ESCUELA DE COMUNICACIÓN MÓNICA HERRERA

ISSN 1999-4044

ABIERTA

NÚMERO 9
AÑO 2015

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

SOLUCIONES EMERGENTES

Diseño de estrategias para jóvenes migrantes retornados a El Salvador

Pág.10

Acreditada
CdA
Comisión de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior

ANUARIO DE INVESTIGACIÓN

MÓNICA HERRERA
EDICIONES

ABIERTO

Anuario de Investigación

Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Acreditada

CCA Comisión de Acreditación de la Calidad Académica

IAA

FELAFACS federación latinoamericana de facultades de comunicación social

icograda IDA

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

MÓNICA HERRERA EDICIONES

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

INVESTIGACIÓN

Según los estatutos de la institución, la investigación se orientará a crear, recrear y transferir conocimientos y tecnologías que contribuyan a solucionar problemas de la realidad. Se sustenta en la obtención sistemática de nuevos conocimientos, producción de nuevas tecnologías y sistemas, y/o en la comprobación, demostración y adaptación de lo ya existente, por medio de procesos racionales y métodos rigurosos.

Misión: generar proyectos de investigación científica en el área de la comunicación, el *marketing* y el diseño estratégico, abordando temas que tengan relevancia tanto para los procesos educativos como para el mercado en que se inserta nuestro egresado, y cuyos resultados sean un aporte a la sociedad.

Visión: contribuir a que la institución se consolide como un referente regional en el área de las comunicaciones estratégicas, a través de la generación y actualización permanente del conocimiento.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Objetivos:
- Integrar la investigación institucional, cátedra y de tesis en programas que construyan conocimientos complementarios y secuenciales.
- Definir líneas y agendas de investigación apegadas a la realidad de las comunicaciones, que aporten a la función académica y proyecten nuevos conocimientos a la sociedad.
- Formar y fomentar en nuestra comunidad académica una cultura de investigación.

Líneas de investigación institucional:

1. Estudios de audiencias y recepción: consumidores y usuarios.
2. Industrias culturales y producción de discursos tradicionales y transmediáticos.
3. Teoría, práctica y gestión de las comunicaciones de *marketing* y el diseño estratégico.
4. Comunicación, diseño y educación.

CRÉDITOS

CONSEJO DE DIRECTORES

Dirección general: Teresa Palacios de Chávez
Dirección académica: Federico Harrison
Dirección administrativa financiera: Hermann W. Bruch

CONSEJO EDITORIAL
Director académico: Federico Harrison
Coordinador de investigación institucional: Willian Carballo
Coordinadora de proyección social: Larisa Hernández
Coordinadora de Syncros, Laboratorio de Diseño Estratégico: Ana Urquilla
Docente a tiempo completo: German Rosa

Dirección y coordinación de publicación: Willian Carballo
Corrección y revisión de estilo: Manuel Velasco
Diseño de portada: Marcela Reinosa, 2do año Diseño Estratégico
Diagramación: Luis Arias
Plataforma: InDesign
Tipografía: Avenir LT Std

ISBN: 1999-4044
El contenido de los artículos es de exclusiva responsabilidad de los autores.

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas por la ley de la propiedad intelectual, la producción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía (fotocopia) y el tratamiento informático.
Hecho el depósito que manda la ley.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

2015, Escuela de Comunicación Mónica Herrera.
Av. Manuel Gallardo #3-3, Santa Tecla, La Libertad, El Salvador.
monicaherrera.edu.sv

ÍNDICE

PÁG.

1. Sistematización de investigación de cátedra 08-13
Diseño de estrategias para jóvenes migrantes retornados a El Salvador

2. Investigación institucional 14-29
"Like" a la violencia selectiva. Análisis del discurso sobre pandillas a través de los comentarios de lectores en el Facebook de periódicos digitales salvadoreños

3. Tesis Comunicaciones Integradas de Marketing 30-37
Marketing para la cultura y las artes: aportando a la sostenibilidad de organizaciones sin fines de lucro dedicadas a las artes

4. Tesis Diseño Estratégico 38-57
Nuevas alternativas para aprender. Estrategia de educación para el Centro Escolar Las Flores, San Juan Opico, La Libertad

5. Tesis Comunicaciones Integradas de Marketing 58-67
De comunidad local a comunidad mundial. Análisis del fenómeno de crecimiento e influencia de las comunidades virtuales católicas

6. Ensayo de cátedra Seminario de Titulación 68-73
Las nuevas tecnologías y su impacto dentro de las CIM

7. Ensayo de cátedra Seminario de Titulación 74-79
¿Cómo la cultura organizacional afecta la innovación adentro de las empresas?

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

En sus manos tiene el anuario de investigación de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera correspondiente a 2015, lo que, en la práctica, se traduce en una nueva edición de la Revista Abierta. Se trata de una publicación que, fiel a su tradición, recopila ensayos producidos por estudiantes de la Escuela, las mejores tesis de los alumnos que consiguieron su título profesional en el proceso iniciado ese año e investigaciones institucionales efectuadas por personal académico, bien de forma individual o bien como proyectos de cátedra junto a los cursantes de alguna materia.

El tema que ocupa la portada de esta edición pertenece, justamente, a esta última categoría. Como producto de las cátedras de Antropología y Semiótica –ambas de la carrera de Comunicaciones Integradas de *Marketing* e impartidas por las docentes Nicole Paetz y Larisa Hernández–, alumnado de la Escuela estudió el viaje en solitario de niños, niñas y adolescentes a través de las fronteras para llegar de manera ilegal hasta Estados Unidos. Este proyecto cuenta con el plus de que, tras la etapa de investigación, los estudiantes idearon diferentes soluciones para contrarrestar el problema, las cuales fueron presentadas a las instituciones pertinentes.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Otro tema incluido fue producto del quehacer investigativo institucional. El texto "Like a la violencia selectiva" desarrolla un análisis del discurso sobre pandillas a través de los comentarios de lectores en el Facebook de periódicos en línea salvadoreños. Así, desde una perspectiva de las audiencias digitales, profundiza en uno de los problemas que más afecta la realidad salvadoreña: la violencia.

Las tesis publicadas en esta edición abordan temas de mucha relevancia y desde enfoques novedosos. Gracia González, graduada de Comunicaciones Integradas de *Marketing*, expone el tema: "Marketing para la cultura y las artes: aportando a la sostenibilidad de organizaciones sin fines de lucro dedicadas a las artes". El trabajo se sumerge en un área que pocos mercadólogos toman en cuenta y que, a su vez, no todos los gestores culturales están abiertos a explorar: el papel de las comunicaciones integradas para fomentar y difundir las producciones creativas.

Por su parte, en el texto "Nuevas alternativas para aprender", la graduada en Diseño Estratégico María José Beza aporta soluciones a problemas educativos. Su trabajo busca vincular el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de primer grado del centro escolar Las Flores, ubicado en la zona rural sur de San Juan Opico, en La Libertad, con otras instancias de interacción como sus hogares y su comunidad, por medio de una estrategia y plan de acción que conecta tres métodos educativos con temas relevantes para los públicos de interés internos y externos.

Mientras que la tesis de José Roberto López Castellanos analiza el fenómeno de las redes sociales desde una perspectiva novedosa: las comunidades virtuales católicas. Así, en el trabajo de graduación "De comunidad local a comunidad mundial", analiza desde diferentes aristas el fenómeno de crecimiento e influencia de las comunidades virtuales regidas por la fe cristiana.

La presente edición la complementan dos ensayos que vieron la luz gracias a la cátedra Seminario de Titulación, impartida por el director académico de nuestra institución, Federico Harrison. El primero es "Las nuevas tecnologías y su impacto dentro de las CIM", de la alumna Diana Carolina Cárcamo Rivera. El otro es "¿Cómo la cultura organizacional afecta la innovación adentro de las empresas?", de Karla María Cruz. De esta forma, complementamos una edición con importantes aportes de profesores y estudiantes por igual, lo que enriquece el material. Que la lectura sea provechosa.

Willian Carballo
Coordinador de investigación institucional

S 01

SISTEMATIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN DE CÁTEDRA

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA JÓVENES
MIGRANTES RETORNADOS A EL SALVADOR

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA JÓVENES MIGRANTES RETORNADOS A EL SALVADOR

LARISA HERNÁNDEZ[1] Y NICOLE PAETZ[2]

Resumen:

Como producto de las cátedras de Antropología y Semiótica, ambas de la carrera Comunicaciones Integradas de Marketing, alumnos de la Escuela conocieron a profundidad uno de los problemas sociales más álgidos de la realidad salvadoreña: el viaje de niños, niñas y adolescentes sin compañía a través de las fronteras para llegar de manera ilegal hasta Estados Unidos.
Luego de una etapa de investigación cualitativa –que incluyó entrevistas a varios menores de edad–, los estudiantes idearon diferentes soluciones para contrarrestar el problema.

Abstract:

As a result of the Anthropology and Semiotics classes, both from the Integrated Marketing Communications degree, the School's alumni were able to obtain in depth knowledge concerning one of the most critical problem's currently being faced by Salvadoran reality: the unaccompanied journey boys, girls and adolescents are undertaking illegally to reach the United States. After a thoroughly qualitative research phase – which included interviewing several under age minors – students came up with different solutions to counter this problem.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

La migración es un drama social. Un drama que adquiere más impacto cuando los que cruzan fronteras en busca de mejores condiciones de vida son menores de edad y, encima, lo hacen sin compañía. Según datos de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), entre el 1 de enero y el 31 de mayo de 2014 la Patrulla Fronteriza de los Estados Unidos detuvo una cifra récord de 47,017 niños, niñas y adolescentes (NNA) migrantes no acompañados a lo largo de la frontera suroeste de ese país. Esta cifra representa un aumento de casi el 50% respecto del año pasado para el mismo período. La gran mayoría (46,188) provienen de la región centroamericana: 11,479 de Guatemala; 13,282 de Honduras, 11,577 de México, 829 de otros países y 9850 de El Salvador.

[1] Larisa Hernández es diseñadora gráfica, Master en Diseño Gráfico y Nuevas Tecnologías de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona, España. Se desempeña como coordinadora de Proyección Social de la ECMH.

[2] Directora de la Carrera de Licenciatura en Comunicaciones Integradas de Marketing en la Escuela de Comunicación Mónica Herrera (ECMH). Comunicadora Social con especialidad en Publicidad de la ECMH en Santiago, Chile; y Master en Dirección Comercial y Marketing de la Universidad de Alicante, Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad Carlos III de Madrid.

Durante el período de 2012 a julio 11 de 2014, la Dirección General de Migración y Extranjería de El Salvador reportó un total de 5411 niños, niñas y adolescentes (NNA) migrantes retornados acompañados y no acompañados, de los cuales el 96% proviene de México, el 34.7% son niñas y adolescentes mujeres y el 65.3% son niños y adolescentes hombres. A la fecha, Estados Unidos no ha deportado niñas, niños o adolescentes no acompañados (datos extraídos del informe ejecutivo sobre la situación de niñez migrante).

Comprometidos con la problemática que afrontan los NNA repatriados, combinamos esfuerzos en la elaboración de un trabajo colaborativo que surgió como iniciativa de Brenda Vanegas, exalumna y catedrática de la Escuela y propietaria de la productora audiovisual La Estación, a raíz de la realización de un documental en el cual se narran las grandes dificultades y peligros que atraviesan los menores migrantes en su ruta hacia los Estados Unidos.
El resultado fue desarrollar el proyecto "Diseño de estrategias para jóvenes migrantes retornados a El Salvador".

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Se iniciaron las conversaciones entre La Estación y la Escuela para definir la ejecución del proyecto y se decidió trabajarlo de manera conjunta en las cátedras de Antropología y Semiótica, ambas de la carrera Comunicaciones Integradas de Marketing y a cargo de la coordinadora de la carrera y catedrática Nicole Paetz, y la catedrática y coordinadora de proyección social Larisa Hernández.

La cátedra de Antropología permitiría efectuar una investigación cualitativa para la obtención de hallazgos y la Semiótica brindaría los lineamientos para el manejo de la conceptualización y de la comunicación visual en las propuestas resultantes, basadas en las características propias de los NNA. Una vez definida la dinámica de trabajo se invitó a participar del proceso al Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) como ente conocedor de la problemática y quienes ya estaban involucrados en el proceso de encontrar soluciones que palearan las necesidades de esta población vulnerable.

El proceso inició con la proyección del video documental *El camino más largo*, producido por Save the Children y realizado por La Estación. Se convocó a los estudiantes a la proyección del mismo sin informarles previamente del proyecto, de tal manera que pudieran ver el documental sin ningún tipo de prejuicio o previa intención, solamente apelando a sus emociones y para sensibilizarlos de manera natural a la problemática que sufren sus compatriotas en situación de pobreza y vulnerabilidad.

Al finalizar la proyección, se desarrolló un foro integrado por Mario Iraheta, representante auxiliar de UNFPA; Angélica Montes, representante de Save the Children; Doris Rivas, secretaria ejecutiva del Consejo Nacional para la Protección y Desarrollo de la Persona Migrante (ConMigrantes), del Ministerio de Relaciones Exteriores; Ana Solórzano y Krissia Funes, ambas de la Administradora de Centros de Repatriación Terrestre y Aérea de la Dirección General de Migración y Extranjería; Samuel Carías, jefe de restitución de derechos del Instituto Nacional para el Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia (ISNA); Ileana Ramírez, representante de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM); María Lafuente Funes, oficial de alianzas del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA); y Walter Sotomayor, coordinador de comunicaciones de UNFPA.

Los estudiantes tuvieron la oportunidad de expresar sus emociones y pensamientos y de aclarar las dudas generadas a través de la formulación de preguntas al panel de expertos, quienes conocen de primera mano historias de vida y también los datos fríos de encuestas que muestran el drástico aumento de la migración y, por lo mismo, el aumento en las repatriaciones.

Una vez finalizado el foro, se entregó a los estudiantes el *brief* con los antecedentes, los lineamientos, objetivos del proyecto y la calendarización general. Ya organizados en 13 equipos de trabajo, empezó el proyecto, que se desarrollaría en dos fases: investigación e ideación.

Fase 1: investigación

En esta fase se buscó, a través de la utilización de diferentes herramientas, descomponer el problema y entender su esencia y valor, así como los factores involucrados que lo conforman. Además, contar con una profunda comprensión de los usuarios, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones.

En la cátedra de Antropología, la primera actividad consistió en una visita de los estudiantes a la Casa del Migrante ubicada temporalmente en la colonia Utila, de Santa Tecla. Esta institución se encarga de recibir a los NNA en el momento en que bajan del bus que los trae de regreso desde México, en el cual han permanecido por al menos 18 horas en condiciones adversas, muchas veces enfermos, con muy poca o ninguna pertenencia, poca ropa, algunos sin zapatos y pasando frío por el excesivo aire acondicionado de los buses. Lo anterior sin contar los traumas, crisis nerviosas o condiciones de depresión que han padecido como consecuencia del viaje, además de cumplir con un proceso largo y tedioso de entrevistas y terapias grupales. Es aquí donde los esperan sus padres o familiares responsables, quienes también deben cumplir ciertos trámites para tenerlos de nuevo con ellos.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Con solo esta etapa del proceso, nuestros estudiantes estaban ya bastante afectados emocionalmente al comprobar de primera mano la crisis que estas personas viven, ello hizo que algunos se involucraran desde ese momento como voluntarios en las diferente labores que ahí se llevan a cabo.

El siguiente paso fue realizar una entrevista guiada con un niño migrante retornado, quien narró su viaje y su estancia en las cárceles de México, así como su enfrentamiento con una realidad de hambre, frío, drogas, narcotraficantes, violencia y atropello a sus derechos. El menor contó a través de sus palabras y ojos el terror que vivió en los días del recorrido, respondió a las preguntas de nuestros estudiantes del porqué su familia lo expuso a este viaje y los sacrificios que esto les implicó al tener que deshacerse del vehículo familiar, que era la herramienta de trabajo de su padre para cubrir el costo del coyote que lo llevaría a pasar la frontera.
Narró lo difícil que fue estar solo y extrañar a sus padres y hermanos, y pensar constantemente en ellos y lo que estarían haciendo en sus casas.

También como parte de esta fase se organizó un conversatorio con los jóvenes de Fundación Forever, quienes por su situación de marginación social y por vivir en zonas empobrecidas y de gran peligrosidad por el conflicto entre pandillas se encuentran en situación propicia para intentar migrar a los Estados Unidos. Con ellos conversaron acerca de las necesidades que tienen, de cómo les afecta su situación de vida, sin mayores oportunidades de estudios o para obtener trabajo, por lo que ven la migración como única salida a sus problemas.

Una vez cubierta la fase de investigación, los equipos de trabajo iniciaron la etapa de ideación. A partir de este momento se trabajó de manera simultánea en ambas cátedras.

Fase 2: ideación

En esta fase se buscó la identificación de áreas de oportunidad para atacar el problema, una propuesta de valor innovadora que estuviera focalizada en el usuario, que abordara el problema de forma diferente con relación a otras propuestas similares, tomando en cuenta las emociones que el usuario vive durante este difícil proceso de regresar al país sin haber alcanzado su meta.

Durante esta etapa, los equipos de trabajo enfocaron sus esfuerzos en atacar la problemática por diferentes puntos de acuerdo a los hallazgos obtenidos en la fase de investigación. Para ello utilizaron herramientas que les permitieran conocer las áreas menos atendidas y de gran potencial de ejecución, y que estas fueran además propuestas innovadoras y empáticas que lograran impactar y motivar a sus usuarios a creer en su país y quedarse. El resultado arrojó estas propuestas:

- Capacitaciones académicas en alianzas con empresas privadas en zonas con alto índice de migración, a través de sus planes de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
- Programas de superación personal y de desarrollo de la autoestima.
- Capacitación e información sobre derechos del migrante.

- Desarrollo de habilidades de empoderamiento y liderazgo infantil.
- Manejo de conflictos a través del arte y el teatro.
- Programas de solidaridad a través de la compra de productos nostálgicos, dirigidos a los salvadoreños en el exterior.
- Rediseño de los servicios en la Casa del Migrante con mejoras en puntos de conflicto durante los recorridos de los procesos y en el diseño de señalética para las instalaciones, tomando en cuenta para todo esto las características particulares de cada grupo de usuario y sus particularidades perceptivas.

Una vez resueltas cada una de las propuestas durante las sesiones de clases, y contando ya con prototipos de las mismas, se llevó a cabo la presentación ante María Lafuente Funes, oficial de alianzas, y Walter Sotomayor, coordinador de comunicaciones, ambos representantes de UNFPA; Brenda Vanegas, de La Estación, y las catedráticas a cargo del proyecto.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Como resultado de esta presentación, inicialmente se seleccionaron cuatro propuestas por su aporte real a la disminución del problema y por su facilidad de ejecución (ver recuadro).

El proyecto tendrá una segunda fase, que consiste en crear una marca emblema que buscará agrupar a las organizaciones y empresas que como socios estratégicos decidan unirse a la causa, apoyando de diferentes maneras la puesta en marcha de estas propuestas. Eventualmente han continuado las reuniones entre los gestores de esta iniciativa para definir los pasos a seguir y lograr que estos proyectos sean finalmente ejecutados.

Todas estas acciones –sumadas a proyectos de cátedra, proyectos institucionales, casos y tesis de grado– contribuyen a que nuestros estudiantes tengan una visión más clara de la realidad de nuestro país y abona a convertirlos en futuros profesionales sensibles y empáticos con la población menos favorecida, que busquen de alguna manera, a través de sus conocimientos y competencias, transformar su entorno inmediato y por ende, poco a poco, el del país.

