a principio de culto;
5. La importancia atribuida a la opinión pública;
6. La centralidad de los medios de comunicación;
7. El protagonismo de la empresa privada (y de sus ejecutivos);
8. La exposición de la empresa al escrutinio social;
9. La aceleración y globalización de la competencia;
10. La expansión de la sociedad de consumidores; y
11. La multiplicación de los conflictos y las crisis.

La reducción del estado

Sobre este tema se han escrito toneladas de papel. Se puede decir, en síntesis, que el estado moderno ha perdido poder por arriba (como efecto de la globalización) y por abajo (como efecto de la reemergencia de las identidades y comunidades locales).

A pesar de su boato y parafernalia, en muchos países el estado nunca fue mucho más que una entelequia gaseosa y distante, con una presencia apenas marginal y raquítica en vastas regiones de su territorio, como ocurre en varios de América Latina, Asia y África.

Pero en otros, el estado alcanzó durante el siglo 20 una importancia central, que comenzó a decrecer velozmente en el último cuarto de ese centenio, como efecto directo de la extensión de la economía de mercado y el avance de la globalización.

Desde el estado productor y planificador de antaño, se ha pasado a un estado que debe compartir la escena con poderes extragubernamentales activos y poderosos: las empresas, los medios de comunicación, las ONG, los grupos de interés.

Se debe admitir que los gobiernos siguen siendo un factor central de poder. Sin embargo, son cada vez menos uniformes, debido a que sus distintas agencias o reparticiones tienen diferentes intereses y visiones.

El poder del estado experimenta así una doble fragmentación, que hace cada vez más difícil una orquestación perfecta de sus acciones. Los particulares ya no tienen ante sí a un poder

monolítico, lo que les permite navegar con relativo éxito por sus pasillos.

El estado controlador de antaño ha dejado paso a un estado comunicador. La autoridad central se ejerce primordialmente a través de la emisión de señales con capacidad persuasiva, no a través de la dictación de órdenes o normas. El uso de los símbolos es importante, pero para los gobiernos es vital la prensa, el medio preferente por el cual pueden comunicar las señales que desean hacer llegar a las diferentes audiencias.

La complejidad es paradójica: cuanto más independiente es la prensa del gobierno, más credibilidad tendrán las señales que emita por su intermedio. Y por tanto, el gobierno central depende crecientemente de un instrumento que no controla ni puede controlar; y si lo hiciera, perdería toda eficacia.

La fragmentación del poder

Con la reducción del poder del estado se pasa de un sistema unipolar a un sistema multipolar. Un rasgo típico de la sociedad emergente es la fragmentación del poder, que se reparte entre diversos agentes locales.

Adicionalmente, la globalización incorpora una red de influencias y poderes que penetran a los países por la vía de los tratados de comercio, los pactos multilaterales, las cartas y compromisos sectoriales y temáticos, las cortes internacionales y la diplomacia directa.

Así, el poder está y estará distribuido en múltiples manos, no todas las cuales están siquiera en el país. Pero si sólo se atiende a los actores tradicionales dentro de los poderes nacionales, es fácil constatar que el mapa ha sufrido cambios profundos.

- **Los municipios**, por ejemplo, se han transformado en un poder autónomo que no obedece a ninguna lógica global: sólo a la realidad local y a las demandas de los vecinos. Y seguirán fortaleciéndose y autonomizándose, ya no sólo del estado central, sino también de los partidos políticos y grupos nacionales. No deja de ser llamativo que un buen número de alcaldes de grandes ciudades europeas y latinoamericanas hayan sido catapultados a la jefatura del estado, o sean serios aspirantes a ello.

- En cambio, ciertos poderes tradicionales, como **los parlamentos y los partidos políticos**, muestran una curva decreciente de influencia, aun cuando es claro que son y seguirán siendo factores de poder. Esta declinación relativa ha empujado a algunos de sus miembros a adoptar funciones menos técnicas y anónimas, como las de fiscalizadores y creadores de opinión pública, generalmente en alianza con los medios de comunicación. Con ello, al poder político derivado de la función legislativa o partidaria, se ha agregado una fuente de poder paralela, esencialmente mediática y a veces más influyente que la anterior —aunque no siempre más eficaz.
- En el **sistema judicial** también se observan cambios sustanciales en los modos tradicionales de generación y administración de poder. Los tribunales deben arbitrar cada vez más conflictos, ya entre particulares, ya entre éstos y el estado. Muchas decisiones políticas —e incluso económicas, como se ha visto en Argentina— terminan impugnadas ante las cortes. Las propias autoridades políticas han comenzado a traspasar decisiones de alta sensibilidad pública a los tribunales, suponiendo que al interponerlos pueden «objetivar» los problemas y quitárselos de encima. Esta tendencia ignora otra, igualmente importante: que los propios magistrados son hoy más sensibles —y en ocasiones, adictos— a la alta exposición pública, como se ha evidenciado en Italia, España y varios países de América Latina. La generación de los «jueces mediáticos» es nueva y está modificando la tradicional previsibilidad y opacidad de las decisiones judiciales. Además, las connotaciones de la creciente relevancia del Poder Judicial no son uniformemente positivas: en algunos casos ha sido el puntal de estrategias no democráticas (Fujimori en Perú, por ejemplo) y en otros se ha convertido en la primera presa de la corrupción. En cualquier caso, es sintomático que en los últimos años cuatro ex presidentes latinoamericanos (Pinochet en Chile, Fujimori en Perú, Menem y De la Rúa en Argentina) terminasen ante los tribunales y algunos de ellos hasta detenidos, confirmando el extraordinario poder adquirido por los tribunales.
- Las **empresas y los gremios de empresarios** han alcanzado una gran influencia económica, política y cultural, como efecto de

su poderío financiero y de su nueva legitimidad social. En un mundo desestatizado y privatizado, quienes encabezan las empresas se yerguen como los líderes de los valores socialmente instalados: la prosperidad, el bienestar, la riqueza, la agregación de valor, la buena administración, incluso la creación de empleo. El capitalismo moderno ha hecho posible que muchas de estas personas no sean ya los dueños de las empresas, sino sus administradores; mientras la propiedad se reparte entre numerosos accionistas, la gestión concentra la estelaridad de los logros, y es un hecho consolidado que una mayor dispersión de la propiedad incrementa el protagonismo de los ejecutivos líderes. La estrategia, que hasta la mitad del siglo 20 fue una disciplina privativa de los jefes militares, es hoy la doctrina por excelencia de la alta administración de empresas, y el intercambio entre las academias de guerra y las escuelas de negocios se ha convertido en cosa corriente. La inteligencia empresarial, con su combinación de cálculo estratégico, visión del mundo y orientación práctica, es hoy, como nunca antes, el paradigma de la inteligencia integrada. Jamás en la historia gozó la práctica empresarial del prestigio con que ha inaugurado el amanecer del siglo 21.

- Los **sindicatos**, en cambio, han perdido buena parte de su gravitación histórica. Las razones son múltiples y complejas, pero hay dos que resaltan a la primera mirada. De un lado, el «empoderamiento» de los individuos respecto de una mayoría de sus decisiones vitales (salarios, condiciones de trabajo, educación, vivienda, salud, pensiones y ahorros), que aumenta los estímulos para separarse de las negociaciones colectivas o grupales, incluso aceptando el flanco negativo que supone su aislamiento. Del otro, la integración —deseada u obligada— de las dirigencias sindicales a las lógicas corporativas, que las obligan a moverse en un equilibrio precario de presiones y concesiones, y que en no pocos casos las han puesto bajo la misma tormenta crítica que cualquier otra elite. Cuando los sindicalistas alcanzan un grado semejante de estelaridad que los empresarios, los políticos o las celebridades, quizás mejoran su influencia, pero ven indiscutiblemente debilitada la adhesión de sus propios públicos. En el total, esa colisión de valores ha dañado de una forma decisiva el antiguo prestigio de las luchas y los jefes sindicales.

CASOS

RICK ICAZA, ¿TRABAJO O PODER?

- A fines de noviembre de 2003, una dura huelga por demandas salariales paralizó a las principales cadenas de tiendas de golosinas del sur de Estados Unidos.
- Después de tres meses, el movimiento sufrió un duro golpe al revelarse que uno de sus dirigentes, Rick Icaza, presidente del sindicato interempresas Local 700 de Los Ángeles, adscrito a la federación United Food and Commercial Workers, había ganado 273.404 dólares en el 2002, alcanzando el récord como el dirigente sindical mejor pagado del país¹.
- El salario de Icaza sobrepasaba incluso al del presidente de la AFL-CIO (la confederación nacional laboral de EE.UU.), John Sweeney, cuyos ingresos en el mismo año llegaron a 247.500 dólares.
- Icaza seguía una tendencia coronada el mismo año por el presidente internacional de la UFCW, Douglas Dority, que con sus 329.792 dólares llegó a ser el dirigente mejor pagado de entre los 64 grupos miembros de la AFL-CIO, pese a que su federación es sólo la quinta del país y sus fondos provienen principalmente de trabajadores de tiempo parcial y de bajos ingresos.
- ¿La defensa de la UFCW? Una sola: el principal adversario de Icaza durante el conflicto, el truculento ejecutivo de la cadena Safeway, Steven A. Burd, tuvo en el mismo 2002 ingresos por 1.260.000 dólares, casi cinco veces los del dirigente sindical. Aun así, como anota *Los Angeles Times*, Icaza se sitúa en la parte superior de la pirámide salarial de EE.UU.

El neoindividualismo

Uno de los escritores más penetrantes de las postrimerías del siglo 19, y quizás de toda la historia, Oscar Wilde, anticipó que «la evolución es ley de la vida y no existe evolución que no sea hacia el individualismo». Wilde luchaba contra una sociedad especialmente espesa en prejuicios y condenaciones, por lo que su sentencia pudo ser, en aquellos años, un orgulloso desafío de autoafirmación.

Pero fue, al mismo tiempo, una percepción profética del futuro: ya entonces, e incluso en casos tan personalísimos como el de Wilde, podía intuirse el infatigable avance del sujeto por sobre el

grupo, de la persona por sobre la masa, de la conciencia individual por sobre la apelación colectiva. Wilde veía más allá que Le Bon, Tarde, Lazarsfeld y todos nosotros.

El individualismo se expandió a pasos veloces durante el siglo 20 y ha llegado a ser el rasgo principal del 21. La autonomía de la conciencia se ha reunido con una mayor educación crítica, con la ampliación de los derechos individuales (entre los cuales ocupan lugares centrales el de expresión y el de amparo o protección) y con la restitución al individuo de facultades antes entregadas a las religiones, las facciones político-sociales o los gobiernos, como la decisión sobre lo que es correcto o la administración de la vida privada.

La primera ola de individualismo es generalmente identificada por los historiadores con el período de laicización de la cultura y las normas, el momento en que, abandonados los dogmas religiosos, se impusieron los valores de la nación. Emile Durkheim consideraba, en 1900, que el más alto valor ético para un ser humano era el «amor a la patria».

La segunda ola, que algunos filósofos han llamado neoindividualismo, envuelve la superación de esas normas patrióticas por una búsqueda del placer, la salud y la satisfacción de necesidades individuales. Gilles Lipovetsky caracteriza esta fase del desarrollo humano como el «postdeber»; a su juicio, la nueva ética impone la autonomía del deseo a la lógica de las obligaciones². La moralidad del siglo 21 ya no valora el sacrificio, el ascetismo o la contención, a los que mira como rarezas pretéritas y sospechosas; lo que alienta es el bienestar personal dentro de un marco social regulado por criterios liberales y no coercitivos.

Con su característica audacia interpretativa, Lipovetsky divisa en el neoindividualismo una lucha prometeica contra el destino y las determinaciones tradicionales de la vida personal. Contra la peor forma del destino, la muerte, lucha el individuo a través de la protección del medio ambiente, el cuidado alimentario, el rechazo de la violencia política. Contra la enfermedad y el dolor, lucha el individuo magnificando el cuidado del cuerpo, prohibiendo sustancias dudosas y exigiendo que las empresas usen tecnologías limpias.

Al mismo tiempo, este individuo, liberado de las lógicas sacrificiales y de los sermones, exige que sus derechos sean respetados,

empezando por el derecho a organizar su vida como le dé la gana, a opinar lo que se le antoje y a ocupar los bienes que estén a su alcance. El individuo-masa imaginado por Le Bon puede no haber desaparecido, pero está en franco retroceso ante el sujeto liberado de obligaciones colectivas.

Si, como dice Orlando Patterson, la libertad occidental se construyó sobre la base de erigir y superar diversas formas de esclavitud³, quizás las últimas cadenas que tiene el neoindividualismo son el consumo y los medios de comunicación, de los que depende para afirmar su identidad y a los que alimenta para reconocerse en ellos cada día. Paradójicamente, estas cadenas son también sus instrumentos de liberación.

El nuevo individuo dispone de más información que nunca antes en la historia humana. Lo rodean millares de opciones de diferenciación y miríadas de objetos, simbólicos o no, para comunicarse. Es un individuo infinitamente más exigente que todos los que lo precedieron; la palabra «resignación» no existe en su vocabulario, porque ya no hay autoridad que pueda exigir el sometimiento al destino.

Y en el centro de sus exigencias están las organizaciones, a las que les atribuye deberes directos y personales para con él: servicio, representación, calidad, seguridad, producto, garantía. En cuanto consumidor, actúa como un ciudadano investido de plenos derechos; en cuanto ciudadano, actúa como un consumidor libre para elegir lo que mejor oferte a su conveniencia.