Propuestas seleccionadas

1- **Persevera**. Programa de capacitaciones que busca desarrollar, de manera integral, las capacidades de un adolescente salvadoreño repatriado a través de tres etapas: autoconocimiento, autoestima y autosuficiencia. En alianza con las empresas de la zona.

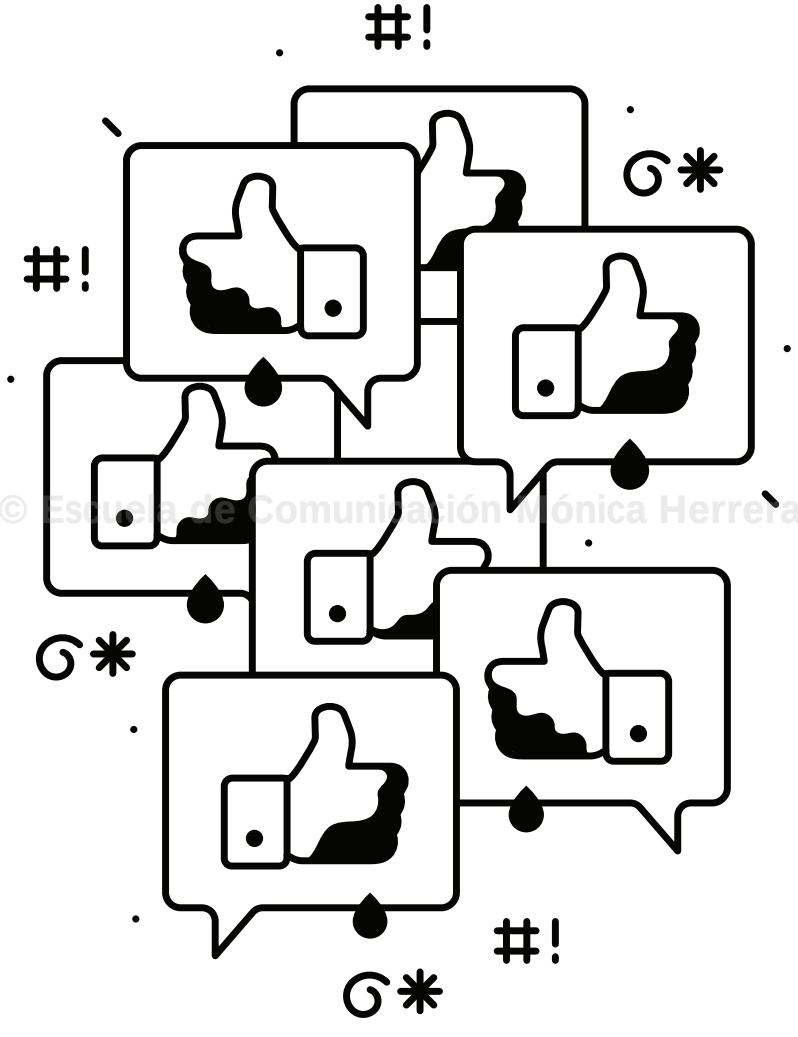
2- **Señalética**. Diseño de un sistema de señalética para la Casa del Migrante que facilite la circulación en las instalaciones durante el proceso de atención, que contribuya a reducir el impacto negativo en su regreso y que logre un cambio de percepción en los usuarios.

3- **Líder espacio**. Crear un espacio libre y seguro en el que los NNA repatriados puedan sanar heridas emocionales mediante procesos de introspección y autoanálisis con el objetivo de formar niños y niñas capaces de expresar emociones y compartir experiencias, todo lo cual les permitirá atravesar con mayor facilidad el proceso de reinserción.

4- **Arriba telón**. Proveer un espacio que complemente la educación tradicional en el que se potencien talentos y capacidades, buscando el desarrollo de habilidades y destrezas que transformen a los niños y niñas en personas integrales.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

II 02 INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL



© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

"LIKE" A LA VIOLENCIA SELECTIVA

Análisis del discurso sobre pandillas a través de los comentarios de lectores en el Facebook de periódicos digitales salvadoreños

WILLIAN CARBALLO[1]

Resumen:

Las redes sociales han facilitado a ciudadanos con acceso a nuevas tecnologías la posibilidad de expresarse y encarar a sus líderes políticos. A través de Facebook y otros canales, los lectores de periódicos pueden exponer sus opiniones sobre los temas que más los afectan. Ese tópico, en El Salvador, apunta a la violencia generada por las maras o pandillas. Estas bandas han entrado en una espiral de violencia contra las autoridades estatales en la que sus miembros y los militares/policías se desafían y matan entre sí casi a diario. Este texto analiza el discurso de los ciudadanos sobre dicho problema, reflejado en los comentarios a noticias sobre el homicidio de militares y de presuntos pandilleros –cuyos supuestos autores en uno de los casos fueron captados por cámaras de videovigilancia– publicados en el muro virtual de los principales medios de comunicación nacionales.
Se trata de un discurso que dibuja el deseo de la mayoría de internautas por acabar con la violencia a través de más violencia, la cual justifican y hasta les causa regocijo, siempre y cuando el que la sufra sea el marero. Una narrativa que, además, es coherente con los relatos periodísticos, que han incitado al miedo, alentado la represión militar como solución y han establecido a las pandillas como enemigo único de la sociedad.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Abstract:

Social media has made it possible for citizens to have access to new technologies which give them the opportunity of expressing themselves and face off their political leaders. Through Facebook, as well as other similar channels; hence, newspaper readers are able to share their opinions on the issues which affect them the most. This subject, in El Salvador, tends to gravitate mostly towards gang generated violence. Said criminal groups have started a whirlwind of violence against state authorities, in which every day gang members and

[1] Coordinador de investigación institucional de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera. Investigador, catedrático y periodista salvadoreño, especializado en cultura popular, medios de comunicación y violencia juvenil. Es máster en Comunicación y licenciado en Comunicación y Periodismo.

soldiers/police confront each other, while both sides suffer casualties almost also on a daily basis. This text analyzes what the average citizen thinks about this particular subject matter, as reflected in the comments section on a news article reporting the death of both soldiers as well as presumed gang members – whose alleged perpetrators in one of the cases were filmed by video surveillance – published on the virtual wall of one of the most renowned media outlets in the country. These comments show the prevailing wish from the majority of internet users to stop violence through more violence, something they tend to justify and is even a cause for joy, so long as said violence is suffered by the gang member. This behavior also tends to coincide and be coherent with the prevailing journalistic narrative that generally tends to provoke fear, promote military repression as a solution to the problem and has clearly positioned gangs as society's number one enemy.

El muro que va más allá de los lamentos

Se le llama "muro", pero lo que ahí se escribe no son solo lamentaciones. La tarde del 21 de junio de 2015, por ejemplo –minutos después de que los medios digitales salvadoreños informaban del asesinato de dos militares supuestamente a manos de presuntos pandilleros que fueron grabados por cámaras de vigilancia mientras huían–, los muros de Facebook de los principales diarios de noticias se llenaron de opiniones de cientos de lectores sobre ese hecho. "Por esos militares caídos deberían de matar unos 10 mareros[2], a ver si quieren seguir jodiendo", decía un usuario de la red social en el post de uno de los periódicos. "Maten a los pandilleros y sus familias para limpiar el país", rezaba otro internauta.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

La creciente agudización de la violencia a causa de pandillas en el país (Carballo, 2015; Hernández, 2015) y el surgimiento de un ecosistema de medios digitales que facilita contenidos, su difusión y el involucramiento de los ciudadanos (Ricaurte, 2013), ha permitido un aumento considerable de participación de los miembros de la sociedad con acceso a estas tecnologías en la discusión sobre cómo encarar dicho problema de inseguridad. Ahora no solo los periodistas y analistas en los programas de opinión de los medios hegemónicos (Carballo y Pérez, 2013) emiten valoraciones. Hoy también hombres y mujeres "comunes" participan, desde sus cuentas de Facebook, Twitter y otras redes sociales, en la cualificación del problema y en la búsqueda de posibles soluciones.

Estas expresiones proliferan aún más cuando se trata de noticias como el asesinato de militares o el hallazgo de varios supuestos pandilleros sin vida. Además, el aumento de cámaras de vigilancia le ha permitido a los medios contar con imágenes inéditas donde se ve a presuntos homicidas, las cuales son incluidas como parte de las notas periodísticas y despiertan comentarios entre los usuarios digitales, quienes fácilmente pueden acceder a ellas en sus computadoras o teléfonos. ¿Qué discursos surgen en estas nuevas plataformas? ¿Qué relatos construyen desde una pantalla estos ciudadanos que, como señala Ricaurte (2013), encontraron en las redes sociales una manera de comunicarse y encarar a sus líderes políticos que antes no tenían?

Esta investigación busca precisamente sacar a la luz ese discurso. A través del análisis de los comentarios posteados en noticias sobre pandilleros en el Facebook de cuatro de los principales medios presentes en esa red social, se plantea como objetivo descubrir las narrativas que la población con acceso a estas redes construye en torno a las maras y sus miembros, en casos en los que los periódicos publicaron capturas de videos tomadas por cámaras de seguridad o por la Policía misma. Se trata, pues, de un estudio exploratorio que pretende ser un primer pulso para medir la temperatura de la sociedad conectada a internet en torno a un tema que, según el 59% de la población, es la primera preocupación del país: la inseguridad (LPG Datos, 2014).
De igual forma, busca establecer la relación existente entre el discurso de las audiencias y el periodístico, analizado por otros autores previamente.

En la actualidad, no existe registro de estudios que indaguen esta manifestación de la violencia desde ese ángulo. La mayoría de investigaciones relacionadas con las maras son trabajos que buscan describir su funcionamiento y analizar sus causas (Santacruz y Cruz, 2001; Cruz, Carranza y Santacruz, 2004), su mutación a actores políticos (Hernández, 2015), las respuestas de los gobernantes en turno (Dudley y Pachico, 2013; Aguilar, 2006) o el impacto de estas medidas en la vida cotidiana de municipios concretos (Carballo, 2015).

[2] Pandilleros y mareros son usados en este texto como sinónimos, pues "mara" es el nombre común con el que se conoce a las pandillas en El Salvador.

Mientras que otra gran vertiente de los estudios relacionados con pandillas tiene que ver con el discurso de los medios de comunicación en las notas periodísticas sobre maras (Marroquín, 2007; Martel, 2007; Marroquín y Vázquez, 2014).

El presente texto, en cambio, se centra en las percepciones de los lectores sobre el fenómeno. Para lograr el objetivo, se recurrió a métodos cualitativos, concretamente al análisis de contenido en medios virtuales. Como cuerpo de estudio, se seleccionaron dos noticias que cumplieran con dos criterios. El primero, que representaran hechos recientes de violencia en el que se narrara, por un lado, el asesinato de pandilleros y, por el otro, el de policías o militares; de tal forma que se pudiera ver la reacción en casos opuestos. Y dos, que tras una primera incursión se detectara una alta interacción de la población en los comentarios sobre dichas informaciones en las redes sociales.

En ese sentido, se escogieron las notas sobre los siguientes acontecimientos: la filtración de imágenes de supuestos pandilleros asesinados en lo que las autoridades llamaron un enfrentamiento con policías (11 de junio de 2015) y el asesinato de dos militares en una terminal de buses, el cual incluía la publicación de imágenes de los presuntos pandilleros homicidas que huían del crimen, captadas por cámaras de videovigilancia (21 de junio de 2015). Los comentarios analizados corresponden a las noticas sobre estos hechos en los muros de Facebook de los cuatro periódicos en versión digital más leídos del país, de acuerdo a datos de 2015 del sitio de cibermetría *alexa.com*: *El Diario de Hoy* (o *elsalvador.com*), *La Prensa Gráfica*, *El Blog* y *La Página*. En el caso de los pandilleros asesinados, se tomaron en cuenta los "post" en *El Blog y La Página*, pues estos medios publicaron las fotos de los cadáveres de forma explícita. La otra noticia se dejó para los dos restantes periódicos. Se analizaron los comentarios subidos en los días inmediatos al evento, hasta las primeras 400 opiniones emitidas o, en su defecto, la totalidad de ellas si la cifra no alcanzaba ese número. En todos los casos, salvo en *El Blog*, la cantidad total de participaciones rondaba las 500 (a veces más, a veces menos), por lo que la muestra seleccionada se consideró suficiente para obtener el discurso. El resumen de estos datos se puede apreciar en la siguiente tabla.

TABLA 1
Distribución de comentarios analizados por noticia en cada medio

Noticias cuyos comentarios fueron analizados	Facebook *La Prensa Gráfica*	Facebook *El Diario de Hoy*	Facebook *La Página*	Facebook *El Blog*	TOTAL
1. Filtran imágenes de pandilleros asesinados en enfrentamiento con policías, en el departamento de Cuscatlán (11 de junio de 2015)			400	96	**496**
2. Asesinan a dos militares en terminal de buses de San Salvador y cámaras de vigilancia captan a pandilleros mientras huían del crimen (21 de junio de 2015)	400	400			**800**
Total de comentarios					**1296**

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Fuente: Elaboración propia

El análisis se basó en la Teoría Fundamentada (Glaser y Strauss, 1967). Esta pasa por tres etapas: codificación abierta, axial y selectiva. En la primera se establecieron conceptos en los cuales se encasillaron los mensajes de los usuarios, los que luego se agruparon en categorías. En el caso de la noticia sobre el homicidio de los supuestos mareros, la codificación incluyó los siguientes aspectos en los cuales se clasificó cada comentario: dios es la solución, crítica a medios, regocijo por la noticia, necesidad de extermino de pandilleros, crítica a políticos y crítica a lectores por celebrar. Mientras que en la nota sobre los militares asesinados, fueron: medidas a tomar contra pandilleros, crítica a políticos, crítica a los militares mismos y contra policías, crítica a medios, crítica a padres, dios como solución y crítica a ciudadanos. En la segunda etapa, los conceptos encontrados se reordenaron en nuevas categorías que permitieron avanzar en el proceso. En la última, todo se resumió en una o dos grandes categorías que dictan el discurso del texto analizado.

Un "historial" necesario sobre las maras salvadoreñas

Como lo asegura Hernández (2015, p. 3): "Es importante no reducir la violencia en el país a la actividad de las pandillas, pero sí reconocer que estas se han convertido en parte sistemática de la violencia salvadoreña".

Una pandilla se define en la literatura clásica como un grupo diverso originado de forma espontánea que se caracteriza por moverse como una unidad, tener conflictos con otros grupos y planificar sus acciones; esto dentro de una estructura interna definida, en un ambiente de solidaridad entre sus miembros y dentro de un territorio concreto (Thrasher, 1927, p. 57, en Rodgers, 1999).

En El Salvador, los académicos identifican dos tipos de pandillas o maras: las estudiantiles (cuyos miembros asisten juntos a la escuela) y las de calle, que ejercen control en barrios y comunidades específicas (Cruz y Santacruz, 2001). Según Tager y Aguilar (2013, p. 5), estas últimas fueron las que se desarrollaron hasta convertirse en "bandas criminales que cometen crímenes de diferente naturaleza".

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Según Argueta (1991), las primeras agrupaciones de este tipo surgieron en El Salvador en la década de 1980, como versiones primitivas de las que conocemos hoy en día. Sin embargo, el fin de la guerra civil salvadoreña, en 1992, marcó su multiplicación y transformación (Cruz, 2005; Hernández, 2015). Acabado el conflicto –que había obligado a muchos salvadoreños a migrar hacia Estados Unidos–, el gobierno de este país norteamericano aumentó las deportaciones de ciudadanos de El Salvador con antecedentes penales. Estos importaron esa cultura. Y una vez que estuvieron de vuelta en Centroamérica, encontraron nuevos adeptos en jóvenes que vivían en pobreza y en una sociedad que los excluía. Es como resultado de estos desarrollos socio-históricos que, de acuerdo a Cruz (2005), las pandillas o maras proliferaron.

En la actualidad, en El Salvador hay dos bandas principales: MS-13 y Barrio 18, esta última fracturada los últimos años en Sureños y Revolucionarios debido a problemas internos de sus miembros (*El Faro*, 2015). El Gobierno central calcula que existen unos 60 mil pandilleros. A ellos hay que sumar una red de apoyo conformada por padres, esposas y hermanos, que podrían ampliar la cifra hasta 400 mil personas (Tager y Aguilar, 2013). Los miembros de ambas agrupaciones dominantes se pelean entre sí por el control de territorios y obtienen dinero gracias a la extorsión, también conocida localmente como "renta"[3].

Gobiernos de diferentes ideologías han adoptado medidas para combatir este problema. Los presidentes de la República que llegaron al poder bajo la bandera de la derechista Alianza Republicana Nacionalista (ARENA) apostaron, entre 2003 y 2009, por medidas de choque, a través de estrategias como el Plan Mano Dura y el Plan Supermano Dura que, acompañadas de leyes coercitivas, tenían como finalidad principal la represión policial y militar. A pesar de estas acciones, la violencia y el crimen siguieron aumentando (Tager y Aguilar, 2013), pues la captura masiva de pandilleros superpobló las cárceles, donde sus líderes continuaron emitiendo órdenes a través de celulares ingresados vía contrabando.

En 2012, ya en el primer gobierno de izquierda en El Salvador, encabezado por el presidente Mauricio Funes (del partido FMLN), líderes de la MS-13 y del Barrio 18 establecieron un pacto, conocido como "tregua". Bajo este entendimiento, acordaron un cese de las hostilidades entre las dos bandas y se comprometieron a reducir el número de homicidios. A cambio, solicitaron que el Gobierno garantizara sus derechos básicos y mejorara las condiciones para los miembros detenidos en los penales, así como el cese de la persecución y del acoso a los familiares de los miembros de pandillas (Tager y Aguilar, 2013). En efecto, 30 líderes dejaron la cárcel de máxima seguridad. En los meses inmediatos, el número de homicidios diarios se redujo de 12 a un promedio de 5.5 (*El Faro*, 2012).

[3] La "renta" o extorsión es un monto económico que las pandillas exigen a comerciantes a cambio de supuestamente protegerlos y no atentar contra ellos. La cantidad varía según el tamaño de la empresa.

Cambios de funcionarios en el gabinete de Seguridad de Funes[4] debilitaron el proceso. Un nuevo ministro de Seguridad eliminó algunos de los privilegios que se habían concedido a los líderes de las bandas y estas respondieron con una ola de asesinatos que devolvió la tasa de homicidios a donde estaba antes del pacto.

En 2015, el nuevo presidente del país desde 2014, Salvador Sánchez Cerén, siempre del FMLN, rompió de forma definitiva el proceso (El Faro, 2015). Esto desató una nueva escalada de violencia por parte de las pandillas, que incluyó el incremento de asesinatos de policías y militares[5]. Dichas acciones desencadenaron la respuesta de ambos cuerpos armados estatales a través del asesinato de mareros. El resultado de esta coyuntura es que, hasta junio de 2015, las cifras de homicidios se habían disparado a más de 20 por día.

El discurso periodístico sobre las pandillas

Como se mencionaba en la introducción, la academia ha centrado varios de sus esfuerzos en estudiar la forma en que los medios de comunicación salvadoreños y centroamericanos en general comunican el tema de las pandillas y las estrategias de sus gobiernos para combatirlas o prevenirlas.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

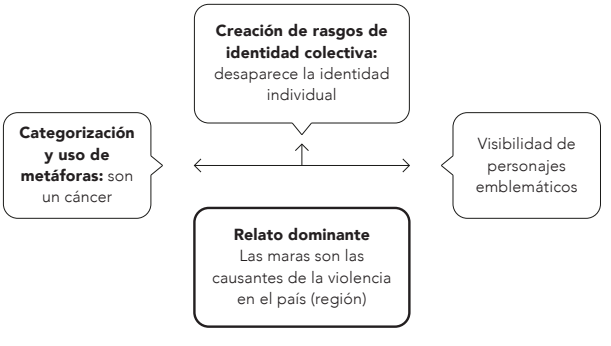
La publicación "Indiferencia y espantos: relatos de jóvenes y pandillas en la prensa escrita de Guatemala, El Salvador y Honduras" (Marroquín, 2007) concluye que los medios reproducen el discurso oficial que dicta que las pandillas son el enemigo a vencer y que, por lo tanto, los gobiernos que luchen contra ellas merecen la aprobación. Este discurso se magnifica en períodos electorales.