El culto a la transparencia

La sociedad del siglo 21 idolatra la transparencia y abomina del secreto. Este rasgo afecta de manera novedosa y crítica el funcionamiento de organizaciones que se suponían inmunes a la pesquisa pública. Casos emblemáticos de los últimos años han sido los escándalos de corrupción en el mundo corporativo de EE.UU., Francia e Italia, y las acusaciones en contra de sacerdotes de la Iglesia Católica de abuso sexual de niños; incluso esta organización, intemporal y espiritual, debió enfrentar el nuevo culto a la transparencia y pagar muy cara su resistencia inicial.

Este ambiente es glorioso para los medios de comunicación. Sólo se lo puede comparar con el que vivieron a fines de los 60 y principios de los 70. En ese entonces, muchos medios alcanzaron su esplendor como vehículos en la guerra política entre ideologías; ahora, en cambio, lo hacen como herramientas en la lucha por la transparencia, en el entendido de que el escándalo, la controversia, el conflicto, son fuente segura de audiencia.

Si hubiese que definir la misión central de los medios en la sociedad actual, ésta será la de reducir el campo de lo secreto e incrementar la transparencia. Aquello que fue descubierto imprevisiblemente tras la actuación de una autoridad, institución, empresa o personaje público es una fuente eminente de noticias.

La noticia de este tipo ya no está constituida por los hechos en sí, sino por la reacción destinada a ocultarlos. Los acontecimientos fueron desalojados del centro y sustituidos por las maniobras dirigidas a esconderlos por parte de un actor generalmente poderoso.

En esta actitud de la prensa es fácil distinguir a lo menos dos vertientes.

- En una, que puede llamarse **épica**, la prensa se atribuye la responsabilidad central de descubrir lo que es ocultado como parte de su aporte a la sociedad democrática. Algunas escuelas de periodismo aceptan sin chistar la definición de que «periodismo de investigación» —el género/formato más admirado por los estudiantes— consiste en «el descubrimiento de todo aquello que alguien quiere ocultar».
- En la otra, que denominaremos **doméstica**, la prensa responde por esta vía a la demanda de la población que le exige representarla y que recurre a ella para reclamar sanciones contra los acusados.

Esta es la razón de que los espacios de los medios de comunicación destinados a la denuncia directa de la gente crezcan exponencialmente.

Hay múltiples hipótesis para explicar el nuevo culto a la transparencia. Pero mientras los estudiosos se ponen de acuerdo, se puede dar por seguro que ninguna organización que quiera desempeñarse con éxito en la sociedad moderna puede abstraerse del fenómeno.

CASOS

LA ESCALADA QUE ALCANZÓ AL VATICANO

- Marzo, 2002: Un obispo de La Florida renuncia ante una acusación de pedofilia.
- Abril, 2002: El cardenal Roger Mahony anuncia en Los Ángeles que la Iglesia Católica de EE.UU. endurecerá las penas contra sacerdotes culpables de abusos contra menores, pero no revelará sus nombres.
- Abril, 2002: Ante las reacciones de ira y el acelerado aumento de las denuncias, la Arquidiócesis de Nueva York anuncia que entregará nóminas de acusados a los fiscales encargados de investigar.
- Mayo, 2002: El arzobispo de Boston, Bernard Law, es demandado por negligencia en la supervisión de un sacerdote acusado de pedofilia. La Arquidiócesis alcanza un acuerdo para pagar una compensación de varios millones de dólares a la víctima. Días después se retracta del acuerdo, argumentando que con esa suma no podría indemnizar a otras víctimas.
- Junio, 2002: Arrecian en la prensa las acusaciones de encubrimiento en contra del conjunto de la Iglesia de EE.UU. Algunos obispos acusan a la prensa de «magnificar» los casos.
- Agosto, 2002: El arzobispo Law admite que permitió que sacerdotes acusados de abusos retomasen sus funciones, sin advertir a los fieles.
- Octubre, 2002: Grupos de católicos acusan directamente a la Santa Sede de promover el encubrimiento de los casos de abusos y se proponen denunciar al Vaticano ante la ONU.
- Octubre, 2002: El cardenal Connell, de Irlanda, agradece a la prensa por «ayudar» a la Iglesia a enfrentar sus problemas.
- Noviembre, 2002: Una página web publica los nombres de 600 sacerdotes de EE.UU. acusados de pedofilia.
- Noviembre, 2002: La Iglesia Católica de California pide perdón público.
- Diciembre, 2002: Documentos secretos de la Arquidiócesis de Boston revelan que sus autoridades intentaron ocultar los antecedentes. El Papa acepta la renuncia del arzobispo Law.
- Enero, 2004: La Arquidiócesis de Boston alcanza un acuerdo judicial con los hijos de una ex adicta que tuvo dos hijos de su sacerdote consejero y que murió de sobredosis sin que el prelado le prestase ayuda.

El peso de la opinión pública

El concepto de opinión pública ha sido uno de los más debatidos por las ciencias sociales y su definición sigue siendo objeto de controversia. Jürgen Habermas ha establecido que se trata de un fenómeno ligado al flujo libre de información y de debate, y ha situado sus inicios en el siglo 18; esto significa que también aparece vinculado al surgimiento y expansión de la democracia⁴.

Elisabeth Noelle-Neumann ha diferenciado las definiciones de opinión pública de acuerdo a las premisas que las sustentan, que a su modo de ver son de tres órdenes:

- **El modelo racional**, que supone que la opinión pública constituye una especie de consenso construido entre los ciudadanos por debates interpersonales.
- **El modelo de control social**, que considera que los ciudadanos «escanean» las opiniones ajenas para saber cuáles son las que están socialmente aceptadas (teoría de la espiral del silencio).
- **El modelo técnico**, para el cual la opinión pública es el agregado de las opiniones individuales recogidas por instrumentos empíricos⁵.

En cualquiera de estas versiones, la opinión pública se apoya, en una proporción importante (algunos piensan que totalmente), en los medios de comunicación. Maxwell McCombs acuñó el concepto de *agenda setting* para describir las dos modalidades de esa influencia: los medios no dicen *qué* pensar, pero sí *sobre qué* pensar; y establecen *qué es lo más importante* de esos temas⁶.

Aunque es evidente que la formación de las opiniones está sujeta a un conjunto numeroso de factores, los propios medios de comunicación suelen referirse con cierta soltura a la opinión pública, como si, más allá de representarla, la encarnasen ellos mismos.

El caso es que la opinión pública se ha convertido en otro fetiche de la sociedad actual. Ninguna autoridad o institución es indiferente a lo que ocurre con ella y cada vez son más las decisiones que se adoptan mirando en forma única y exclusiva a esta fantasmagoría que adquiere cierto aspecto de tribunal, ante el cual comparecen todos los actores en busca de comprensión o simpatía, especialmente en caso de conflicto.

Si existe una relación cierta entre opinión pública y medios de comunicación, no se sabe, en cambio, cuáles son las reglas de esa relación ni menos las conductas o argumentos que la modulan o modifican.

Peor aún: mientras muchos imputan a los medios de comunicación la creación solapada de la opinión pública, éstos se defienden tratando de demostrar que son apenas sus intérpretes, cuando no derechamente sus rehenes.

La centralidad de los medios

Los medios de comunicación se convierten en el centro neurálgico de una sociedad donde el poder se fragmenta y sólo queda como espacio común la llamada opinión pública. Los diferentes grupos andan en busca de su apoyo para sus causas, una ansiedad que suele conducir a la persecución frenética de los medios de comunicación.

En los últimos años, los medios de comunicación han ganado en autonomía y complejidad, lo que ha tenido como contrapartida (especialmente en EE.UU. y Europa) una concentración creciente de medios en un grupo reducido de consorcios con alcance multinacional. Estos megaconglomerados operan simultáneamente en diferentes soportes (diarios, revistas, libros, radios, discos, televisión abierta, satelital y de cable, Internet) y en diferentes países y continentes, agregando ferocidad global a la competitividad tradicional del sistema.

En general, estos medios ya no dependen de los partidos políticos ni actúan como correas transmisoras de corrientes ideológicas.

A la inversa, los medios que aún están ligados a gobiernos o partidos experimentan en todas las latitudes una sostenida declinación. El público no les cree, y no pueden sobrevivir con los subsidios del estado. Mantener la competitividad en una industria sometida a exigencias de innovación aceleradas requiere enormes niveles de inversión.

El nuevo sistema de medios se desenvuelve con una lógica industrial propia, que busca maximizar su rentabilidad por la vía de elevar su impacto público.

Pero esta competitividad —la de la rentabilidad— es sólo la primera. Una dinámica tanto o más fuerte se desarrolla en el interior del sistema. Los medios no se dan licencias recíprocas en la búsqueda de los «golpes» noticiosos que los diferencien de sus competidores y les hagan ganar reconocimiento y audiencia.

Para esta industria, las crisis, los conflictos y los escándalos son grandes oportunidades de diferenciación y de conquista de mercados.

Por ello, los esperan y los alimentan, y atentarían contra sus propios intereses si escucharan a las voces que, desde los diferentes grupos de poder, les piden «prudencia» o «contención» ante esos acontecimientos.

A la vez, el área noticiosa de los medios está crecientemente dominada por periodistas de alta especialización, que tienen sus propios puntos de vista y trabajan buscando «golpes» independientes. Estos profesionales son por lo general impermeables y hostiles a las componendas y a las súplicas.

En el centro del actual sistema de medios está todavía la televisión, aunque el acelerado avance de los medios digitales e interactivos está modificando ese panorama. En particular, la industria medial se prepara para cambios sustantivos de sus estructuras a partir de dos innovaciones tecnológicas.

La primera es la televisión de alta definición (High Definition Televisión, HDTV), que en EE.UU. se generalizará de modo obligado, luego de que en 2003 todas las estaciones con licencia certificarán que están preparadas para ello; esta tecnología ensanchará las pantallas en un tercio (con la consiguiente renovación masiva de aparatos), pero además permitirá incorporar sonido de alta calidad y líneas interactivas de datos y correos a velocidades centenares de veces superiores a las conocidas. La expansión satelital de este soporte modificará inevitablemente las prácticas convenciones de la TV local en todo el planeta.

La segunda es la radio satelital, que el 2001 ya tenía dos megaestaciones —XM Radio y Sirius—, con ofertas de más de 100 emisoras por menos de 15 dólares al mes. La singularidad de este desarrollo es que, mediante una pequeña antena de bajo costo, permite oír la misma radio en cualquier lugar donde uno esté, lo que hace dudoso que puedan conservarse los dos principales

atributos de la radio de hoy, que son su cercanía y su carácter local.

De momento, y al parecer por un tiempo prolongado, se puede asegurar que la televisión desplazó del liderazgo masivo a los medios impresos, y que impone sus estilos y su ritmo al conjunto del sistema.

Y con el imperio de la televisión, la imagen se toma la palabra.

La información pura y dura, como la concebían los medios tradicionales, se superpone en la pantalla con el espectáculo y con la entretención. Algunas de sus reglas son parecidas, pero otras difieren dramáticamente (como se verá en el Capítulo 10), sembrando la incertidumbre y el desconcierto entre quienes se sienten afectados.

En la era de la televisión, la autoridad se funda en la proximidad y la informalidad y no, como antaño, en la distancia y la solemnidad. La relación empática o afectiva desplaza al contenido; los sentimientos opacan a las razones; el convencimiento por la palabra cede lugar a la seducción por las relaciones; la espontaneidad sustituye a la liturgia.

La televisión transforma radicalmente el tipo de comunicación de políticos, gobiernos, empresas e instituciones y sus estilos de relación con la esquivada opinión pública.

El protagonismo privado

Con las privatizaciones iniciadas en numerosos países del mundo en los años 80 y 90, la empresa privada pasó a ejercer una función económica central y hegemónica.

Derribada la tesis de que el estado debía reservarse la provisión de ciertos servicios estratégicos, el comportamiento de la empresa privada es ahora observado con extraordinaria atención, tanto por su posición hegemónica como por el hecho de que ocupa posiciones vitales para las personas, en áreas como la energía, la salud, las telecomunicaciones, la educación e incluso la seguridad individual.

Por lo mismo, no parece extraño que las crisis económicas en países o regiones donde el proceso privatizador ha sido más reciente provoquen un *backlash* contra la empresa privada, como ha

ocurrido en buena parte de América Latina en los inicios de los 2000.

En algunos casos —como en el Reino Unido, Argentina, Perú y Chile—, el interés de la población por la suerte de las empresas está amarrado al hecho de que en ellas están depositados nada menos que sus fondos de retiro, una novedad que introduce un grado de ansiedad desconocida en el pasado.

A esto se agrega el importante papel que las empresas comienzan a desempeñar en los campos sociales, culturales, locales, regionales, nacionales e internacionales.

Los grandes empresarios y altos ejecutivos se transforman en personajes públicos que opinan sobre las más diversas materias, y algunos alcanzan el aura de las celebridades, siguiendo una tendencia inaugurada en las últimas décadas en Estados Unidos, con figuras como Larry Ellison, Bill Gates o Jack Welch, blancos tan apetecidos de los *paparazzi* como los actores y actrices de cine.

Sin embargo, indicios recientes sugieren que la personalización del capitalismo norteamericano podría estar en retirada, después de algunos golpes de gran severidad.