> Un componente fundamental del relato sobre las maras es el efecto mediático positivo que implica para los políticos el miedo generado por las pandillas. ¿Qué mejor receta para el éxito político que difundir y exacerbar la sensación de inseguridad y el miedo a las pandillas? Los medios de comunicación reproducen este discurso, útil a los políticos (Marroquín, 2007, p. 88).

Este planteamiento es coherente con el pensar de Bauman (2004), quien sostiene que siempre han existido grupos que posibilitan la implantación del miedo en la sociedad. Martel (2007) explica que en El Salvador ese rol lo han cumplido primero los indígenas, después los comunistas y ahora las maras.

Por su parte, en "Las pandillas salvadoreñas, las nuevas formas de terror y control social", Martel (2007) viajó a través de los imaginarios comunicados sobre estos grupos. El resultado: de nuevo, las narraciones periodísticas contribuyen a la percepción de miedo, pues señalan a las maras como las causantes de la inseguridad en el país y las metaforiza como un cáncer que hay que extirpar. También plantea que los medios contribuyen a crear una identidad colectiva a las pandillas que borra cualquier rastro individual; y que suelen recurrir a contar historias de personajes emblemáticos, como líderes o pandilleros involucrados en crímenes que conmocionaron a la sociedad. La autora lo resume así:

DIAGRAMA 1
El discurso de los medios de comunicación sobre las pandillas, según Martel



Fuente: Martel (2007).

[4] Funes aseguraba que la reducción de homicidios se debía a la efectividad policial y siempre negó ser el gestor de la tregua, a pesar de que algunos de sus hombres de confianza confirmaron que su Gobierno sí fue un facilitador de la misma (*El Faro*, 2013). El cambio de ministro lo ordenó la Corte Suprema de Justicia, pues militares no podían estar al frente de la seguridad. Un general era el funcionario a cargo esos días.

[5] Se registra que 58 agentes policiales fueron asesinados hasta mediados de diciembre de 2015 (El Diario de Hoy, 2015).

Por su parte, "Entre gritos y silencios. La narrativa de la prensa salvadoreña sobre la tregua entre pandillas" (Marroquín y Vázquez, 2014) muestra los relatos que sobre estos grupos y sobre el proceso pactado en 2012 se cuentan en los principales medios escritos. De acuerdo a sus hallazgos, la cobertura periodística ha perpetuado un clima de miedo y ha situado a las pandillas como enemigo único de la seguridad pública en el país, al mismo tiempo que ha mantenido una imagen más bien positiva del incremento de efectivos militares para controlar a las pandillas. De esta manera, también se minimizan o borran otros problemas igualmente generadores de inseguridad, como el narcotráfico, la violencia doméstica o la corrupción.

Las redes sociales como plataformas de debate

Vivimos tiempos en los que los avances en la comunicación se han vuelto determinantes. De acuerdo con Ricaurte (2013), el grado de desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación y la nueva era de la red interactiva son factores que han permitido técnicamente una participación más activa de los ciudadanos en la esfera social. Ricaurte asegura que contextos sociales, culturales y económicos como los de muchos países latinoamericanos facilitan la popularización de esos nuevos medios como formas alternativas de expresión que contrapesen a los canales hegemónicos.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Un ejemplo de esos contextos que esta autora señala son los oligopolios mediáticos. La concentración de la propiedad de las empresas informativas en pocas manos privadas en países como El Salvador ha generado el control de la información por parte de un reducido número de familias de gran poder económico, lo que a su vez merma la participación de las grandes mayorías –pero también de minorías excluidas– y restringe el goce pleno del derecho a la libertad de expresión (Carballo y Pérez, 2013). Las nuevas tecnologías, sin embargo, han venido a romper algunos de esos esquemas.

> Como respuesta a esta coyuntura, un grupo de internautas (jóvenes, urbanos, educados, nivel socioeconómico medio/alto) ha demostrado capacidad y eficiencia en la apropiación de herramientas tecnológicas para la creación y consolidación de redes ciudadanas que a través del uso de la tecnología y de las posibilidades de la red participativa e interactiva buscan abrir los espacios que no les ofrece el mundo físico: visibilidad, discusión de agendas sociales ciudadanas, difusión de la información que se encuentra al margen de los medios electrónicos, organización y promoción de acciones que impacten en políticas públicas y legislaciones (Ricaurte, 2013, p. 141).

Una de las piezas esenciales en este rompecabezas de las tecnologías de la información y la comunicación son las redes sociales. Según Garton (1999, p. 75; en Ricaurte, 2010), una red social es un conjunto de personas (u organizaciones u otras entidades sociales) conectadas por una serie de relaciones sociales tales como amistad, trabajo o intercambio de información. Galindo (2013), citando la definición de Dana Boy y Nicole Ellison, define a las redes sociales en la web como aquellos servicios que permiten a los individuos construir un perfil público o semippúblico dentro de un sistema delimitado, articular una lista de usuarios con los que comparten una conexión y ver y recorrer su lista de conexiones y aquellas hechas por otros dentro del sistema.

Facebook es la reina de las redes sociales. De acuerdo a la misma página, se trata de un servicio social que conecta a la gente con amigos y con otros que trabajan, estudian y viven cerca. De acuerdo a Owloo, sitio especializado en cibermetría, hasta junio de 2015 existían 2.7 millones de usuarios salvadoreños en esta red.

Aunque autores como Galindo (2013, p. 33) señalan que los usuarios de Facebook lo utilizan de una forma "básicamente lúdica, de placer", lo cierto es que en los últimos años esta plataforma ha facilitado formas de expresión que van más allá del comentario amistoso. Ricaurte, por ejemplo, concluye que Facebook es un sitio de red social que a través de sus aplicaciones permite no solo la expresión de la afectividad, la construcción de la identidad y la imagen y el establecimiento de contactos, sino también "el intercambio de información y la organización civil" (Ricaurte, 2013, p. 75).

Esta visión concuerda con la que Berlanga, García-García y Victoria (2013) concluyeron en un estudio sobre la retórica en Facebook: el discurso de los usuarios de las redes sociales está pleno de figuras retóricas que generan pensamiento, diálogo y comunicación más eficaz.

Bajo esa lógica, los comentarios publicados en Facebook alrededor de noticias sobre un tema tan importante como el accionar de las pandillas representan un nuevo y valioso discurso que vale la pena analizar.

Cuando los críticos de la violencia le dan "like" a la violencia: resultados de la investigación

El salvadoreño está harto de la violencia. Por eso pide recurrir a ella para vivir en paz. Suena contradictorio, pero ese discurso es uno de los principales hallazgos del análisis de los casi 1300 comentarios entre las dos noticias analizadas (el homicidio de dos militares por presuntos pandilleros captados en imágenes mientras huían y el hallazgo de seis cadáveres de jóvenes supuestamente pertenecientes a estas bandas, hecho adjudicado a las autoridades estatales).

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

La mayoría de las opiniones marca claramente una tendencia a la venganza. Es una apología a la violencia para terminar con la violencia. Los pandilleros –adjetivados por los cibernautas como basuras, perros, ratas, lacras, cobardes, cucarachas, plagas y bastardos– deben morir, así como matan. Ojo por ojo y diente por diente. La Policía Nacional Civil y la Fuerza Armada deben convertirse en héroes y usar la fuerza contra ellos, aniquilarlos. Y si para ello es necesario que reciban el apoyo de la población a través de grupos de exterminio, adelante.

De hecho, su sufrimiento genera placer. En la noticia sobre los seis pandilleros encontrados muertos, hay una predominancia de "regocijo" entre los lectores: 189 de 496 comentarios a ese post en el Facebook de los periódicos digitales *El Blog* y *La Página* dejan ver la alegría de los usuarios ante el hecho de sangre. Es decir, celebran la muerte, pero porque los fallecidos son "mareros". La siguiente ilustración publicada por un usuario en el muro de *La Página* en la discusión de dicha noticia resulta ilustrativa:

Imagen 1
Celebración del asesinado de pandilleros
Fuente: imagen tomada del comentario de un usuario en el Facebook de *La Página*.

Esa alegría es normalmente acompañada de frases como "se lo merecen". 82 de los usuarios que participaron con los comentarios analizados en esa noticia se expresaban de esa forma, palabras más, palabras menos. Ellos consideran la muerte del pandillero como un castigo justo, "el fruto de lo que sembraron". Así lo resume el siguiente post de un ciudadano en esa misma página[6]:

> Sabemos que son humanos... que no nos debemos alegrar por lo sucedido a ellos... Pero estos jóvenes pareciera que están empecinados en seguir haciendo él mal... Por tanto, si eso buscan eso encontraran porque solo están cosechando lo que ellos han sembrado, sería muy bueno que los mayores si queremos a nuestros jóvenes los orientemos por él bien, si no queremos que terminen de la misma manera...A las autoridades FELICITACIONES...

[6] Los nombres de las cuentas de Facebook han sido borrados por seguridad de los usuarios, por lo que se mantiene el anonimato en todos los casos. Además, los textos han sido copiados íntegramente, incluyendo errores de ortografía o redacción, para mostrarlos tal cual fueron publicados.

Este usuario inicia con "no debemos alegrarnos" y termina con "felicitaciones". Y en efecto, esa noticia también desató muchas palmadas en la espalda de parte de los ciudadanos hacia las autoridades, alentándolas a continuar por esa vía. *"Felicidades señores y k pulso sigan asi el pueblo se los agradecerá"*, decía alguien en el Facebook de *El Blog*, por ejemplo. Este discurso coincide con lo que señalaban Marroquín y Vázquez (2014) en relación al discurso sobre las pandillas en las notas de prensa: los medios alientan el uso de la fuerza militar como solución para terminar con la figura del enemigo representada en las maras.
También Martel (2007) había adelantado que los medios construyen un discurso sobre estos grupos en el que se insiste en ver a las pandillas como el cáncer a eliminar. En efecto, *La Página* ha tomado la decisión editorial de usar el verbo "eliminar" cuando el muerto es pandillero, en lugar de "asesinar" o "matar".

Y la gente lo que quiere es justamente eso: que eliminen a los mareros. Muchos consideran esa como la única solución. Y aunque alientan a las autoridades uniformadas a hacerlo, no desestiman la posibilidad de que el pueblo se organice y haga justicia por sus propias manos. Emergen, por ejemplo, apoyos a grupos de exterminio como La Sombra Negra –colectivo clandestino famoso en los noventa por asesinar delincuentes–.
Esta gráfica de un usuario en *La Página* lo ejemplifica:

Imagen 2
Apoyo al asesinato de mareros
Fuente: imagen tomada del comentario de un usuario en el Facebook de *La Página*.

Esa sed de ver al marero pagar "ojo por ojo y diente por diente" se manifiesta más en los comentarios escritos en los post de la noticia de los militares asesinados por presuntos pandilleros. La idea más repetida en los 800 comentarios vinculados con este hecho es la que tiene que ver con hacer desaparecer a los mareos para así "limpiar el país". Acá una muestra, tomada de los Facebook de *La Prensa Gráfica* y *El Diario de Hoy:*

> Yo diria que sin querer le den veneno a los lideres en los centros penales o un corto circuito como honduras. Maten a los pandilleros y sus familias para limpiar el país. Y hasta cuando se permitirá estas mierdas.... De estos asesinos... Ahorquemolos en la vía pública...

Es común encontrar peticiones en ese sentido. Se pide que los envenenen, que los quemen vivos, que antes los torturen o que por cada militar muerto se asesinen tres pandilleros, entre otras ideas. De nuevo, esto es coincidente con el discurso periodístico revelado por los estudios citados: "El periodismo reprodujo el discurso oficialista que construyó a las pandillas como el gran enemigo de la seguridad pública en El Salvador... Lo que se está jugando en estas narrativas es el imaginario del miedo que se alimenta de los medios, mientras los medios se alimentan del miedo" (Marroquín y Vásquez, 2014). Con el narcotráfico, la violencia doméstica y otros tipos de violencia minimizados en la prensa, el odio se vuelca sobre un único villano: las pandillas. Y los lectores así lo ven también.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

La nostalgia por los militares duros: ¡que vuelva el estricto dictador!

Todo tiempo pasado fue mejor, reza un dicho popular. Y muchos de los usuarios de Facebook que comentan ambas noticias estudiadas en los cuatro periódicos digitales apelan a esas palabras, por considerar que en la firmeza de las acciones de anteriores presidentes del país –sobre todo militares– está la solución. Ese pensamiento, sin embargo, implica varias ideas también expresadas en los post: uno, que los derechos humanos son un obstáculo que hace más mal que bien; dos, que los actuales cuerpos de seguridad no están haciendo bien su trabajo; y tres, que los políticos también están reprobados, sobre todo el presidente.

Empecemos por la nostalgia del dictador. Este tiene nombre y apellido: Maximiliano Hernández Martínez. Su nombre aparece en varios de los comentarios analizados como una especie de modelo que hay que retomar para acabar con "la plaga" de las pandillas. Se trata de quien fuera presidente de la República entre 1931 y 1944, y cuya forma de gobierno se caracterizó por un sistema de informantes que propició un avanzado sistema de inteligencia que le permitía al Estado tener el control del terreno y aplicar con fiereza la ley para minimizar la delincuencia. Sin embargo, también es reconocido porque durante su mandato ocurrió la masacre de 1932, en la que se quitó la vida a más de 20 mil personas, sobre todo indígenas (Ching, Lara y Lindo, 2010).

Algunos usuarios piden no ir tan atrás y se conforman con los cuerpos de seguridad vigentes hasta antes de la firma de los acuerdos de paz, en 1992, como la Guardia Nacional. Sus miembros eran famosos por estrictos, pero también reconocidos por violar los derechos humanos de los ciudadanos. De hecho, parte de los acuerdos que pusieron fin al conflicto interno consistió en desintegrar ese tipo de unidades de control para dar paso a un cuerpo policial de carácter civil. Pero los derechos humanos son más bien un estorbo para muchos usuarios de Facebook salvadoreños en los muros de noticias. Estos ejemplos lo dejan claro:

> Si es posible renunciemos a esas leyes mierdas de los derechos humanos..., matemos a cada marero y a su familia.
> Dereechos humanos son los culpables que esté el pais como está xq no dejan que las actoridades agan su trabajo.ademas no permiten que los padres castiguen a los hijos porque si lo hacen al padre lo meten preso,esos DH deve el pueblo quitarlos inmediatamente.....
> Q se eliminen los derechos humanos hay q ser justos como no son ellos los afectados. El q le guste la delincuencia y q le valga madre la vida de los demás q desaparezca q paguen la pena de muerte.

La repulsión hacia los derechos humanos y la añoranza por los tiempos pasados se explica desde el desencanto que muchos muestran hacia las autoridades de seguridad actuales. Tanto la Policía como los militares figuran como protagonistas de comentarios negativos. Se les achaca su falta de coraje, la cual los lleva a ser blancos fáciles para los pandilleros. "El problema es que La PNC y la fuerza armada hoy parece ser un colegio de monjas, no saben de armas", describe, por ejemplo, un usuario en el muro de *La Prensa Gráfica*. Al militar se le exige mano dura. Coincidentemente, en el discurso periodístico se pinta a los soldados como capaces para solucionar el problema (Marroquín y Vázquez, 2014). Pero si son débiles, no lo lograrán.

Tampoco lo hará el Gobierno si no se compromete con el tema. El presidente de la República, Salvador Sánchez Cerén, del izquierdista FMLN, y su equipo de funcionarios cercanos son duramente criticados por los pocos resultados en materia de seguridad. Eso lleva a algunos lectores a exigir un golpe de Estado o a que se hagan protestas masivas en contra de los gobernantes. En esta parte también el partido en la oposición, ARENA, recibe críticas, pues se le achaca no haber hecho nada para prevenir la violencia durante los 20 años que estuvo en el poder (1989-2009). Jueces "incompetentes" y leyes "que no sirven para nada" también figuran en las narrativas estudiadas, aunque en menor medida. Muchos respaldan, por ejemplo, la pena de muerte como una solución inmediata, tema que algunos políticos han retomado e introducido ya a la discusión pública.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Marero el que no apoye

Entre el aluvión de requerimientos de mayor dureza contras las pandillas, aparecen, casi escondidas entre todas las participaciones, opiniones de usuarios que disienten de la violencia como método para combatir la inseguridad. Son muy pocas: en la noticia sobre los pandilleros asesinados, solo 11 de los 496 comentarios cuestionaban el proceder de las autoridades, pues consideraban que este tipo de acciones solo perpetúa la violencia. Pero estos "facebuqueros" son atacados. Los demás usuarios los acusan de ser mareros o familiares o parejas de alguno de ellos. Un comentario que invitaba a reflexionar sobre el sufrimiento de las madres de los pandilleros muertos provocó reacciones como:

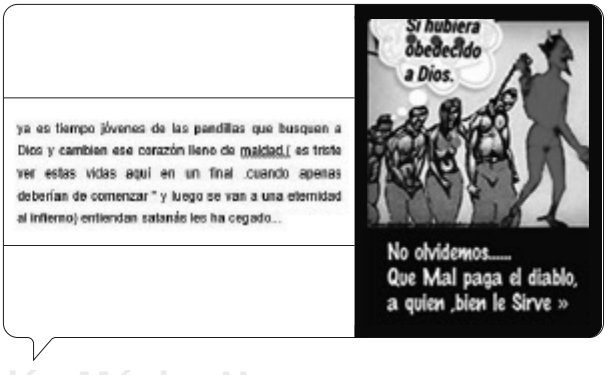
> Cuando te mate un marero o te maten a un familiar pedile a tu amigo imaginario que cuide el alma del marero que mató a tu pariente.
> ¡Este yo creo es pandillero! Hay que darle jake! (matarlo).

Es decir, la opinión divergente en las redes sociales genera antipatía. El que no se alegra por la muerte de los mareros es marero. O por lo menos es su defensor, y como tal, hay que eliminarlo también. La lógica es que ese "enemigo" no tiene familia, madre que lo llore; y si la tiene, no importa. Como descubrió Martel en el discurso periodístico sobre las pandillas, las noticias en los medios tienden a homogenizar a las pandillas: "La impersonalización de las maras las vuelve anónimas y su esencia humana se esconde para convertirse en colectivo salvaje y atemorizante" (Martel, 2007, p. 100). Los lectores, la mayoría de veces, tampoco valoran por qué un joven entró a una pandilla o el drama social que hay detrás. Lo que importa es que ese hombre o mujer es parte de ese colectivo. Y ese colectivo es malo. Ergo: el marero también, y sus madres, y sus esposas, y sus amigos.

Incluso hay reproches para los medios de comunicación. En el caso concreto de los jóvenes captados tras supuestamente asesinar a los militares, surgen críticas a los periódicos por llamarlos así, "supuestos" homicidas. Los medios lo hacen, pues deben cumplir con la presunción de inocencia; pero la comunidad virtual ya juzgó: ellos son los asesinos. Si los medios dudan de eso, apoyan a los bandidos, y también se vuelven enemigos.

¡Dios te salve, patria sagrada!

Aunque cuantitativamente no son muchos post con alusiones religiosas (64 en total), sí generan muchas respuestas aprobatorias de la comunidad (en forma de "likes"). Estos comentarios revelan que la solución al problema consiste en que los pandilleros se pongan en manos de Dios. Este usuario posteó esto en *El Blog*:



© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Imagen 3
La religión para los pandilleros
Fuente: imagen tomada del comentario de un usuario en el Facebook de *El Blog*.