El primero fue la evaporación de la llamada «burbuja punto com», que había servido de soporte para el surgimiento de empresarios jóvenes y atrevidos que hacían las delicias de una prensa económica que comenzó a prestar más atención a sus vidas privadas que a la salud económica de las empresas.

Cuando la «burbuja» reventó, en el 2001, arrastrando a la quiebra a decenas de estas empresas estelares y enigmáticas, una ola de desilusión devolvió a la misma prensa a las filas más prudentes del escepticismo.

El segundo golpe (quizás mortal) fue el de los escándalos de Enron, WorldCom y Tyco, en EE.UU., de Vivendi en Francia y de Parmalat en Italia, que llevaron al derrumbe de esos imperios empresariales y de quienes habían sido sus líderes, cuestionados no sólo en su capacidad gerencial, sino en su integridad moral.

Está por verse si el protagonismo empresarial al estilo norteamericano superará este desastre, o si se impondrá el estilo más austero y corporativo de la tradición europea.

CASOS

JACK WELCH, ¿TITÁN O SULTÁN?

- Jack Welch, Ph.D. en ingeniería en la Universidad de Illinois, entró como empleado a General Electric cuando tenía 25 años, en 1960.
- Doce años después ya era vicepresidente y en 1981 se convirtió en el presidente más joven de la historia de la compañía.
- En las dos décadas que siguieron, Welch llevó la facturación de GE desde 12 mil millones de dólares a 280 mil millones.
- Para entonces se había convertido en el gran modelo de administrador de EE.UU. A lo menos cinco libros estaban dedicados a estudiar y comprender su estilo empresarial (incluyendo un «lexicon» en liderazgo).
- El 2001 anunció su retiro de GE para dedicarse a la consultoría privada. En conjunto con ello lanzó su libro *Jack*, coescrito con el periodista de *BusinessWeek* John Byrne⁷.
- El 2002, ante las dificultades para alcanzar un acuerdo financiero en un bullado juicio de divorcio, su esposa, Jane Welch, llevó hasta el tribunal documentos que demostraban que el ex ejecutivo había llevado una vida dispendiosa y repleta de lujos excéntricos, a expensas de General Electric.
- Peor aún, Jane Welch demostró que su marido había obtenido de GE el compromiso de seguirle pagando un departamento de 80 mil dólares en Manhattan, entradas de primera para el básquetbol y el béisbol, cuentas de restaurantes y otros privilegios similares.
- Welch no se ha recuperado del golpe a su imagen que representó el juicio, y los analistas han cambiado el foco desde el modelo del éxito hacia la necesidad de conductas éticas en la administración de patrimonio ajeno.

La socialización de la empresa

Hoy, toda empresa, más allá de su nómina de accionistas o de su inscripción societaria, es una entidad pública. En esto, Marx tuvo un triunfo invertido: su profecía no fue realizada por el socialismo, sino por el capitalismo.

Las empresas ya no están confinadas detrás de rejas, amparadas en su cultura interna o protegidas por la calidad de sus productos

o servicios. Al revés, sus empleados están sometidos a todas las influencias imaginables.

Las culturas corporativas están inevitablemente permeadas tienden a abrirse como señal de transparencia y confianza, y lo que les agrega valor ya no es su capacidad de producción, sino las imágenes que son capaces de proyectar entre los consumidores.

Las empresas han debido revertir su posición: ya no miran hacia adentro, como en buena parte del siglo 20, sino hacia fuera; y lo que mejor comprenden lo que pasa en el mundo exterior son las que logran cierto éxito.

No obstante, el factor determinante de estos tiempos es la satisfacción de los empleados, especialmente en las empresas de servicios, en las cuales el canal de distribución es el propio servicio. La cadena de valor arranca en el empleado satisfecho.

El venerado Henry Ford habría muerto ante esta disrupción radical de su cadena productiva; la gran diferencia —vista desde hoy— es el orgullo con el cual Mustang o Ferrari se consideran superiores al Ford T y sus numerosos derivados. Ese orgullo es la satisfacción de los empleados.

La empresa moderna libra su pelea en un mercado saturado, es decir, hostil; vive en un océano de depredadores, cuyas vidas dependen de las estrategias de alimentación. Si sus miembros no comparten una mínima convicción acerca de esas estrategias, la sobrevivencia se hace francamente muy difícil.

Peor aún, por esas mismas aguas circulan actores no mercantiles, ajenos o cercanos a su propia lógica: reguladores, periodistas, vecinos, parlamentarios, gremios, ambientalistas⁸; y la relación con estos agentes puede determinar su éxito o su fracaso.

En la última línea de análisis, las empresas son entes sujetos a escrutinio público, igual que los gobiernos, las iglesias o los medios de comunicación.

Y se equivoca quien piensa que tal situación es excepcional o localizada. El capitalismo se hace cada vez más público, y en su cíclica, irregular e imprevisible evolución, arrastra sin retorno a su principal protagonista, las empresas privadas.

CASOS

LOS APRENDICES DE DONALD TRUMP

- En la explicitación de la lógica interna del lucro empresarial, nadie ha llegado más lejos que el magnate Donald Trump, que el 2004 decidió coproducir y conducir un *reality show* de negocios para la cadena NBC.
- En su forma original, el programa, titulado *The Apprentice*, consistió en la competencia de dos equipos (8 hombres y 8 mujeres) que debían administrar durante una tarde el local de Planet Hollywood situado en Times Square, y mejorar sus ganancias respecto de un día comparable del año anterior.
- Ambos equipos lograron mayores ganancias que en el pasado. Pero, después de las primeras ediciones, el formato debió ser adaptado, debido a que el equipo de las mujeres utilizó herramientas de seducción erótica, que resultaron superiores a la presencia de un ex jugador de la NBA firmando autógrafos, empleado por el equipo masculino.
- El programa suscitó un amplio debate entre académicos y ejecutivos acerca de la ética en los negocios. El principal soporte para estas discusiones fue la prensa escrita.
- Ante la acusación de que las cosas no son en la vida real igual a la administración del local de Planet Hollywood, Trump se ha defendido diciendo que «esto es exactamente lo que los CEO enfrentan en el mundo real (...). Esto es un mini-Enron. El calor de la lucha los empuja a hacer cosas que probablemente jamás habrían imaginado. Esta es la razón por la cual todos lo ven. ¿Y saben quién lo está mirando más que todos? Wall Street».
- Trump decide personalmente quiénes no siguen compitiendo. El ganador recibirá un contrato de 250.000 dólares anuales en una de sus compañías.

La competencia acelerada y global

La competencia productiva se incrementa exponencialmente. Ya no hay respeto por nichos ni privilegios. El viejo orden económico mundial, cuyo último refugio fue el GATT, ha crujido ante la Organización Mundial de Comercio (OMC). La filosofía básica de ambas ha sido la alimentación del tránsito libre de bienes, servicios e ideas, pero mientras el GATT buscaba modular y suavizar las

barreras, el objetivo final de la OMC es eliminarlas. Los efectos de ambas entidades han venido a sentirse sólo en estos años.

En este ambiente, liderar una categoría es un acicate para extender la marca hacia otros campos y competir con quienes creen tener dominado su horizonte. Las grandes tiendas entran al negocio de los seguros, de los viajes y de la banca; los bancos entran al de seguros y pensiones; las pensiones invierten en *malls*, y éstos en la entretención, la salud o la mecánica; y así por delante.

Cuando advirtió que la industria de la música había sido llevada hasta la desesperación por los sitios gratuitos de piratería, Pepsi decidió entrar al negocio en alianza con Apple, ofreciendo en sus tapas de botellas un código para bajar una canción gratis del sitio legalizado iTunes Music Store. Una semana después, Coca Cola anunció que su bebida Sprite haría lo mismo con el sitio Music-match Jukebox. En los mismos días American Airlines anticipó que pronto tendría disponibles canciones gratuitas del servicio Connect de Sony para que sus viajeros frecuentes las pudiesen canjear por millas de vuelo. Ninguna industria está segura en sus antiguas fronteras; ninguna empresa está cómoda en su puro negocio; y sobre todo, ninguna organización quiere dejar espacio libre para sus competidores.

Ya no hay adversario pequeño. Uno que por tamaño no representaba una amenaza ayer, se convierte de la noche a la mañana en la poderosa cabeza de un *holding* monstruoso.

El ejecutivo de hoy, lejos de sus predecesores, tiene conciencia de que su empresa está en subasta permanente. Todo depende del precio.

La globalización agrega inestabilidad en proporciones geométricas. Cuando la competencia es entre marcas, y no entre productos, en cualquier segundo puede aterrizar una marca global, con enormes recursos, y desplazar a empresas locales que parecían invencibles. La comida rápida (*fast food*) ha mostrado ejemplos dramáticos, con la irrupción de grandes cadenas internacionales que han logrado pulverizar a reputadas marcas locales.

Las marcas globales portan consigo no sólo el reconocimiento y la imagen global, sino sobre todo muchos recursos para marketing y publicidad y, a menudo, un *know-how* poco disponible, especialmente en los ámbitos de servicio e identificación del consumidor.

Pese a tales ventajas, el éxito de las marcas globales tampoco está

asegurado *a priori*. Hay numerosos ejemplos de marcas locales cuyas fidelidades no fueron derrotadas. Como paradigma mundial permanece el caso de Inka Cola, en Perú, a la que la omnipotente Coca Cola no logró doblegar sino hasta verse obligada a comprarla.

Si la antaño sencilla diferenciación por producto es cada vez más difícil, ¿qué decir de la capacidad relativa de las empresas para desarrollar una relación positiva con su entorno no mercantil?⁹

Lo mismo puede aplicarse a todas las organizaciones. Cometen un error de apreciación las que confían en la intangibilidad, inteligencia o espiritualidad de sus productos para sentirse libres del hostigamiento de sus «competidores».

CASOS

LA PASIÓN ENTRA AL MERCADO DE LA FE

- El actor y director Mel Gibson, miembro de una fracción ultraconservadora de la Iglesia Católica, estrenó en el 2004 su versión de *The Passion of Christ*, que partió levantando una considerable polvareda cuando la Liga Antidifamación de EE.UU. la acusó de exacerbar el antisemitismo.
- Gibson buscó el apoyo de las numerosas iglesias protestantes y católicas que emplean estrategias de marketing agresivas (publicidad, televisión, correo directo, *shows*) para amplificar el alcance de su película.
- Adicionalmente, su productora contactó a Outreach, una compañía de California especializada en la asesoría a iglesias que buscan aumentar el número de sus fieles. Esta promovió la película como la «mejor oportunidad en 2.000 años» para hacer proselitismo. Incitaba: «Pregúntele a Dios: ¿cómo haremos nosotros, como iglesia, para estimular a la gente a ver esta película?».
- Ejemplos de respuesta: una iglesia bautista de Texas arrendó un complejo de 20 multisalas para estrenar gratuitamente la cinta; una iglesia sin denominación de Costa Mesa alquiló 10 teatros para lo mismo; en Riverside, otra iglesia bautista publicó avisos para promover la exhibición en 18 salas durante tres meses; el pastor evangélico Rick Warren compró 17 mil entradas para regalar a sus fieles.
- La Iglesia Católica se mostró cautelosa, en línea con su tradición y su estilo, pero numerosos sacerdotes expresaron su inquietud por el alud de proselitismo desplegado con instrumentos no pastorales. El profesor de Teología Chapman Clark dijo que «esto ha ido más lejos de todo lo que he visto en materia de promover la palabra»¹⁰.

La sociedad de consumidores

La teoría social especulaba desde mediados del siglo 20 con los rasgos que tendría la sociedad de consumidores, una noción extendida pero generalmente considerada remota. Antes de lo esperado, llegó, con cierta venganza.

Los individuos tipo de esta sociedad estrechamente asociada a la economía de mercado tienen características inusitadamente marcadas:

1. Son insolentes para plantear sus exigencias («pago por lo que recibo»);
2. Son caprichosos, y pueden cambiar de opinión por la más mínima insatisfacción;
3. Actúan solos, e incluso rechazan los grupos si no perciben que los ayudan a mejorar el rendimiento de su dinero, como lo han probado con amargura los sindicatos y otros modelos asociativos;
4. Se sienten con derechos adquiridos y vinculados al dinero;
5. Exigen el respeto a esos derechos ante todas las instituciones, privadas o públicas;
6. Conocen la fuerza del escándalo;
7. Identifican las herramientas con que pueden producirlo, desde el parlamentario vistoso hasta las secciones apropiadas de los medios de comunicación.

Como suele ocurrir en las sociedades con fuertes desigualdades, esta descripción no incluye a amplios sectores de consumidores que de todos modos se resignan a estándares marginales en la calidad de lo que adquieren. Estos sectores deprivados ni siquiera conocen sus derechos como consumidores, una situación que permite suponer a algunos pensadores neomarxistas que en ese vacío existe un potencial revolucionario.

Por otro lado, es imposible ignorar que en algunos de esos sectores predomina un cierto derrotismo frente a los productos que obtienen, antes que un espíritu de rebeldía, lo que a la vez crea un espacio para el tipo de «capitalismo salvaje» que es anterior a la sociedad de consumidores.

En contrapartida, y aun en medio de agudas desigualdades, es un hecho que la lógica del consumidor se ha internalizado y extendido entre dominios extraordinariamente diversos, al punto de reconfigurar los patrones sociales.