Algunas veces, el mensaje espiritual va dirigido no exclusivamente a las bandas delincuenciales y sus miembros, sino al resto de la población. *"En lugar de buscar culpables mejor busquen a Dios"*, escribió alguien en el muro de *La Página*, por citar una opinión. Se exige, pues, que la ciudadanía haga su parte. Y rezar es una forma de hacerlo, según estos usuarios.

El regaño es la constante en estos mensajes. En este sentido, aparecen acá reproches también a los padres y las familias de los pandilleros por permitir que sus hijos "tomaran el camino del mal". Mientras que, por el otro lado, existen otros comentarios que prefieren no culpar a nadie y se limitan a expresar sus sentimientos de impotencia ante la situación (solo 42 comentarios del total estudiado se quedan en este nivel de mostrar tristeza; y estos casi no suelen generar discusión entre los demás miembros de la comunidad).

El discurso dominante

A partir de estos hallazgos, es posible elaborar el siguiente esquema:

Fuente: elaboración propia.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Como se desprende de este gráfico, resalta la sed de venganza contra las pandillas y el regocijo cuando sus miembros sufren, pues se lo merecen. Se trata de una narrativa contradictoria en sí misma: los lectores critican la violencia, pero están dispuestos a aprobarla si es usada contra quienes consideran culpables de que ese ambiente reine en el país.

De igual forma, se clama con mucha regularidad el uso de la fuerza por parte del Gobierno y de los cuerpos de seguridad, llámese Policía o Fuerza Armada. Una de las posibles soluciones más recurrente es apelar al espíritu estricto de anteriores dictadores militares en el poder y sus respectivos brazos armados, reconocidos por sus constantes violaciones a los derechos humanos. Pero eso no importa: los derechos humanos son, de hecho, un problema también para muchos usuarios, un obstáculo para "acabar" –violentamente– con el problema. Y por norma, el ciudadano que no piensa así, aquel que defiende los derechos de los pandilleros o se compadece por estos jóvenes o sus familiares, es acusado de ser uno de ellos o su pariente. Por lo tanto, merece el repudio e, incluso, el mismo trato.

Finalmente, como contrapropuesta pacífica a esas medidas de choque, la solución que emerge de los mismos ciudadanos en Facebook es Dios. Los pandilleros deben buscar refugio en él para salir del ciclo violencia; pero ojo, la población debe también ponerse en sus manos para salir adelante. Medios de comunicación y padres de familia también son "regañados" constantemente e invitados a colaborar para resolver el problema, siempre usando la mano dura contra los jóvenes, ya sea en casa al educarlos o en las páginas de noticias al nombrarlos.

Conclusiones antes de cerrar sesión

Las nuevas tecnologías, y particularmente las redes sociales como el Facebook, han posibilitado la expresión a muchos ciudadanos sobre los temas que más les preocupan (Ricaurte, 2013). El problema de las pandillas, envueltas en una guerra contra las autoridades locales, es uno de los tópicos en el que la voz de las personas con acceso a internet se alza más en El Salvador, sobre todo en los muros virtuales de los periódicos.

Estos comentarios priorizan la necesidad de eliminar por la fuerza a los pandilleros, principalmente a través de la "ley del talión", es decir, si matan, asesinarlos a ellos también, pues se lo merecen. Se trata de una violencia selectiva: la violencia es mala, pero es válida usarla en ciertos casos, como para eliminar al que consideramos el principal causante de propagarla. El problema de esta visión es que se convierte en un círculo vicioso: pronto los violentos serán los que antes pedían paz; y luego el rencor vendrá del otro lado, y así.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Emerge también un fuerte reclamo al Gobierno en turno y a los políticos en general. Lo mismo ocurre con los cuerpos de seguridad, a los que se les exige mano dura contra las maras, sin importar que eso signifique violar los derechos humanos o volver a los tiempos de dictadura militar; o sin recordar que medidas como esas en la década pasada no hicieron más que agravar el problema (Tager y Aguilar, 2013). En esta vorágine de apología a la violencia, el que no piense así es porque es pandillero y merece igual castigo, como también el padre alcahuete de estos jóvenes y aquellos medios de comunicación que los tratan con tibieza. Entre la venganza, eso sí, aparecen algunos espacios para invocar a la religión como una de las soluciones del problema. Busquen a Dios es la recomendación.
Salvo esas excepciones espirituales, del discurso se infiere una actitud de la ciudadanía a resolver el problema de la violencia con más violencia, sin pensar en derivaciones de esa actitud. Las maras se simplifican en un enemigo al que hay que eliminar por la fuerza antes de que nos elimine a nosotros. Para lograr ese objetivo, hay que contar con autoridades que no tengan el corazón blando y, si es necesario, autodefenderse como población a través de grupos de exterminio.

Este discurso es coincidente con el periodístico estudiado por autores como Martel (2007), Marroquín (2007) y Marroquín y Vásquez (2014). Los principales medios de comunicación han construido una narrativa alrededor de las pandillas tal cual el discurso oficial así lo ha querido: como el enemigo único que hay que temer y vencer.
En ese juego, la aprobación del uso de la fuerza para destruir al villano es necesaria y, por lo tanto, usada como arma para atraer el voto.

Como se ha podido comprobar en este trabajo, los lectores también tienden a simplificar el problema de las pandillas como un "cáncer" que se ha de extirpar –usando la misma metáfora que ocupan los medios, según Martel (2007)–.
Como en la prensa, los ciudadanos no ven personas individuales ni causas heterogéneas en la creación de las maras. Solo contemplan un colectivo sin matices, un grupo de jóvenes que hace daño y que hay que eliminar de tajo. Es un monstruo al que hay que tumbar, sin pensar en si los métodos para hacerlo son apegados a derecho o si su aparatosa caída podría traer daños colaterales.

Esta manera de encarar el problema en las redes sociales tiene varias implicaciones. Una de ellas es la necesidad de revisar el discurso simplista y muchas veces oficialista que los grandes medios están comunicando en sus páginas sobre las pandillas, pues, como generadores de opinión, sus letras están permeando en la percepción pública. Continuar estudiando y revelando estos datos es indispensable para entender todas las aristas de este problema social.
La constante nostalgia por gobiernos militares sin preocuparse por los derechos humanos también deja entrever la añoranza por un momento histórico que, con el tiempo y el cansancio de los reprimidos, explotó en una guerra civil. Esto significa que algunos ciudadanos aún responden a viejos paradigmas dictatoriales y siguen viendo en cuerpos de seguridad y líderes de mano dura la solución a problemas actuales, lo que deja la sensación de haber aprendido poco de lecciones pasadas.

Además, resulta preocupante la forma en que se crucifica públicamente en las redes sociales a aquel que piensa diferente y que cree que la violencia no es la solución. Esto denota un patrón intolerante, en el que ni siquiera para conseguir la paz social se aprueban soluciones no sangrientas.

Por último, y como lo comenta Ricaurte (2013), las opiniones vertidas en redes sociales pueden llegar a tener injerencia en políticas públicas y por eso es importante seguirlas monitoreando. Ya se ha visto en El Salvador, por ejemplo, que diputados y alcaldes se pronuncien a favor de medidas como la pena de muerte o el surgimiento de grupos de exterminio, las mismas que los internautas expresan en sus valoraciones. Entonces, las soluciones violentas planteadas por muchos ciudadanos pueden terminar por hacer eco en los políticos, quienes, procurando obtener raja electoral, pueden apadrinarlas sin importar si son o no las necesarias para el país. Así se podrían aprobar leyes populistas que no hagan más que complejizar el problema, en lugar de pensar en estrategias sostenidas sobre la base de un análisis más amplio y profundo.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Bibliografía

Aguilar, J. (2006). *Los resultados contraproducentes de las políticas antipandillas*. ECA, 62(708): 877-890.

Berlanga, I, García-García, F. y Victoria, J. (2013). *Ethos, pathos y logos en Facebook. El usuario de redes: nuevo «rétor» del siglo XXI. Comunicar*, nº 41, v. XXI, 2013, Revista Científica de Educomunicación; páginas 127-135

Carballo, W. (2015). *The truce and everyday life in a violence free municipality: The case of Santa Tecla in El Salvador.* Bielefeld: International Center for Violence Research – ICVR:

Carballo, W. y Pérez, R. (2013). *El mapa de medios en El Salvador*. En Fundación Comunicándonos (2013), *Comunicación, información y poder en El Salvador*. San Salvador: Fundación Comunicándonos.

Ching, E.; Lindo, H y Lara, R. (2010). *Recordando 1932: la matanza, Roque Dalton y la política de la memoria histórica*. San Salvador: FLACSO.

Cruz, J. M. (2005). *Los factores asociados a las pandillas juveniles en Centroamérica*. Estudios Centroamericanos (ECA), 685(686): 1155-1182.

Dudley, S. y Pachico, E. (2013). *El Salvador's Gang Truce: Positives and Negatives*. INSIGHT: Estados Unidos. Visita 27 de junio de 2015 en http://www.offnews.info/.

Galindo, J. (2013). *Las nuevas tecnologías de la información, comunicación y las políticas culturales en México*, en Islas, Octavio y Paola Ricaurte (2013). *Investigar las redes sociales*. México: Razón y Palabra.

Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.

Hernández, M. (2015). Salvadoran gangs: Political Actors in the Making? *International Center for Violence Research – ICVR*, Alemania: Bielefeld.

Marroquín, A. y Vásquez, O. (2014). *Entre gritos y silencios. La narrativa de la prensa salvadoreña sobre la tregua entre pandillas*. Revista Nueva Sociedad, N.o 249, Enero-Febrero.

Marroquín, A. (2007). *Indiferencias y espantos. Relatos de los jóvenes de pandillas en la prensa escrita de Centroamérica*. En Rey, German. *Los relatos periodísticos del crimen*, Bogotá: Centro de Competencia en Comunicación.

Martel, R. (2007). *Las maras: nuevas formas de espanto y control social*. En Valenzuela, J., Nateras, Alfredo y Reguillo, R. *Las maras: identidades juveniles al límite*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Ricaurte, P. (2013). *Redes ciudadanas en la era digital: la nueva esfera pública*, en Islas, Octavia y Paola Ricaurte, *Investigar las redes sociales*. México: Razón y Palabra.

Rodgers, D. (1999). *Youth Gangs and Violence in Latin America and the Caribbean: A Literature Survey*. Washington: The World Bank.

Santacruz, M. y Cruz, J. M. (2001). *Las maras en El Salvador*. En ERIC IDESO, IDIES e IUDOP (comp.) *Maras y pandillas en Centroamérica*, Vol. 1. Managua: UCA Publicaciones.

Tager, A. y Aguilar, I. (2013). *La tregua entre pandillas salvadoreñas, hacia un proceso de construcción de paz social*. Guatemala: Interpeace.

Periódicos

El Faro (2012). *Gobierno negoció con pandillas reducción de homicidios*. Visita 20 de junio de 2015 en http://www.elfaro.net/es/201203/noticias/7985/.

El Faro (2015). *Gobierno propone becas y créditos para pandilleros que se retiren*. Visita 27 de junio de 2015 en http://www.elfaro.net/es/201504/efradio/16918/28abr15%7C-Gobierno-propone-becas-y-cr%C3%A9ditos-para-pandilleros-que-se-retiren.htm

LPG Datos (2014). *La delincuencia es lo que más preocupa*. Visita 30 de junio de 2015 en http://www.laprensagrafica.com/2014/01/17/la-delincuencia-es-lo-que-mas-preocupa

El Diario de Hoy (2015) *2015: el peor año para la Policía desde su fundación, 58 policías muertos*. Visita 14 de enero de 2016 en http://www.elsalvador.com/articulo/sucesos/2015-peor-ano-para-policia-desde-fundacion-policias-muertos-95992

Link con los comentarios analizados

https://www.facebook.com/elsalvadorcom/posts/905537162816191:0. Última visita: 23 de junio de 2015.

https://www.facebook.com/lpg.laprensagrafica/posts/956301107745431. Última visita: 23 de junio de 2015.

https://www.facebook.com/lapaginasv/posts/865861850117520. Última visita: 15 de junio de 2015.

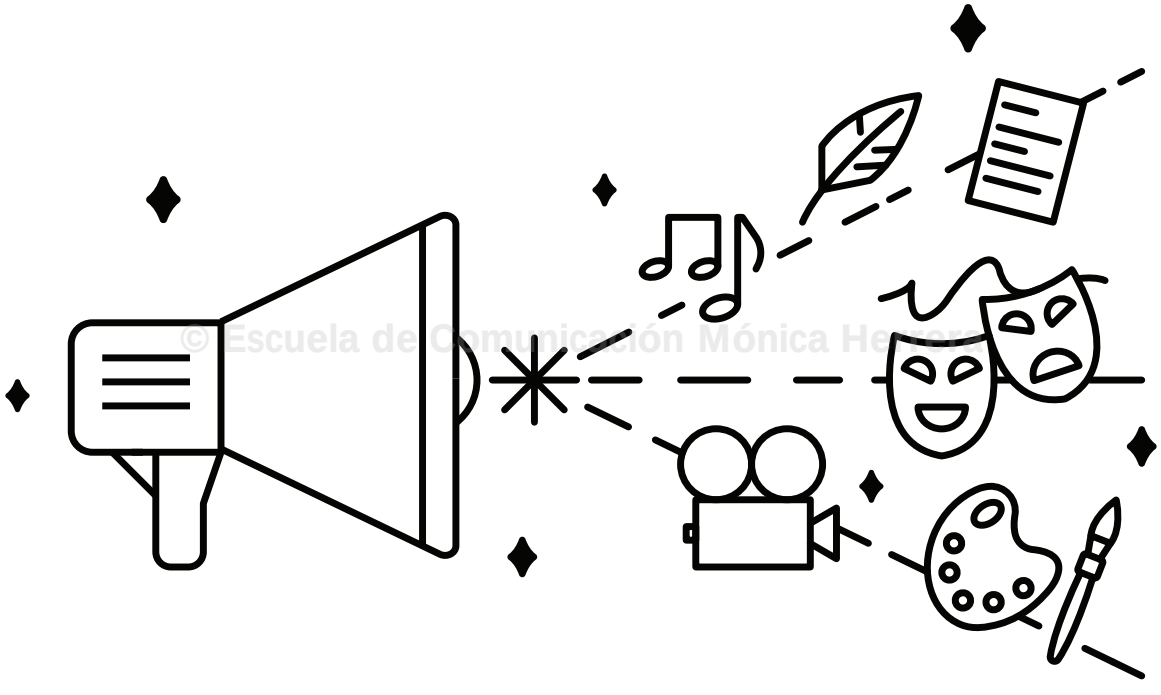
https://www.facebook.com/elblogsv/posts/952469474796317. Última visita: 15 de junio de 2015..

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

TCIM	03

TESIS COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera



© Escuela de Comunicación Mónica Herrero

MARKETING PARA LA CULTURA Y LAS ARTES:

Aportando a la sostenibilidad de organizaciones sin fines de lucro dedicadas a las artes

TESISTA: GRACIA MARÍA GONZÁLEZ PÉREZ[1]
ASESOR: LUIS DIEGO HUBBARD

Resumen:
La finalidad de este estudio es contribuir a la sostenibilidad de organizaciones dedicadas a las artes escénicas en El Salvador y fomentar su crecimiento en el largo plazo. El documento explora las problemáticas básicas de dichas organizaciones y propone la implementación del *marketing* para contribuir a su fortalecimiento. Se ha llevado a cabo una investigación de fuentes secundarias sobre las herramientas de mercadotecnia que podrían implementarse y adaptarse a El Salvador, basada en información disponible sobre el rubro y las perspectivas de directores artísticos. El trabajo aborda seis grandes áreas: el sector de la cultura y las artes, las audiencias, la identidad de marca, el *marketing* mix para la cultura y las artes, la fidelización de las audiencias y las métricas.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Abstract:

This study's intent is to contribute to the sustainability of all organizations dedicated to the scenic arts, and to help promote their long term growth, basing its analysis in El Salvador's reality. The document explores the basic issues of said organizations and suggests setting marketing into motion to contribute to their strengthening. Research took place on secondary sources for marketing tools which may be implemented and adapted to El Salvador, based on the information available on the sector as well as the different perspectives of art directors. This work addresses six large areas: culture and arts, audiences, brand identity, the marketing mix for culture and arts, as well as enhancing target audience loyalty and metrics.

Introducción

Las artes desempeñan un papel esencial en nuestra sociedad. Nos ayudan a interpretar el pasado, comprender el presente y crear nuevas alternativas para el futuro. Las artes también son generadoras de cambio y contribuyen al desarrollo

[1] Graduada de Comunicaciones Integradas de *Marketing* de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Existe un número creciente de organizaciones, desde el sector público y especialmente el privado, que se dedican a la cultura y las artes. El gran reto al que se enfrentan es ofrecer una agenda artística que demuestre un alto nivel técnico y riqueza artística, y que además sea atractiva y rentable para el público.

Para contribuir a los esfuerzos por superar estos retos y abonar a la sostenibilidad de las organizaciones, el *marketing* presenta alternativas que pueden brindar soluciones en el corto, mediano y largo plazo.

Metodología de investigación/tipo de estudio

El presente es un estudio de fuentes secundarias que pretende brindar lineamientos generales de *marketing*, evaluar las herramientas adecuadas y su implementación para contribuir con el desarrollo y la sostenibilidad de organizaciones dedicadas a las artes. Se basa en información bibliográfica sobre mercadotecnia para las artes y la cultura, y toma en cuenta la información existente sobre la situación actual del país. Específicamente, el enfoque del trabajo es hacia las organizaciones no gubernamentales dedicadas a las artes escénicas en las ramas de teatro, danza, música sinfónica y ópera en El Salvador.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Para una mejor organización, el contenido se ha distribuido en seis secciones: el sector de la cultura y las artes, la audiencia, identidad y valor de marca, *marketing mix* de la cultura y las artes, fidelización de audiencias y métricas.

El sector de la cultura y las artes

En El Salvador, la penetración de la cultura y las artes se encuentra en una etapa de crecimiento y desarrollo. A través de entrevistas, cuatro directores artísticos amplían la situación de El Salvador. Ellos representan a la Fundación Ballet de El Salvador, teatro Luis Poma, Ópera de El Salvador y Orquesta Sinfónica Juvenil.

Las entrevistas dejan al descubierto que los principales problemas a los que se enfrentan sus organizaciones son dos. El primero es el financiero. Problemas de sede, altos costos de producción, venta incierta en taquilla u otros motivos relacionados con los fondos pueden minar la actividad cotidiana de la institución. Asimismo, se ven afectadas la formalización de la profesión para los artistas y la expansión de estas organizaciones, que actualmente se preocupan más por sobrevivir que por lograr un crecimiento sustancial.

El segundo problema se centra en la educación. Si desde las escuelas no se incentiva el aprendizaje de las artes, a largo plazo esto conlleva a jóvenes y adultos que desconocen, no les llama la atención o incluso rechazan las artes. Esta es una de las mayores barreras contra las que luchan las organizaciones dedicadas a las artes en El Salvador: la ignorancia, la falta de educación y la falta de una cultura que incentive a las personas a buscar actividades culturales y artísticas. Consecuentemente, las principales razones por las que el público no asiste a espectáculos artísticos son el precio y la falta de educación en arte.

Al implementar la mercadotecnia en las organizaciones artísticas surge un gran dilema: ¿qué es más importante, el público o las artes? ¿Cómo satisfacer a la audiencia sin volverse completamente comercial? La clave es la orientación del modelo de *marketing*. Específicamente para El Salvador, se recomienda un enfoque orientado al producto y al mercado, caracterizado por mantener un sano balance entre la visión artística de la organización y la orientación al consumidor.