Las personas que han seguido ese proceso, abandonando la intimidación de los grandes discursos ideológicos, actúan antes como consumidores que como ciudadanos; antes como individuos que como grupos o comunidades; antes como defensores de derechos e intereses privados que como promotores de fines colectivos; antes como defensores de la transparencia del mercado que como demandantes de beneficios del estado.

En una desviación atrevida pero consistente —y por cierto, extraordinariamente irritante para los intelectuales de izquierda—, el mercado se ha apropiado también de conceptos y símbolos que eran privativos de la contestación cultural o de la contracultura.

Thomas Frank ha notado que las fuerzas del mercado tienden a «ocupar el nicho que las voces disidentes solían tener en el espectro cultural americano» y que «las identificaciones más eficaces aparecen cuando una marca se apropia de los temas de un movimiento por la justicia social»¹¹.

En la misma línea, J. Hoberman sitúa el inicio del «Marketing de Liberación» (*Liberation Marketing*) en 1965, cuando la agencia BBD&O lanzó la campaña «Dodge Rebellion» para promover los nuevos automóviles familiares. Sin embargo, su explosión es reciente, dice Hoberman: «Cuando el *shopping* es la forma más universal de trabajo no alienado, la publicidad se hace cargo de los sueños utópicos de la izquierda».

¿Ejemplos? La ropa de Gap promovida con el rebelde James Dean; un reloj Swatch que emplea la imagen del «Che» Guevara; el Jeep Cherokee, que se equipara con la libertad; Benetton, que celebra una diversidad políticamente correcta; Nike, proponiendo el crecimiento espiritual; The Body Shop, abogando por el bosque nativo; Ben and Jerry, que presenta a sus helados como una forma de comunidad espiritual; y de allí en adelante¹².

A pesar de ser tan numerosas, estas evidencias despiertan la irritación de la intelectualidad tradicional. Sin embargo, es preciso reconocer que entre los principales contribuyentes a esta tendencia

se encuentran figuras de la contracultura —o de la izquierda— que han hallado en las estrategias de mercado una forma de diferenciarse con discursos provocativos. Por lo general, estas personas se separan de la tradición intelectual —en cuanto a rigor, exactitud histórica, despersonalización, pudor familiar—, se presentan como celadores de una cierta «pureza» doctrinaria, y entran, sin diferencia respecto de las organizaciones clásicas, a disputar la simpatía de los consumidores de ideas.

En cuanto fenómeno, su proliferación es una demostración —aunque sea por reducción al absurdo— de que en el espacio público de hoy el centro de gravedad no lo ocupan la producción ni el trabajo, sino el consumo. Sus protagonistas, siguiendo a Hoberman en su paráfrasis de Marx, podrían proclamar la nueva consigna: «Consumidores del mundo, uníos. No tenéis nada que perder, salvo la incapacidad para cambiar... vuestra imagen».

Y así, ¿qué buscan al fin los consumidores? Para empezar, propiedades y atributos tangibles, físicos o materiales, que presumen presentes en los bienes que adquieren.

Pero en seguida —y en forma cada vez más notoria—, atributos que van más allá de lo estrictamente funcional: por ejemplo, un valor simbólico que contribuya a la construcción de la identidad individual, o una herramienta para comunicarse con otros individuos con los que quiere mimetizarse o diferenciarse.

Hoy todos los bienes tienen esta triple capacidad: funcional, simbólica y comunicativa. No sólo la ropa y otros objetos obviamente icónicos, como los automóviles o los relojes. La clínica, el colegio, la iglesia, la comida, el cine, el deporte, la filiación política: en todos los campos hay consumidores a la caza de signos y señales para construir identidad, comunicarse y expresar su estatus y su progreso social. En esta dimensión, y en muchas otras, verdaderamente «las mercancías sirven para pensar»¹³.

Comprender a los consumidores y tratar con ellos se ha convertido en una actividad central de todas las organizaciones modernas¹⁴.

CONCEPTOS

EL CONSUMO COMO APROPIACIÓN

«Propongo partir de una definición: *el consumo es el conjunto de procesos socioculturales en que se realizan la apropiación y los usos de los productos*. Esta caracterización ayuda a ver los actos a través de los cuales consumimos como algo más que meros ejercicios de gustos, antojos y compras irreflexivas, según suponen los juicios moralistas, o actitudes individuales, tal como suelen explorarse en encuestas de mercado. En la perspectiva de esta definición, el consumo es comprendido, ante todo, por su *racionalidad económica*»

Néstor García Canclini¹⁵

La multiplicación de las crisis

En esta sociedad reconfigurada, las crisis son el pan de cada día. Ello resulta de la combinación explosiva de los fenómenos descritos más arriba, que incrementa la incertidumbre de una forma no aritmética, sino exponencial.

La presencia de altos niveles de incertidumbre es lo que ha llevado a algunos pensadores contemporáneos a introducir el concepto de «sociedad del riesgo»¹⁶. En el pasado, las fuentes de riesgo o incertidumbre provenían desde fuera del sistema social, en particular de la naturaleza; en la actualidad están enclavadas en el seno mismo de la sociedad.

De esto habla el sociólogo Anthony Giddens cuando describe el «riesgo manufacturado» por la dinámica propia de la sociedad moderna en su esfuerzo constante por manipular la naturaleza: «Nuestra era no es más peligrosa —ni más arriesgada— que las de las generaciones anteriores, pero el balance de riesgos y peligros ha cambiado. Vivimos en un mundo donde los peligros creados por nosotros mismos son tan amenazadores, o más, que los que proceden del exterior».

Tales peligros se expresan en fenómenos tan extraordinariamente diversos como el calentamiento global, la enfermedad de las «vacas locas», el riesgo de una explosión nuclear y, después del 11 de septiembre del 2001, un terrorismo sin límites imaginables.

El riesgo está en el centro de los efectos de la modernidad. En las más variadas latitudes, los sentimientos de incertidumbre —ante el delito, el desempleo, la pobreza, la violencia, la enfermedad—

ocupan los primeros lugares de las preocupaciones de las personas. El mundo está más lejos que nunca antes del *locus amoenus* imaginado en la Edad Media, y si el arte pastoral ha perdido vigencia no será sólo porque cada vez hay menos pastores, sino sobre todo porque no parece existir ni un solo lugar libre de riesgo.

Las crisis dejaron de ser una excepción. Son la regla.

Algunas nacen de problemas objetivos, y otras de la propia forma en que se las enfrenta.

Además, son fugaces y volátiles, lo cual hace parecer que su fuerza es mayor: se van con la misma inusitada rapidez con que llegan. Siempre hay una nueva crisis que desplaza la atención.

Así, de salto en salto, es como transcurre la vida de personas, empresas, gobiernos e instituciones. Si alguna vez existió como una realidad y no como un mero ideal, la placidez de un horizonte seguro y de un pasar estable quedó perdida en el pasado.