El mejor aliado: la audiencia

"Sin público, las manifestaciones culturales no tendrían razón de ser" (García y Contrí, s/f). Por ello es fundamental que se conozca al consumidor de artes. A nivel mundial y a grandes rasgos, suele tener un perfil similar: personas con cierto nivel de educación, mayormente universitario; y las principales asistentes son mujeres residentes en la zona urbana, con un nivel de ingresos medio. Sin embargo, es importante conocer a profundidad quién es el consumidor de arte salvadoreño, qué lo motiva a asistir a los espectáculos y cuáles son sus preferencias y barreras para así poder dirigirse específicamente a ese segmento y ofrecer un producto artístico adecuado a sus necesidades e inquietudes.

Es importante, a la vez, conocer las etapas por las que atraviesa el consumidor al decidir si asiste o no a un evento artístico: surgimiento de la necesidad, búsqueda de información, evaluación y postcompra/retroalimentación. Entender a profundidad las distintas etapas de este proceso es importante, ya que así las organizaciones artísticas pueden comprender más al consumidor y contrarrestar los obstáculos que puedan impedir el acercamiento de nuevos consumidores.

Algunas razones por que las personas no se acercan a las actividades artísticas, que deberían de ser mitigadas por las organizaciones del ramo, pueden ser: incomprensión del arte, no saber cómo comportarse, miedo a arrepentirse de asistir, incertidumbre sobre el espectáculo (si será entretenido o aburrido), tener buenos asientos e, incluso, encontrar con quién asistir.

Entre los factores de éxito de la experiencia se pueden tomar en cuenta los siguientes: accesibilidad del lugar y del contenido presentado, el prestigio de la organización oferente, influencia positiva de líderes de opinión, la predisposición personal y el contacto reciente con la organización, por mencionar algunos.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Fortaleciendo la identidad y el valor de marca

Una marca está formada por el producto o servicio que ofrece y, a su vez, por todos los atributos tangibles e intangibles que lo acompañan. La marca es la que mueve la lealtad de las personas a decidirse por una u otra alternativa, y gana especial importancia en un segmento como el de las artes, donde hay una oferta que crece mucho más que la demanda. La audiencia busca las artes, principalmente, por la experiencia que vivirá al asistir a un evento artístico.
Es por ello que herramientas como el *storytelling* conectan mucho más con las personas y contribuyen a que la organización demuestre, en lugar de solo decir.
La esencia del storytelling es que en lugar de hablar sobre sí misma, se enfoca en construir experiencias donde el espectador vive qué es la organización.
Cada acción debe orientarse a reforzar el valor y la promesa de marca. Los miembros de la organización deben transmitir este valor a la audiencia en cada punto de contacto.

***Marketing mix* adaptado a la cultura y las artes**

Definiendo la oferta. La oferta se compone de todos los beneficios, tangibles e intangibles, que las audiencias perciben al consumir arte. Se puede dividir en dos grandes partes que deben ser igualmente gestionadas. La primera es el producto básico, que es el arte en sí. Debe considerar el mérito artístico, la visión artística de la organización y las necesidades de la comunidad. La decisión final sobre el producto básico recae en el director artístico de la organización. La segunda parte es el producto aumentado, compuesto por la serie de actividades que enriquecen la experiencia del consumidor. En esta parte interviene el área de *marketing*, que de no ser gestionado correctamente, puede convertirse en una barrera de entrada. Parqueo escaso, iluminación deficiente, dificultad para reservar asientos, métodos de compra complicados son parte del producto aumentado y pueden perjudicar la experiencia, incluso mermar el consumo de las artes.

¿El precio importa? El precio es un factor importante, mas no decisivo, cuando una persona decide asistir a un evento artístico. Lo que más peso tiene es el valor percibido por lo que se está pagando. Al establecer un precio, es importante tomar en consideración los costos incurridos (que pueden ser fijos, variables e intangibles) y el costo versus el beneficio. La diferencia entre lo positivo y lo negativo percibido por la audiencia. Mientras más desconocido es el trabajo artístico, por ejemplo, más arriesga la audiencia al asistir y, por tanto, se disminuye el precio a modo de incentivo para compensar el riesgo que toma el espectador. Finalmente, deben establecerse objetivos de precios que pueden basarse en los beneficios intangibles, lograr una meta de ventas, mantener un equilibrio competitivo en el segmento o proyectar determinada imagen competitiva.

Buscando nuevas audiencias: distribución. El canal de distribución en las artes está compuesto por todos los elementos o personas que intervienen en el proceso de llevar el producto artístico a los espectadores; la distribución física, que son las decisiones sobre logística para acercar el producto con la audiencia; y la localización comercial, que es el lugar físico que se dispone para el producto o evento artístico. Al decidir sobre la distribución de las artes es

preciso tomar en cuenta el área comercial, que es el área geográfica donde se concentra la mayor cantidad de espectadores; las facilidades que el establecimiento ofrece, como parqueo, seguridad, etc.; la innovación en las locaciones, pues es más fácil acercar el arte a las personas que las personas al arte; y, finalmente, la capacidad del lugar, que no sea demasiado grande, pues una sala vacía dice mucho, pero tampoco tan pequeña que no dé abasto al público interesado.

Promoción. En este punto se materializan los esfuerzos para atraer a la audiencia y promover el producto artístico. Al elaborar la estrategia de promoción es importante tomar en cuenta lo siguiente: a) enfatizar las señales tangibles como el material de apoyo o publicitario, pues a través de ellas se asegura y se refuerza la calidad del producto artístico que es un bien intangible; b) fortalecer la imagen institucional, pues una institución sólida tendrá mayor credibilidad por parte de los espectadores; c) contar con fuentes de información personal externas a la organización que puedan hacer constar la calidad de lo ofrecido; y d) reforzar la comunicación postcompra para ir creando un vínculo con la audiencia. Entre las herramientas a utilizar se pueden enumerar la publicidad, las ventas personales, los patrocinios y canjes, las promociones de ventas y las relaciones públicas.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Las organizaciones artísticas son llamadas "marcas difíciles" principalmente por su disponibilidad limitada, ya que no están disponibles los 365 días del año 24/7, y porque los resultados que la audiencia percibe son inciertos por el alto grado de subjetividad de las artes. Es por ello que las plataformas digitales cobran una especial importancia para las artes, ya que permiten una presencia persistente con un gran alcance y bajos costos y una mayor interacción y personalización hacia los espectadores.

Fidelización de audiencias

La lealtad en el sector de las artes es un tema usualmente poco explorado. Los esfuerzos enfocados a fortalecer la relación con la audiencia son escasos y no siempre se hacen de manera constante o consciente. La lealtad se define como un sentimiento hacia la organización y sus miembros basado en una "relación construida sobre valores compartidos, confianza y compromisos" (Rentschler et al., 2002, p. 122), y una medida básica de lealtad es la frecuencia de asistencia a los eventos.

Si bien es cierto que deben cultivarse nuevas audiencias, también es preciso desarrollar planes y poner especial énfasis en las audiencias cautivas y no dar por sentada su lealtad. Algunas herramientas que pueden utilizarse para un plan de lealtad son un brochure de temporada que presente todos los espectáculos a desarrollar, paquetes que incluyan membresías y planes para grupos, canje de entradas en caso de no poder asistir a una función, una prueba de la experiencia para las personas que nunca han asistido, una bienvenida para quienes asisten por primera vez o un programa de cliente frecuente que ofrezca beneficios por la asistencia. Si bien estas medidas no son un único incentivo para la asistencia, sí agregan valor a la experiencia y, sobre todo, fortalecen el vínculo organización-espectador, que contribuye a aumentar la frecuencia de asistencia.

Métricas

Todo lo que se puede medir se puede gestionar y se puede mejorar. Es por ello que las métricas adquieren una importancia especial para concretar los esfuerzos de mercadotecnia. Lo primero que se necesita para implementarlas es un sistema de recolección, clasificación y análisis de información que permita nutrir un sistema de medición. Al estar recopilando información de manera sistemática y constante, se pueden comenzar a aplicar las métricas desde distintas perspectivas: financiera, que velan por la salud de la organización; de marketing, que miden la efectividad de las herramientas implementadas; y de clientes, que miden su satisfacción y necesidades.

Algunas métricas aplicables pueden ser ROI del *marketing*, relación entre gastos previstos y reales, margen de contribución de la mercadotecnia, coste por cliente, satisfacción del cliente, tasa de captación y retención de clientes.

Conclusiones

En El Salvador, el rubro de las artes está creciendo en calidad y cantidad. Cada mes aumentan el número de compañías, la oferta de espectáculos y la calidad de los mismos. Para impulsar este crecimiento, el *marketing* brinda las herramientas idóneas que, aunadas a otros factores, aportan a la sostenibilidad de estas organizaciones.

Para que el *marketing* sea efectivo es necesario implementarlo bajo un enfoque mixto que tienda al mercado y a las artes. Es necesario tomar en cuenta: a) el fortalecimiento de la estructura interna de las organizaciones, b) un eje principal en las audiencias, c) investigación de mercados y d) una línea educativa que se encargue de y cultivar las audiencias.

Finalmente, para que las organizaciones dedicadas a las artes puedan prosperar se requiere de esfuerzos en distintas áreas y no únicamente en *marketing*. Esta ha sido la rama explorada en este estudio, que puede aportar enormemente a la organización, pero no puede hacerse todo el trabajo únicamente desde allí. La mayor ganancia se obtendrá cuando las instituciones puedan unirse y velar no solo por su crecimiento individual, sino por el crecimiento de las artes en El Salvador.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Bibliografía

Azuela Flores, J. I., Sanzo Pérez, M. J. y Fernández Blando, V. (2010). *El marketing de la cultura y las artes: una evolución*. Revista Nacional de Administración, 1(1), 23-36.

Andrea, C. (2012). *Attending Live Performing Arts Experiences, why and how is the decision taken?* Economic Science Series, 1119-1126.

Bernstein, J. S. (2014). *Standing Room Only: Marketing Insights for Engaging Performing Arts Audiences* (2.da edición). New York, United States of America: Palgrave Macmillan.

Cuadrado García, M. y Bereguer Contrí, G. (s/f). *El comportamiento del consumidor de actividades culturales en vivo*.

Colbert, F., y Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona, España: Ariel.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Domínguez Doncel, A. y Muñoz Vera, G. (2010). *Métricas del marketing*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Fundación Santillana. *Educación artística, cultura y ciudadanía*. Madrid, España: Organización de Estados Americanos, OEI.

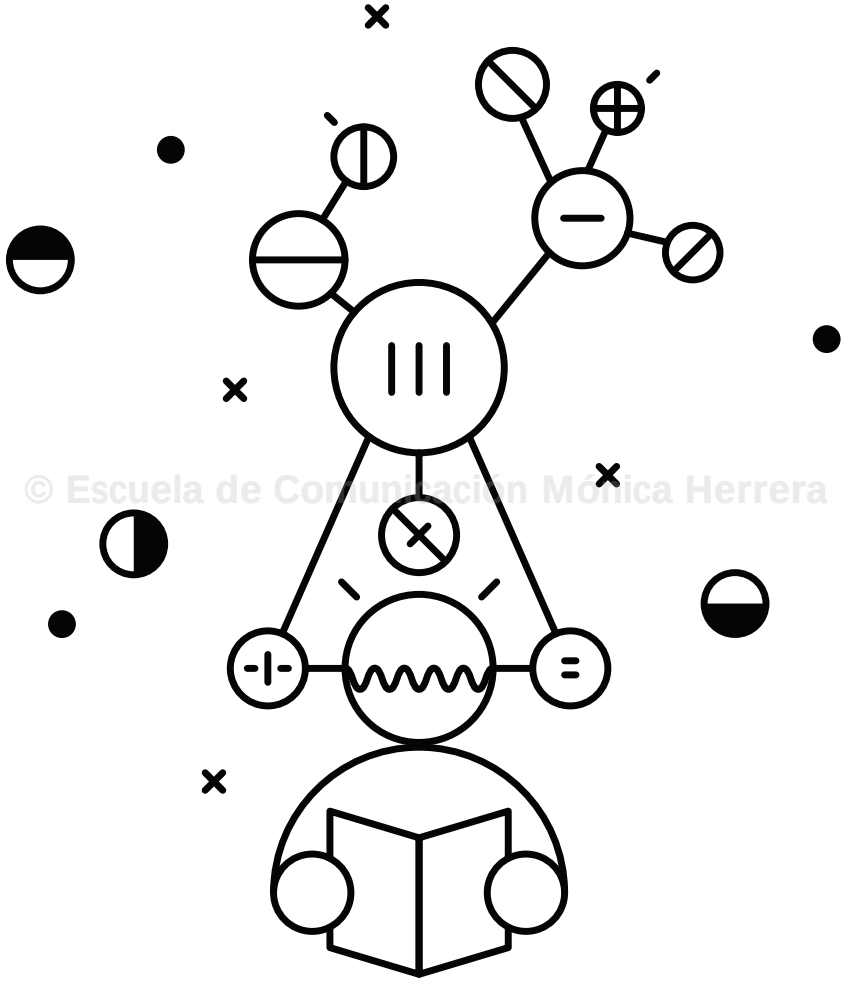
Lambin, J. J., Galluci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing*. (R. A. Alayón. Ed.) México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V.

Myer, K. (2009). Beyond Branding: *Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations*.

In R. Rentschler (Ed.), *Kenneth Myer Lecture of the George Fairfax Fellowship*. Deakin University AustraliaRentschler, R., Radbourne, J., Carr, R., & Rickard, J. (2002). Relationship marketing, audience retention and performing arts organization viability. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(2), 118-130.

TDE 04 TESIS DISEÑO ESTRATÉGICO

© Escuela de Comunicación Gráfica



© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

NUEVAS ALTERNATIVAS PARA APRENDER

Estrategia de educación para el centro escolar Las Flores, San Juan Opico, La Libertad

TESISTA: MARÍA JOSÉ BEZA LÓPEZ[1]
ASESORA: ANA CECILIA URQUILLA ALVARADO

Resumen

Este proyecto de diseño estratégico busca vincular el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de primer grado del centro escolar Las Flores con otras instancias de interacción, como sus hogares y comunidad, por medio de una estrategia y plan de acción que conecta tres métodos educativos con temas relevantes para los públicos de interés internos y externos. El esfuerzo incluye a padres de familia y expertos clave que colaboran con el centro escolar y la ONG Glasswing International.

Abstract:

This strategic design process seeks to link the teaching-learning process experienced by first year students at the Las Flores School, located in San Juan Opico, La Libertad's southern rural area, with other instances of interaction such as their homes and their community; through a strategy and plan of action which connects three educational methods with relevant issues both for internal and external target audiences, including parents, and key experts that work with the School and Glasswing International (NGO).

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Introducción o planteamiento del problema

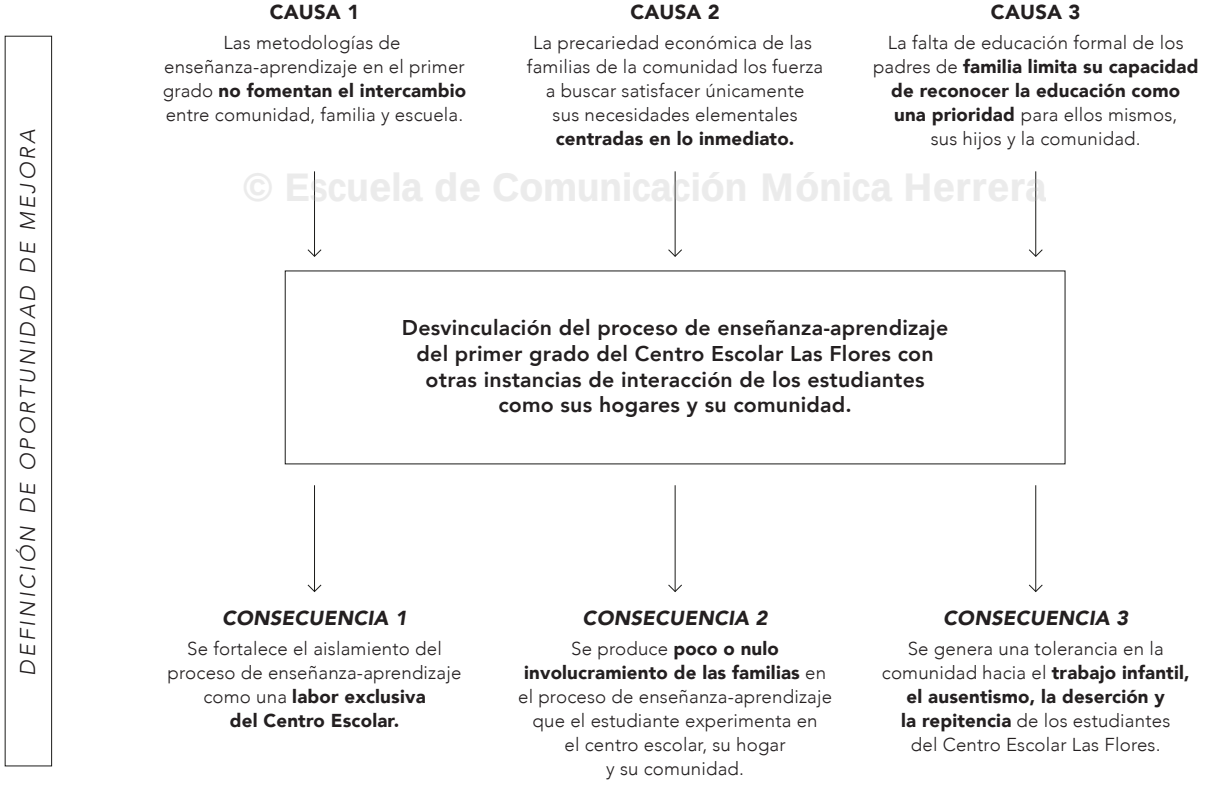
Este trabajo se llevó a cabo con el objetivo de diagnosticar el primer grado del centro escolar Las Flores –ubicado en la zona rural sur de San Juan Opico, en La Libertad– e identificar oportunidades de mejora en el proceso de enseñanza-aprendizaje que podrían satisfacerse con una propuesta de diseño estratégico.

La investigación previa permitió concluir que en dicho grado existe una desvinculación del proceso de enseñanza-aprendizaje con otras instancias de interacción de

[1] Graduada de Diseño Estratégico, de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera

los estudiantes, como sus hogares o comunidad. Gracias a estos resultados se elaboró un mapa de causas y consecuencias de la oportunidad de mejora descubierta. Debido a la amplitud del tema central, este mapa permite conocer a profundidad los componentes y las personas involucradas en el problema y la forma en cómo pueden funcionar en el contexto de una solución. Se decidió trabajar a partir de las consecuencias 1 y 2, lo que permitió abordar la problemática desde perspectivas bien concretas para orientar el enfoque y los resultados del proyecto.

DIAGRAMA 1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Fuente: elaboración propia con información de resultados de investigación obtenidos de fuentes primarias y secundarias durante los meses de julio y agosto de 2014.

Algunos conceptos claves

La **educación alternativa** brinda la oportunidad de solucionar algunas de las problemáticas presentes en la educación de nuestro país. La educación alternativa o educación emergente se refiere a procesos de enseñanza[2] que buscan mayor libertad, participación e involucramiento por parte de los grupos sociales, de cara a sus propias encrucijadas o problemáticas (Ochoa, 2014). Es alternativa porque se apropia de los mismos esfuerzos que realiza la gente para generar más conocimiento, práctica y construcción de vida. Uno de sus principales objetivos es construir oportunidades de aprendizaje para personas no integradas e históricamente excluidas del sistema educativo. En tal sentido, responde a necesidades no cubiertas por el sistema, por ejemplo: formación técnico-vocacional, profesionalización, construcción de capacidades emprendedoras, enseñanza artística-creativa, liderazgo comunitario, liderazgo político juvenil, entre otros (Ochoa, 2014). La educación alternativa puede desarrollarse dentro del contexto escolar formal, en contextos extraescolares o en una combinación de ambos (Ochoa, 2014).
La educación emergente se basa en tres pilares: la educación popular, el aprendizaje cooperativo y la participación comunitaria (Ochoa, 2014).