Las fuentes de las crisis son virtualmente infinitas. Suponer que es posible tener la «situación bajo control» no es más que un acto de ingenuidad.

Los conflictos pueden presentarse en cualquier organización, en cualquier momento y desde los ámbitos más insospechados. Y ante los mismos conflictos, la ciudadanía y los medios de comunicación son mucho menos sensibles y tolerantes a las explicaciones que en el pasado.

Las crisis actuales no tienen centro ni arbitraje. No existe la autoridad formal que pueda dirimir un conflicto en forma clara y definitiva; tampoco existe la indulgencia de los medios de comunicación.

El único árbitro «tolerado» o «implícito» es la opinión pública, y de cara a ella se libran las batallas, que adquieren por consiguiente un cariz predominantemente comunicacional.

El poder ya no está primordialmente en ninguna parte. Las decisiones son el resultado agregado de la intervención de múltiples actores que se mueven por diferentes intereses o motivaciones; por lo que nunca interpretan en un ciento por ciento a uno de esos actores en particular.

Es lo que provoca el desconcierto y la desazón en muchas dirigencias que todavía creen que hay líderes u organizaciones que por sí solos pueden controlar los hilos que mueven a la sociedad y contener sus pasiones¹⁷.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Hiltzik, Michael: *Grocery workers' leader paid like a corporate boss*. Los Ángeles: *Los Angeles Times*, 26 de enero de 2004.

2 Lipovetsky, Gilles: *Le crépuscule du devoir*. Paris: Gallimard, 1992. {En castellano: *El crepúsculo del deber*. Barcelona: Anagrama, 2002 (6ª). Pp. 11-45}.

3 Patterson, Orlando: *Freedom*. New York: Basic Books, 1991. {En castellano: *La libertad*. Santiago: Andrés Bello, 1993}.

4 Habermas, Jürgen: *Historia y crítica de la opinión pública*. Madrid: Gustavo Gili, 1981. El texto de Habermas que integra este y otros puntos de vista originales del autor alemán: *Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1984. {En castellano: *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra, 2001 (5ª edición)}.

5 Noelle-Neumann, Elisabeth: *Die Schweigespirale: öffentl. Meinung, unsere soziale Haut*. Zurich: Riper, 1980. {En castellano: *La espiral del silencio*. Barcelona: Paidós, 1995}.

6 Aunque McCombs desarrolló su tesis a comienzos de los 80, el texto que integra mejor las diversas dimensiones de su propuesta fue publicado mucho después: McCombs, Maxwell; & Protess, David: *Agenda-Setting: Readings on Media, Public Opinion and Policymaking*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1991.

7 Welch, Jack; & Byrne, John A.: *Jack: Straight from the Gut*. Los Ángeles: Warner Books, 2001.

8 Baron, David P.: *Business and its environment*. Upper Sadle River: Prentice Hall, 2002 (4th edition).

9 La obra más provocativa de los últimos años en torno a la nueva economía y la cultura que la rodea es, por lejos, la de dos jóvenes académicos suecos: Ridderstrale, Jonas; & Nordström, Kjell: *Funky business*. Harlow: ft.com, 2000. {En castellano: *Funky business: el talento mueve al capital*. Madrid: Prentice Hall, 2000}.

10 La mayor parte de estos datos proceden de un excelente artículo periodístico que detalla las acciones de Gibson: Baker, Bob & Lobdell, William: *A tie-in made in heaven*. Los Ángeles: *Los Angeles Times*, 30 de enero de 2004.

11 Frank, Thomas, Aufderheide, Patricia et al.: *Conglomerates and the Media*. New York: New Press, 1998.

12 Estas ideas, con el reconocimiento respectivo a Thomas Frank, fueron provocadoramente desarrolladas por un columnista de *The Village Voice*: Hoberman, J.: *The magic hour*. Philadelphia: Temple University Press, 2003. En especial, el capítulo 8, «Our Rock'n'Roll President», sobre las tendencias e íconos desarrollados durante las presidencias de Bill Clinton.

13 Una antropóloga y un economista se unieron para estudiar la relación entre el deseo y el comportamiento del consumo. El resultado es un texto que debe ser recomendado: Douglas, Mary & Isherwood, Baron: *The world of goods. Towards an anthropology of consumption*. New York: Routledge, 1996 (2nd, revised). {En castellano: *El mundo de los bienes. Hacia una antropología del consumo*. México: Grijalbo-CNCA, 1990}. Otros textos recomendables sobre el mismo tema: Slater, Don: *Consumer culture and modernity*. Cambridge: Polity Press, 1997. Bourdieu, Pierre: *La distinction. Critique Sociale du Boudgement*. Paris: Éditions de Minuit, 1979. {En castellano: *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus, 1988}. Appadurai, Arjun (ed.): *The social life of things: Commodities in cultural perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986. {En castellano: *La vida social de las cosas*. México: Grijalbo, 1991}.

14 Un análisis valioso acerca de las conductas de los consumidores hoy, y en especial de su lealtad: Lewis, David; & Bridger, Darren: *The soul of the new consumer*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

15 El académico García Canclini no puede ser incluido en las filas de los partidarios del capitalismo moderno, ni menos en los de la globalización, por lo que su conceptualización reviste particular interés, como todo el capítulo de Introducción del libro que la contiene: García Canclini, Néstor: *Consumidores y ciudadanos*. México: Grijalbo, 1995. Pp. 58-59. Las cursivas son del autor.

16 El origen del concepto se halla en un libro seminal de la sociología contemporánea, indispensable para cualquier análisis de las tendencias actuales: Beck, Ulrich: *Risikogesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1986. {En castellano: *La sociedad del riesgo*. Madrid: Paidós, 1998}. Posteriormente, esta noción fue desarrollada con aplicaciones a la política y la cultura en: Giddens, Anthony: *Runaway world*. London: Profile Books, 1999. {En castellano: *Un mundo desbocado*. Madrid: Taurus, 1999}. Y: Giddens, Anthony: *In defence at sociology*. London: Polity Press, 1996.

17 Literatura adicional acerca de grandes tendencias sociales, en as-

pectos mucho más concretos: Handy, Charles: *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press, 1994. Matathia, Ira; & Salzman, Marian: *Next. Trends for the near future*. New York: The Overlook Press, 1999. Todavía conserva utilidad un texto que fue un *best-seller* en EE.UU. hace algunos años: Popcorn, Faith: *The Popcorn Report*. New York: HarperCollins, 1992. Y su secuela: Popcorn, Faith; & Marigold, Lys: *Clicking: 17 trends that drive your business —and your life*. HarperCollins, 1998. {En castellano: *Conéctese con el futuro*. Barcelona: Granica, 2000}.