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

La educación popular se refiere a asumir la educación como un proceso sistemático de participación, formación e instrumentación de prácticas populares, culturales y sociales (Brito, 2008). El aprendizaje cooperativo trata del intercambio de información entre los estudiantes, quienes están motivados tanto para lograr su propio aprendizaje como para acrecentar los logros de los demás (Brito, 2008). Finalmente, la participación comunitaria es aquella en la que los diversos sectores, las organizaciones y la comunidad en general participan activamente tomando decisiones, asumiendo responsabilidades específicas y fomentando la creación de nuevos vínculos de colaboración a favor de su salud y condiciones de vida dignas (Ochoa, 2014).

Según Hernández Pacheco (2011), la educación alternativa cuenta con cinco componentes fundamentales:

1) La implementación de metodologías dinámicas que actualizan métodos y técnicas para flexibilizarlos y adaptarlos a las necesidades de los estudiantes.
2) La construcción de nuevas oportunidades de formación, las cuales desarrollan habilidades para el aprovechamiento de los recursos disponibles.
3) La conformación de redes solidarias que buscan crear y reforzar relaciones con grupos de interés internos y externos que trabajen por un mismo propósito.
4) Una dinámica incluyente, la cual aumenta la participación de toda persona en la escuela a partir de reconocer el derecho a la educación que tienen todos.
5) Educandos comprometidos con su propio desarrollo personal y el de su comunidad.

Estas características convierten a los grupos de interés internos (usuarios) y externos (stakeholders) en una comunidad educativa[3]. Desde este enfoque, la experiencia de enseñanza-aprendizaje se comparte entre todos los involucrados y el principal objetivo es favorecer el desarrollo positivo de la comunidad; los miembros se empoderan para encarar los obstáculos que se les presenten, se vuelven independientes y resuelven sus problemas de manera creativa. Los objetivos planteados en el Plan Estratégico de Desarrollo 2009-2014 del Gobierno de El Salvador muestran oportunidades claras acerca de las necesidades que pueden satisfacerse a través de un proyecto de diseño estratégico.

[2] Enseñanza se refiere a un proceso que está conformado por una serie de actividades intencionales y planificadas que se llevan a cabo con el objetivo de conseguir el aprendizaje significativo y estratégico del estudiante. Un profesor facilita y propicia que el otro aprenda mediante una aceptación incondicional, basada en la comprensión empática que conlleva respeto, afecto y aceptación, lo requerido para el logro de aprendizajes significativos. La enseñanza es guía, dirección, orientación del aprendizaje; ayuda en la construcción o destrucción del proyecto personal de vida (Villalobos, 2003).

[3] Una comunidad educativa está compuesta por aquellas personas que impactan, forman parte o se ven influenciadas por el ambiente educativo. Dentro de la comunidad educativa pueden incluirse autoridades de la institución, docentes, estudiantes, exalumnos, padres de familia, vecinos, personal de limpieza, voluntarios, entre otros (Villalobos, 2003).

Metodología de la investigación

En este trabajo se utiliza una metodología de investigación cualitativa (Sampieri, Collado y Lucio, 2006) con perspectiva etnográfica (IDEO, 2011), cuyo principal enfoque es la sociedad humana y cultural (Merriam, 2009). Entender la cultura de un grupo implica invertir una cantidad considerable de tiempo con los participantes (Merriam, 2009). Su propósito consiste en reconstruir la realidad a partir de cómo la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se le califica como holística porque considera el todo, es decir, el fenómeno de interés y sus partes, los participantes y las relaciones entre ellos (Sampieriy et al., 2006). Busca evaluar el desarrollo natural de los sucesos al evitar manipular la realidad (Corbetta, 2003).

El aporte que brinda el enfoque etnográfico a la investigación cualitativa es la descripción detallada (Merriam, 2009) acerca de las personas y sus contextos, sus reacciones, percepciones, fortalezas, oportunidades, entre otros. La recolección de datos se orienta a obtener un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas que se investigan. El investigador es el instrumento de la recolección de datos, quien se auxilia de diversas técnicas que va desarrollando durante el estudio (Sampieriy et al., 2006).

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Se optó por seleccionar este tipo de investigación porque para llevar a cabo un diagnóstico del proceso de enseñanza-aprendizaje del centro escolar Las Flores se estima necesario conocer el proceso desde las perspectivas y experiencias de sus propios usuarios y la relación con el contexto donde toma lugar. Se deben investigar las perspectivas subjetivas de aspectos como calidad, cooperación, empatía, liderazgo y organización para entender cómo funcionan las relaciones de grupos y/o usuarios en el proceso de enseñanza-aprendizaje, desde la visión y experiencias de los estudiantes del centro escolar Las Flores. Esto se hará con el objetivo de proponer un proyecto de diseño estratégico centrado en el usuario (IDEO, 2011).

La inmersión en el contexto que facilita la investigación cualitativa ayuda a: 1) entablar una relación empática con los usuarios para conocer sus características, necesidades, deseos y limitantes, los roles que desempeñan en su contexto y las relaciones con otros usuarios; 2) entender las perspectivas que tienen los usuarios acerca de la realidad que viven para encontrar oportunidades de diseño que mejoren la calidad de vida de los mismos y 3) reconocer recursos que se encuentren disponibles para la implementación del proyecto de diseño (humanos, técnicos, económicos, infraestructura, mobiliario, equipo y alianzas con stakeholders).

Es importante entender las visiones de los actores porque el diseño debe integrarse al contexto y no ser percibido como algo ajeno al mismo. Este enfoque puede garantizar o no que el proyecto funcione.

Resultados

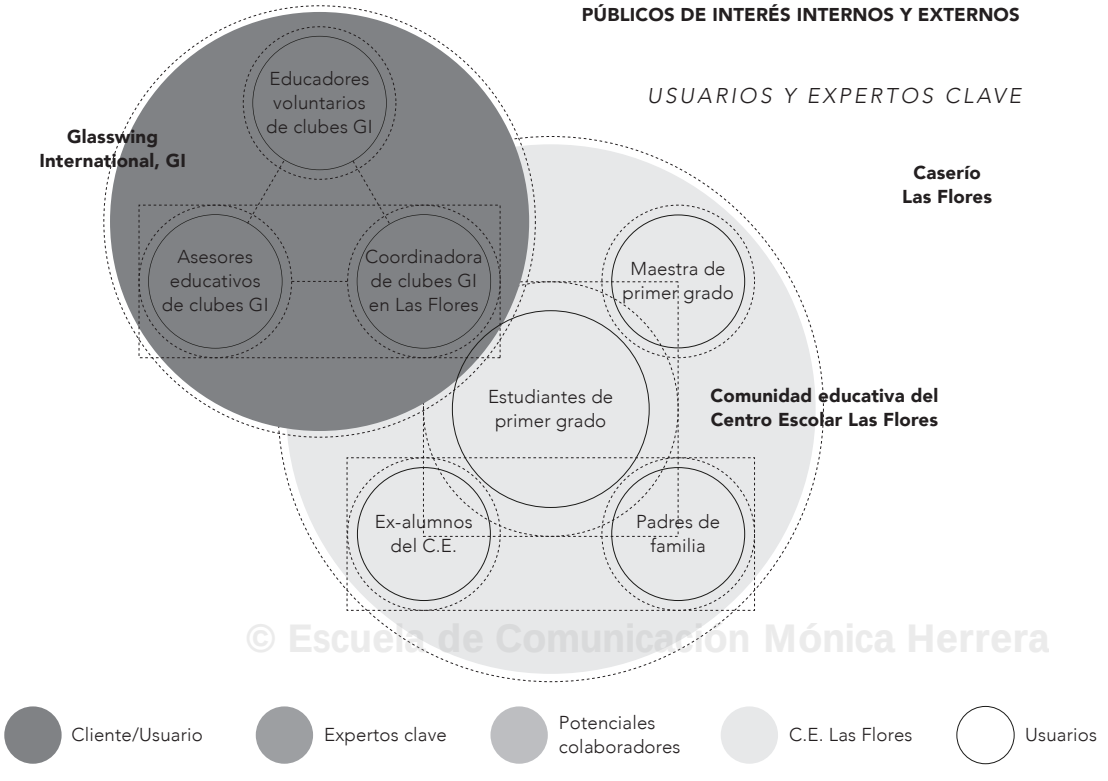
Este proyecto de graduación cuenta con dos productos:

1. Estrategia de educación y plan de acción de un año en el centro escolar.
2. Manual guía para usuarios y facilitadores de la estrategia para ejecutar el proyecto en la institución educativa.

El acercamiento a la problemática y a las personas en el contexto de estudio permitió definir distintos usuarios y expertos clave a tomar en cuenta en el proceso de diseño (por medio de un proceso de cocreación) y clarificar características y beneficios principales de la propuesta para que respondiera a sus verdaderos deseos y necesidades. En el siguiente diagrama se presentan los principales usuarios del proyecto, incluidos facilitadores y beneficiarios dentro de la organización (cliente) y comunidad Las Flores.

DIAGRAMA 2
PÚBLICOS DE INTERÉS INTERNOS Y EXTERNOS

USUARIOS Y EXPERTOS CLAVE

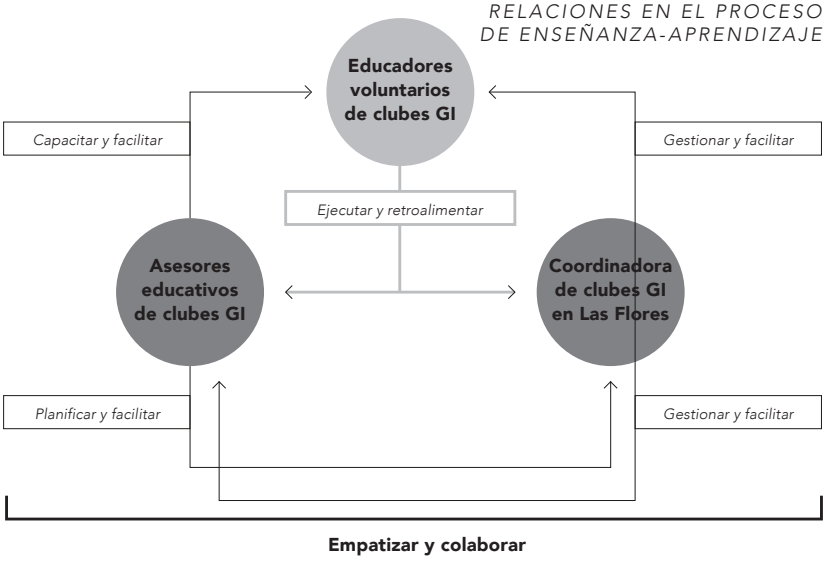


© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

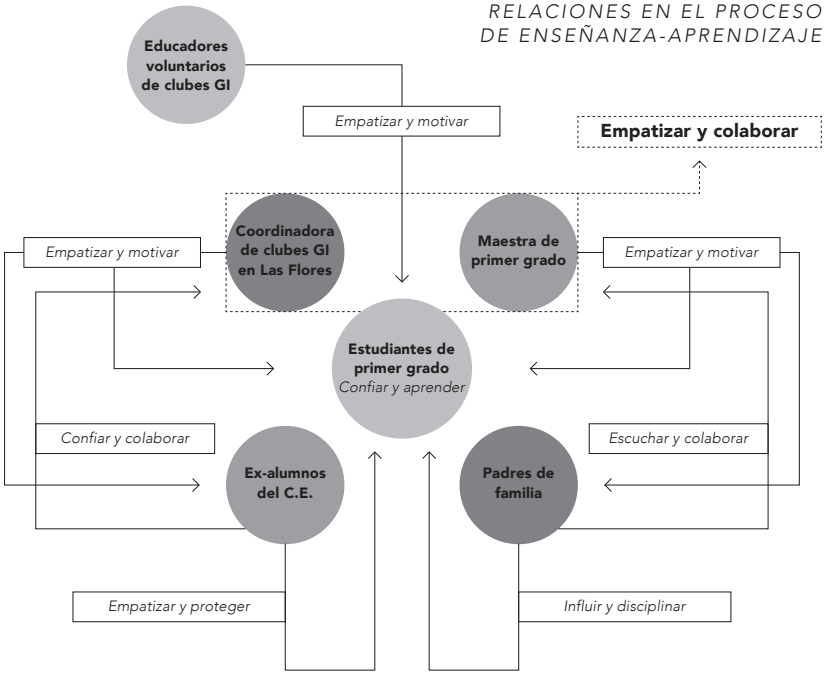
Fuente: elaboración propia con información de resultados de investigación obtenidos de fuentes primarias y secundarias durante los meses de julio y agosto de 2014.

A partir de la interacción constante con las personas y grupos mencionados se efectuó la interpretación de datos cualitativos que permitió descubrir las relaciones, emociones y sensaciones implícitas o relacionadas con el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. En los siguientes diagramas se observan las interacciones principales entre los usuarios y cómo estos impactan en la motivación y satisfacción de los estudiantes.

DIAGRAMA 3
INTERACCIÓN DE USUARIOS



© Escuela de Comunicación Mónica Herrera



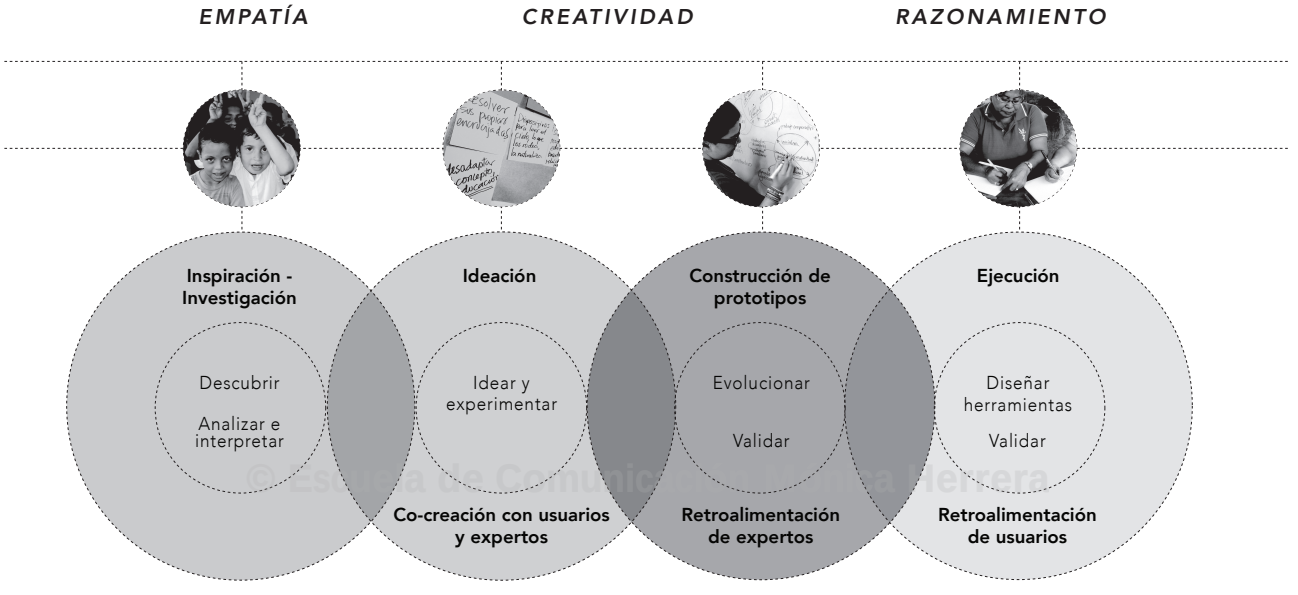
Las relaciones claves descubiertas en estos mapas indicaron el rumbo del proyecto, pero también las oportunidades claras que existían respecto de las personas y su potencial para ser parte de la estrategia como diseñadores y como usuarios. Podía percibirse desde este momento un escenario favorable en cuanto a sentido de colaboración y empatía.

La naturaleza del proyecto exigió un método de diseño centrado en tres acciones o grandes procesos: generar empatía con el usuario y su entorno, idear y experimentar propuestas con alto grado de creatividad y, finalmente, "aterrizar" en un diseño factible, sostenible y apegado a la realidad. El siguiente diagrama presenta el ciclo de desarrollo del proyecto.

Fuente: elaboración propia con información de resultados de investigación obtenidos de fuentes primarias y secundarias durante los meses de julio y agosto de 2014.

DIAGRAMA 4
MÉTODO DE DISEÑO

Basado en Design Thinking for Educators
Toolkit - IDEO 2012

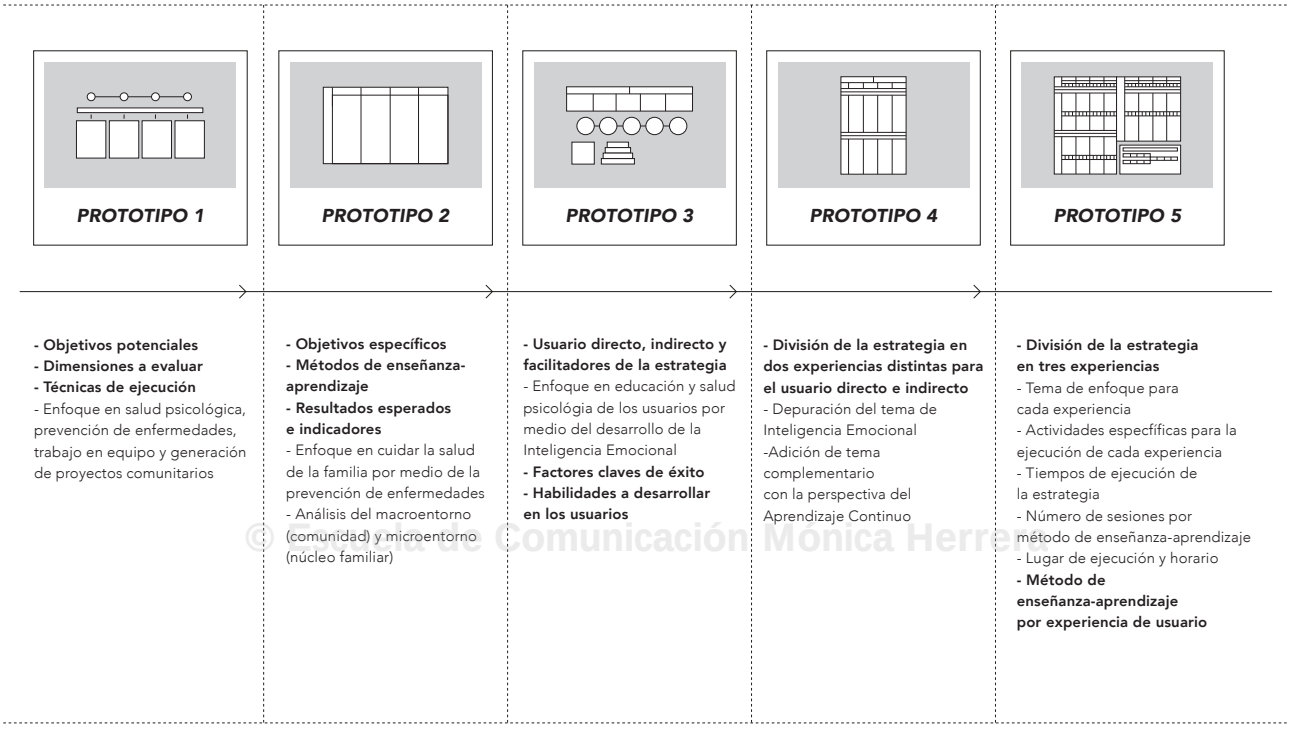


© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Fuente: elaboración propia con información de resultados de investigación obtenidos de fuentes primarias y secundarias durante los meses de julio y agosto de 2014.

La etapa de ideación y construcción de prototipos implica mucha experimentación y depuración de las ideas, en este caso la idea que evolucionó fue la planificación visual y escrita que describía a detalle los pasos necesarios para emprender el nuevo proceso de enseñanza-aprendizaje por medio de una experiencia alternativa innovadora. En el diagrama de evolución de prototipos se observan los cambios más importantes que se depuraron en la estrategia o plan del proceso educativo.

DIAGRAMA 5
EVOLUCIÓN DE PROTOTIPOS DE LA ESTRATEGIA DE EDUCACIÓN



© Estudio de Comunicación Mónica Herrera

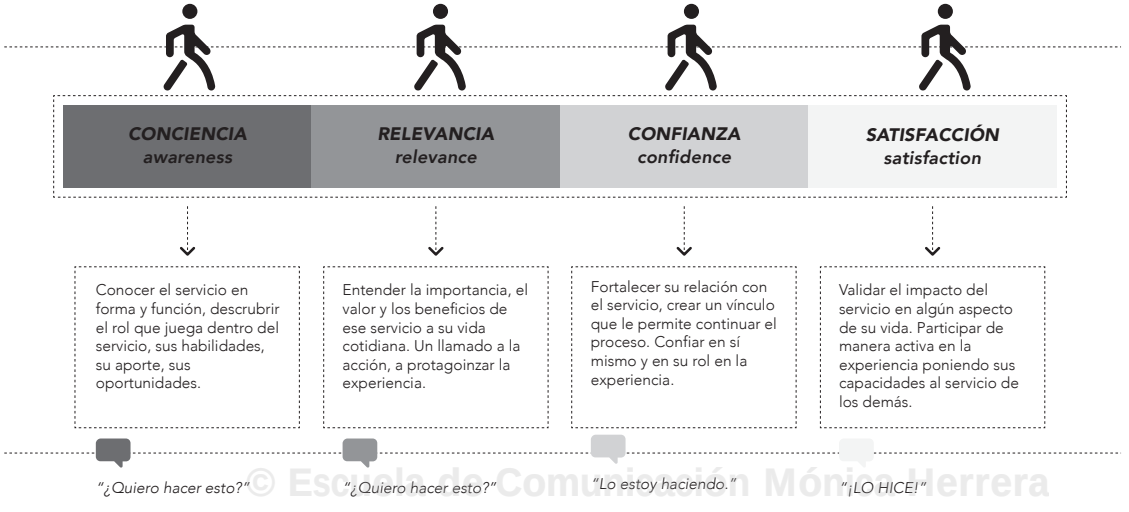
Fuente: elaboración propia con información de resultados del proceso de diseño y bitácora de proyecto.

Para proyectar de manera clara y coherente el plan o estrategia se definieron cuatro etapas o grandes pasos que el usuario recorrería a lo largo del plazo de la estrategia (un año). Cada fase implicó definir objetivos específicos, actividades clave, usuarios y facilitadores, tiempos, fechas, temáticas de enfoque, entre otros.

DIAGRAMA 6
EXPERIENCIA DE USUARIO DURANTE LA ESTRATEGIA DE UN AÑO

ETAPAS DEL PLAN DE ACCIÓN
Basado en ARCS model, Service Design Thinking

Modelo de experiencia de usuario



© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

ESTRUCTURA DEL PROTOTIPO DE LA ESTRATEGIA
Programa de la experiencia educativa

ETAPAS DE LA ESTRATEGIA																
TIEMPO EN MESES																
FECHAS																
USUARIOS:																
ENFOQUE DE LA EXPERIENCIA																
ENFOQUES DE LAS ETAPAS																
OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA ETAPA																
MÉTODO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE																
SESIÓN																
LUGAR																
HORARIO																
TEMA A TRATAR																
RESULTADOS																
INDICADORES																

El diseño de la experiencia integró temas de enfoque que respondieran a la necesidad de vincular de manera más directa el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes con sus demás espacios de interacción, incluidos sus hogares y otros como iglesias y escuela. Los temas o ejes principales son la educación o gestión de las emociones y la comunicación positiva o asertiva entre los usuarios: padres e hijos, primordialmente. El proceso busca potenciar las relaciones entre usuarios para crear confianza, inspiración y empoderamiento.

Fuente: elaboración propia con información de fuentes primarias.

ETAPAS DE LA ESTRATEGIA	CONCIENCIA	RELEVANCIA	CONFIANZA	SATISFACCIÓN
TIEMPO EN MESES	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
FECHAS				
USUARIOS: Padres de familia / Ex-alumnos	**FACILITADORES:** Maestros del C.E., coordinadora GI, asesores educativos GI			
ENFOQUE DE LA EXPERIENCIA	**Gestión emocional**			
ENFOQUES DE LAS ETAPAS	Comunicación Positiva	Salud Emocional	Motivación y Empatía	Estrategias y soluciones para motivar
OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA ETAPA	Concientizar a padres de familia o guardianes de los estudiantes acerca de las emociones de sus hijos (estudiantes).	Identificar oportunidades para que los padres de familia puedan dar una lección de vida a sus hijos por medio de una conexión emocional positiva.	Crear empatía en los padres de familia para identificar, validar y asignar significados a sus propias emociones y las de sus hijos.	Definir estrategias para solucionar problemas por medio de la gestión positiva de las emociones.
MÉTODO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	**Café Ciudadano***			
SESIÓN	1, 2	3, 4	5, 6	7, 8
LUGAR	*Patio, Centro Escolar Las Flores*	*Patio, Centro Escolar Las Flores*	*Patio, Centro Escolar Las Flores*	*Patio, Centro Escolar Las Flores*
HORARIO	*4:00 p.m. - 5:00 p.m.*	*4:00 p.m. - 5:00 p.m.*	*4:00 p.m. - 5:00 p.m.*	*4:00 p.m. - 5:00 p.m.*
TEMA A TRATAR	Comunicación entre padres e hijos	Beneficios de la salud emocional en la familia y la comunidad	Beneficios de la empatía, la automotivación y el entrenamiento emocional	Habilidades de los padres de familia para motivar a los hijos
RESULTADOS	-Exteriorización de experiencias únicas de padres de familia -Padres de familia interesados en participar en la experiencia	-Conciencia de las emociones propias y de las de sus hijos -Padres de familia interesados en resolver problemas a través del diálogo y normas de convivencia pacíficas	-Confianza de los facilitadores en los padres de familia y viceversa -Padres de familia que se conocen y empiezan a interactuar entre ellos para crear empatía	-Generación de ideas para apoyar y motivar a los hijos -Personas más creativas con iniciativa para participar en actividades del centro escolar
INDICADORES	-Aumento en la interacción entre padres de familia y maestra -Padres de familia con más confianza para expresar sus ideas y sentimientos	-Aumento en la interacción entre padres de familia y maestra -Aumento en la interacción entre padres de familia y estudiantes	-Aumento en el número de padres de familia que asisten a las actividades del centro escolar -Más voluntarios y miembros de la comunidad en el programa educativo de GI	-Mejoras en la salud emocional de los niños y en su desempeño escolar -Mejor comunicación entre padres e hijos -Mejor comunicación entre padres de familia, maestra y directora
*Se utilizará la metodología de Café Ciudadano que practica GI				
USUARIOS: Estudiantes	**FACILITADORES:** Maestra de primer grado, educadores voluntarios GI e independientes			
ENFOQUE DE LA EXPERIENCIA	**Aprendizaje Continuo**			
ENFOQUE DE LAS ETAPAS	Inmersión directa	Imaginación	Razonamiento	Intuición
OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA ETAPA	Explorar, investigar y emperimentar en el entorno para tener conciencia de todo lo que se puede aprender.	Visualizar y narrar historias de fantasía para conocer lo que se puede crear y explorar.	Segmentar, analizar y comunicar la experiencia a través del razonamiento y lenguaje propio.	Generar ideas que germinan y pueden desarrollarse a través de procesos y formas de ser, hacer y pensar.
MÉTODO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	**Cuentacuentos***			
SESIÓN	1, 2, 3, 4	5, 6, 7, 8	9, 10, 11, 12	13, 14, 15, 16
LUGAR	*C.E. y cancha Las Flores*	*C.E. y cancha Las Flores*	*C.E. y cancha Las Flores*	*C.E. y cancha Las Flores*
HORARIO	*11:00 a.m. - 12:00 m.d. y 2:00 p.m. - 3:00 p.m.*	*11:00 a.m. - 12:00 m.d. y 2:00 p.m. - 3:00 p.m.*	*11:00 a.m. - 12:00 m.d. y 2:00 p.m. - 3:00 p.m.*	*11:00 a.m. - 12:00 m.d. y 2:00 p.m. - 3:00 p.m.*
TEMA A TRATAR	Estructura del cuento: Introducción, nudo y desenlace	-Personajes del cuento y sus características -Causa y efecto de las acciones en el cuento	Diferencias y semejanzas entre el cuento y la vida del estudiante	Escribir una historia de aventura con el estudiante como principal protagonista
RESULTADOS	-Estudiantes interesados en compartir sus ideas y participar en la experiencia -Mejor aprovechamiento del material didáctico disponible en el centro escolar	-Estudiantes más enfocados y participativos que se comunican de manera asertiva entre ellos y con la maestra -Autoconocimiento de los estudiantes	-Confianza en el desarrollo de actividades de clase y ex-aula -Autoconocimiento de los estudiantes -Interés de los estudiantes por interactuar positivamente con los demás compañeros	-Mejora en el rendimiento del estudiante dentro y fuera del aula de clase -Mejores relaciones entre estudiantes -Estudiantes con más iniciativa e interés por aprender cosas nuevas
INDICADORES	-Mayor número de estudiantes interesados en compartir sus ideas y participar en la experiencia -Mayor interés en aprovechar los recursos disponibles en el centro escolar	-Aumento en la comunicación asertiva entre los estudiantes y la maestra -Más confianza de los estudiantes en sus propias características y habilidades	-Perseverancia en el desarrollo de actividades en clase y ex-aula -Mayor interés por aprender de manera colaborativa con otros compañeros -Reflexión de los estudiantes acerca de su trabajo dentro y fuera del aula	-Mayor rendimiento de los estudiantes dentro del aula de clase -Disminución de conflictos entre estudiantes -Mejoras en las habilidades de comunicación *(lectura, lenguaje verbal y corporal)*.
*Se utilizará la metodología de Cuentacuentos que practica GI				

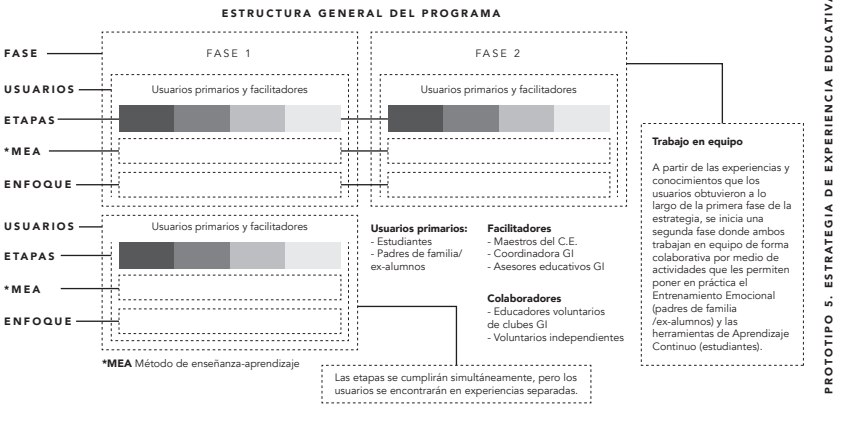
© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Diagrama 7
Primera etapa de la estrategia de educación
Fuente: elaboración propia con resultados del proceso de ideación y generación de prototipos.

ETAPAS DE LA ESTRATEGIA	CONCIENCIA	RELEVANCIA	CONFIANZA	SATISFACCIÓN
TIEMPO EN MESES	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
FECHAS				
USUARIOS: Padres de familia / Ex-alumnos y estudiantes		FACILITADORES: Maestra de primer grado, voluntarios GI e indep.		
ENFOQUE DE LA EXPERIENCIA	Colaboración y Creatividad			
ENFOQUES DE LAS ETAPAS	Inmersión directa	Imaginación	Razonamiento	Intuición
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ETAPA	Impulsar la curiosidad natural de los estudiantes por medio de la exploración, investigación y emperimentación en el entorno para tener conciencia de lo que padres de familia e hijos pueden aprender uno del otro trabajando en equipo.	Identificar necesidades de aprendizaje o deseos de los estudiantes por medio de la visualización y narración de historias para que padres de familia y estudiantes puedan crear sus propias actividades creativas en colaboración.	Analizar y comunicar la experiencia del equipo 'padres de familia-estudiantes' a través del razonamiento y lenguaje propio para reconocer sus logros y construir su confianza creativa.	Tener ideas en equipo que germinan y pueden desarrollarse a través de la comunicación positiva, la empatía, la creatividad e iniciativa para realizar proyectos que implican un esfuerzo colectivo de los usuarios.
MÉTODO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	Montessori**			
SESIÓN	1 2 3 4	5 6 7 8	9 10 11 12	13 14 15 16
LUGAR	*Centro Escolar y parque*	*Centro Escolar y parque*	*Centro Escolar Las Flores*	*Centro Escolar Las Flores*
HORARIO	*11:00 a.m. - 12:00 m.d. y 4:00 p.m. - 5:00 p.m*	*11:00 a.m. - 12:00 m.d. y 4:00 p.m. - 5:00 p.m*	*11:00 a.m. - 12:00 m.d. y 4:00 p.m. - 5:00 p.m*	*11:00 a.m. - 12:00 m.d. y 4:00 p.m. - 5:00 p.m*
JUEGOS A REALIZAR	-Inventar un nombre como equipo para que los identifique a lo largo de la experiencia -Búsqueda de tesoros (objetos cotidianos, animales de plástico, entre otros) por medio de pistas con imágenes, números y letras -Contar y coleccionar objetos encontrados, identificar colores, formas e inventar nombres y usos para ese objeto específico -Realizar preguntas abiertas a padres e hijos para guiar su proceso y encontrar juntos las soluciones a los retos asignados	-Cuentacuentos -Tablero de historias con dibujos -Tablero de sensaciones y sentimientos por medio de técnica collage (dibujos y recortes) -Creación de personajes con dibujos y figuras con plastilina -Realizar preguntas abiertas a padres e hijos para guiar su proceso y encontrar juntos las soluciones a los retos asignados	-Círculos de confianza -Retroalimentación con maestra y coordinadora GI -Dramatizaciones -Tablero de logros para graficar avances del equipo -Dibujos en equipo -Realizar estructura capaz de sostenerse utilizando materiales reutilizados	-Pintar un mural colectivo titulado: "Mi escuela Las Flores" -Realizar un mapa de la comunidad construido a partir de los dibujos de todos los equipos de padres e hijos -Construir una escultura con materiales recolectados en la primera etapa -Graduación de los equipos
RESULTADOS	-Estudiantes interesados en participar en las actividades dentro y fuera del aula con sus padres y/o guardianes -Padres de familia interesados en apoyar y motivar a los estudiantes por medio de las actividades de clase y ex-aula	-Padres de familia interesados en participar en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos -Estudiantes con deseos de expresar sus ideas e inquietudes -Empatía de los padres de familia con las ideas, talentos y deseos de sus hijos	-Padres de familia y maestra orgullosos del desempeño de los estudiantes y del equipo (padres-hijos) -Estudiantes que confían en sus guías (padres de familia y maestra) para expresar sus necesidades, sentimientos, deseos e ideas	-Cooperación entre padres de familia y maestros del centro escolar para idear y desarrollar proyectos colectivos que resuelvan problemas y/o satisfagan necesidades/deseos de la comunidad -Estudiantes motivados y enfocados en aprender de manera continua
INDICADORES	-Aumento de la interacción entre padres de familia y estudiantes -Aumento de la interacción entre padres de familia y maestra -Mejoras en la salud emocional de los padres de familia, maestra y estudiantes	-Más estudiantes motivados y enfocados en las actividades dentro y fuera del centro escolar -Aumento en la comunicación de padres de familia con el centro escolar en general -Aumento en el interés de los padres de familia por recibir retroalimentación de la maestra acerca del desempeño de sus hijos en el centro escolar	-Más padres de familia interesados en compartir sus experiencias de interacción con los estudiantes a la maestra para recibir retroalimentación -Padres de familia que se reúnen con regularidad para hablar del desarrollo de los hijos, resolver problemas y pensar en nuevas ideas para hacer con los estudiantes	-Más padres de familia participando en actividades del centro escolar -Aumento del sentido de pertenencia hacia el centro escolar y la comunidad en general -Aumento en la participación de los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes

**Se utilizará el método Montessori aplicado en el Jardín de Infancia Reggio Nell'Emilia

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera



PROTOTIPO 5. ESTRATEGIA DE EXPERIENCIA EDUCATIVA

Gracias a los procesos de cocreación con expertos en el área de educación alternativa se eligieron tres herramientas, enfoques pedagógicos o experiencias con la suficiente credibilidad y flexibilidad para abordar diversos temas con los que la comunidad beneficiada pudiera tener contacto. A partir de estos tres métodos se definieron tres temas de enfoque a desarrollar dentro de la experiencia correspondiente a cada método.

DIAGRAMA 8
MÉTODOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA ESTRATEGIA DE EDUCACIÓN

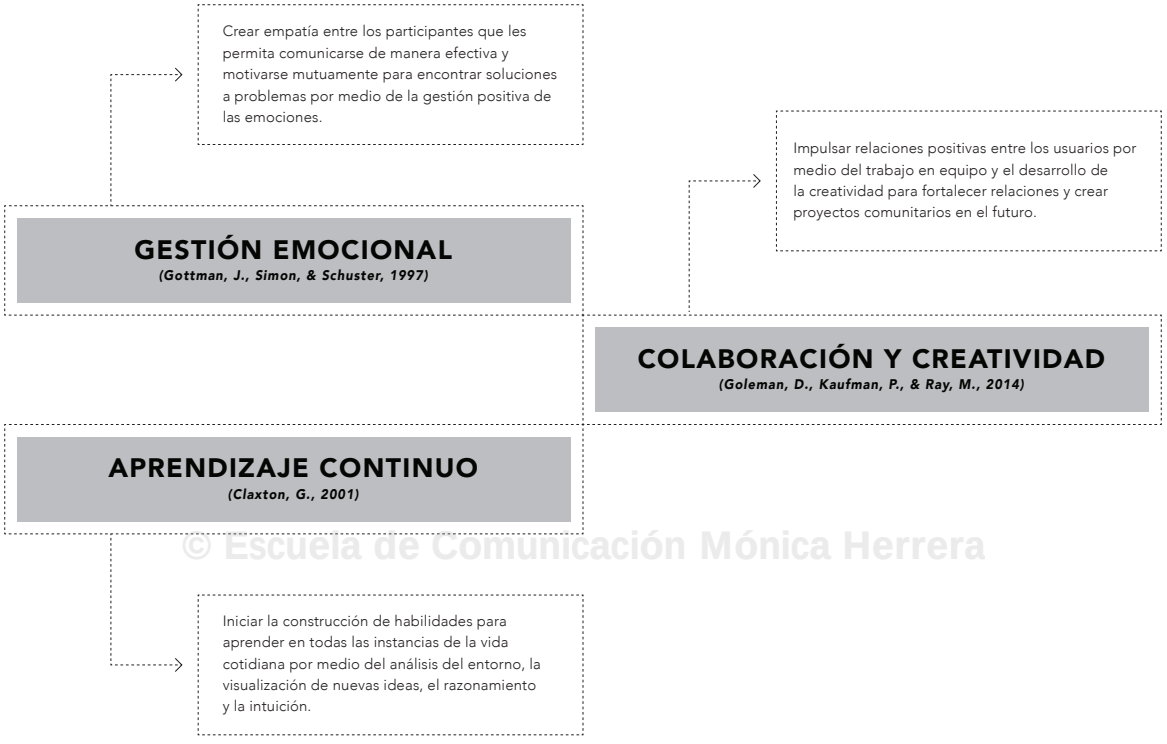
© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Fuente: elaboración propia con información de fuentes primarias y secundarias obtenidas del proceso de investigación durante los meses de septiembre a diciembre de 2014.

Los temas de enfoque específicos agregan a la estrategia un valor social importante, ya que están orientados a la formación continua de cada individuo pero también a una dimensión colectiva que le permite a la comunidad aprender y desaprender distintas perspectivas acerca de las emociones, el análisis del entorno, la creatividad, entre otros aspectos.

DIAGRAMA 9
ENFOQUES TEMÁTICOS DE LA ESTRATEGIA DE EDUCACIÓN

ENFOQUES DEL PLAN DE ACCIÓN



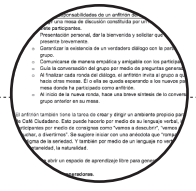
© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

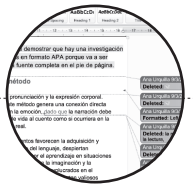
Fuente: elaboración propia con información de fuentes primarias y secundarias obtenidas del proceso de investigación durante los meses de septiembre a diciembre de 2014.

Con el diseño de la estrategia surgieron muchas dudas sobre cómo se llevaría a cabo el plan y quiénes serían los responsables de guiar el proceso para alcanzar el objetivo de la experiencia. Gracias a la colaboración de usuarios y expertos se diseñó un manual para acompañar la estrategia, en él se detallan aspectos clave de cada método y de los temas de enfoque, perfiles de los facilitadores, el proceso de enseñanza por medio de talleres y todo lo que posibilitara a la comunidad del centro escolar Las Flores desarrollar su plan de manera autónoma, constante y efectiva.

DIAGRAMA 10
PROCESO DE DISEÑO DEL MANUAL PARA FACILITADORES

CONSTRUCCIÓN DE PROTOTIPO DEL MANUAL PARA FACILITADORES





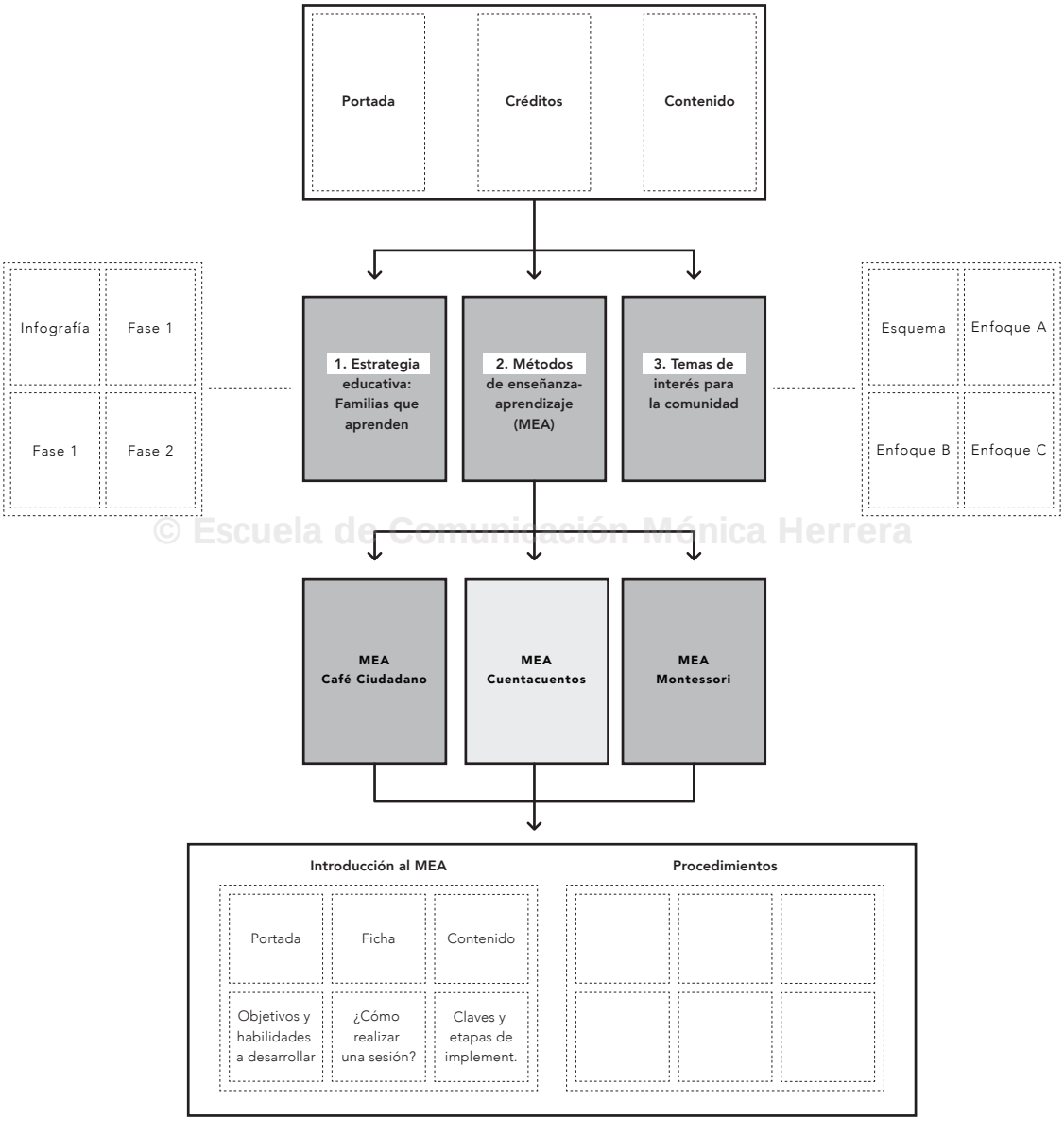
Construcción	Depuración	Edición	Retroalimentación	Depuración - Validación
A. Primer borrador	**B.** Segundo borrador	**C.** Tercer borrador	**D.** Versión final de contenidos	**E.** Contenido y diseño final
-Definir apartados por cada MEA -Definir proceso general de planificación de sesiones de MEA -Identificar vacíos de información -Localizar expertos	**Aspectos generales a mejorar:** -Ordenar y unificar los contenidos de los MEA -Sistematizar estructura entre métodos -Agregar información	**Edición de contenidos enfocada en:** -Coherencia de las ideas -Corrección de estilo de redacción	**Depuración de contenidos:** Mostrar cómo la teoría pasa a la práctica	**Depuración de contenidos:** -Redacción, corrección de estilo y experiencia de usuario -Insertar estrategia y temas de interés
	-Definición de paleta cromática por MEA	-Diseño y diagramación de información	-Diseño y diagramación de información	-Diagramación final de apartados -Diseño de diagramas
-María José Beza *-Astrid Rodríguez*	*-María José Beza* *-Ana Urquilla*	*-María José Beza* *-Ana Urquilla*	*-María José Beza* *-Salvador Argueta* *-María Eugenia Molina* *-María Alicia Carvajal* *-Flor de Alas*	*-María José Beza* *-Facilitadores del C.E.* *-Maura Tobar* *-Diego Rosa*

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Fuente: elaboración propia con información de fuentes primarias y secundarias obtenidas del proceso de investigación, ideación y generación de prototipos durante los meses de septiembre de 2014 a abril de 2015.

El manual es una guía completa que incluye la descripción de la estrategia general, los métodos de enseñanza-aprendizaje y los temas de interés de la comunidad.
Dentro de estas grandes secciones se desarrollaron los temas en distintas partes.

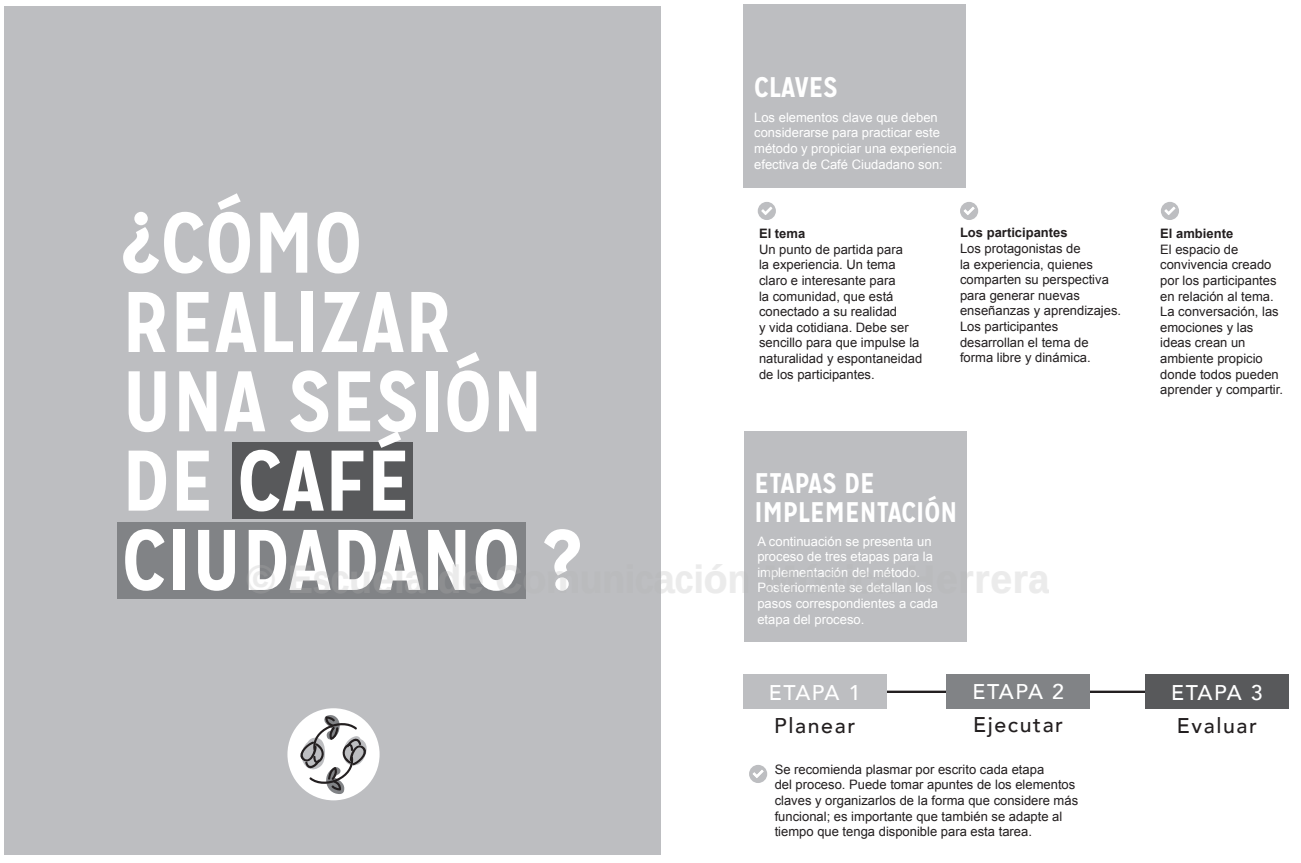
DIAGRAMA 11
ESTRUCTURA GENERAL DEL MANUAL PARA FACILITADORES DE LA ESTRATEGIA



© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Fuente: elaboración propia con insumos obtenidos del proceso de ideación y generación de prototipos en los meses de septiembre de 2014 a abril 2015.

DIAGRAMA 12
VISUALIZACIÓN DE MANUAL DE FACILITADOR DE LA ESTRATEGIA



Fuente: elaboración propia con insumos del proceso de ideación y generación de prototipos en los meses de enero-abril de 2015.

Conclusiones

Todo el proceso de diseño del proyecto de graduación se trabajó en cocreación. Cocrear se refiere a diseñar de forma colaborativa con los usuarios: stakeholders (maestros, padres de familia, exalumnos, coordinadora de Glasswing International) y profesionales de las disciplinas vinculadas al proyecto como psicología, salud pública y marketing estratégico. Se cocreó con el objetivo de obtener la mayor cantidad de ideas de solución y de nutrir la propuesta final con diversas perspectivas. De esta forma se asegura que la estrategia sea integral, responda a las necesidades de los usuarios y stakeholders, satisfaga las oportunidades detectadas y sea viable de desarrollar e implementar tomando en cuenta las limitantes del entorno. La cocreación también acelera el proceso de innovación para lograr generar una solución coherente en el plazo de tiempo disponible.

Al abordar temas tan amplios como la educación y la salud es importante identificar a personas clave que puedan proveer experiencias reales y que además sean capaces de brindar ideas coherentes y organizadas de cómo crear, planificar y ejecutar un proyecto con este tipo de enfoques. Así, se trabajó con un total de 16 colaboradores, incluyendo especialistas, maestros, exalumnos y *stakeholders*, para asegurar que el proyecto mantuviera una visión realista de las necesidades de los usuarios y de las características del contexto.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Esta estrategia es un paso más en la búsqueda de nuevas alternativas para la educación de las personas más necesitadas en nuestro país. Las características más valiosas de la experiencia propuesta en este proyecto son:

- Se crea sentido de comunidad.
- Funciona con los recursos disponibles.
- Responde y se adapta al contexto sociocultural.
- Flexible para abordar diversas temáticas.
- Se adapta a las necesidades de los usuarios.
- Potencia habilidades y destrezas de los usuarios.
- Promueve el diálogo y la convivencia pacífica.
- Permite conectar con las emociones.

Bibliografía

Ochoa, M. (2014, junio 12). Educación alternativa: un desafío permanente y necesario. Recuperado el 15 de julio de 2014, en Reevo.org: http://reevo.org/articulos/educacion-alternativa-un-desafio -permanente-y- necesario/

Villalobos, E. (2003). *Educación y estilos de aprendizaje-enseñanza*. México D. F.: Publicaciones Cruz O. S. A.

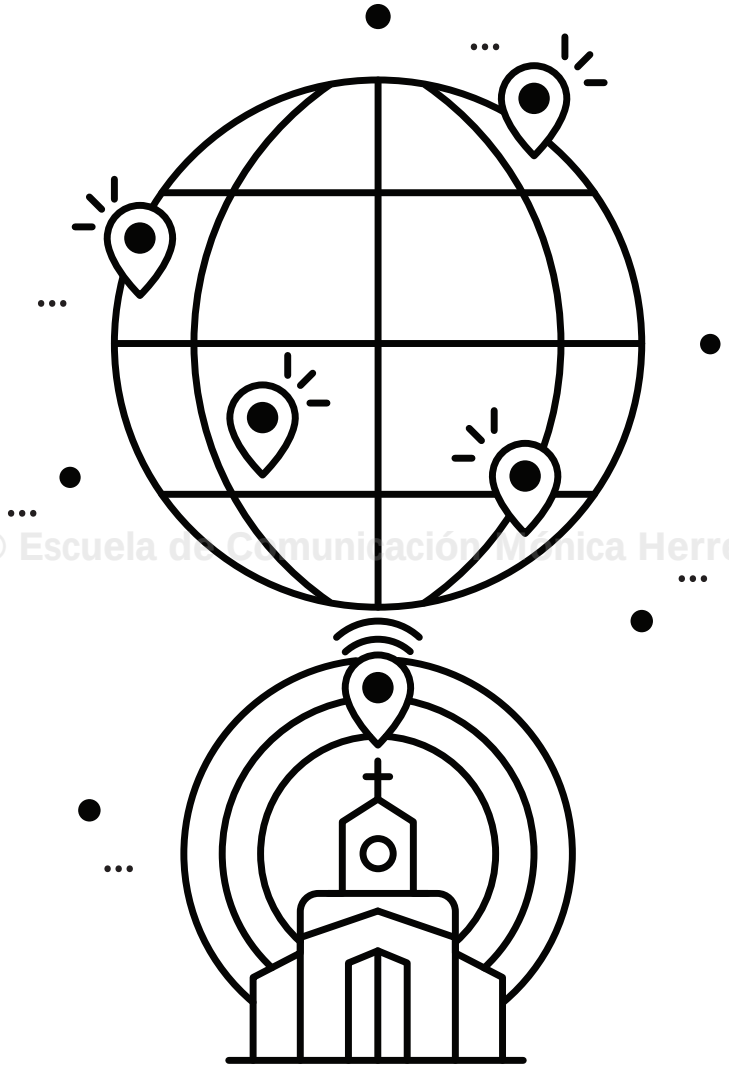
Brito, Z. (2008, enero). Educación popular, cultura e identidad desde la perspectiva de Paulo Freire. Recuperado el 20 de julio de 2014 en biblioteca.clacso.edu.ar: http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/campus/freire/06Brito.pdf

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

TCIM	05

TESIS COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera



© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

DE COMUNIDAD LOCAL A COMUNIDAD MUNDIAL

Análisis del fenómeno de crecimiento e influencia de las comunidades virtuales católicas

TESISTA: JOSÉ ROBERTO LÓPEZ CASTELLANOS[1]
ASESORA: CECILIA SANTOS

Resumen:
Para entender el fenómeno de crecimiento e influencia de las comunidades virtuales católicas fue necesario analizar las necesidades y los comportamientos de la audiencia. Se descubrió que el sexo femenino posee mayor participación y representatividad. La tolerancia a la crítica permite lograr el objetivo de generar conversación entre los usuarios. El factor principal de crecimiento de este tipo de comunidades es la figura del papa Francisco, seguido de las alianzas, la constancia en la actividad y la proyección de un contenido estéticamente atractivo. Finalmente, se descubrió que, a mayor alcance, mayor probabilidad de generar algún tipo de influencia en pensamientos, propósitos y acciones.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Abstract:

In order to understand the phenomenon of growth and influence being exerted by virtual catholic communities, it became necessary to analyze the needs and behaviors of the audience. Hence, it was discovered that the females hold within these communities the greater level of participation and representation. Tolerance to criticism allows achieving the goal of generating conversation amongst users. The main factor that has motivated growth within these types of communities is the figure of Pope Francis, followed by alliances, constant activity and the projection of a content which is aesthetically pleasing. Finally, it was discovered that the greater the scope, the greater the probability of generating some type of influence on beliefs, purposes and/or actions.

Introducción

El tema de las comunidades virtuales exitosas sigue siendo sumamente idealista y de aspiración. Iniciativas, movimientos y organizaciones sin fines de lucro desean cautivar cada día a más miembros para sus comunidades, sin embargo todos los esfuerzos parecen en vano, existe una frustración de parte de

[1] Graduado de Comunicaciones Integradas de *Marketing* de la Escuela de Comunicación Mónica Herrera

los administradores o *community managers* porque al parecer sus ideas y estrategias para hacer crecer sus comunidades siguen estancadas.

Fue necesario, entonces, entender: ¿qué factores permiten el crecimiento continuo en el número de miembros de una comunidad virtual?, ¿de qué manera los individuos satisfacen sus necesidades dentro de una comunidad virtual?, ¿qué es lo que realmente une a los miembros de una comunidad virtual?, ¿cuál es la capacidad que tienen estas comunidades para influir en sus miembros? Muchas veces se habla de crear relaciones sólidas, pero pocas veces se descubre qué producen esas relaciones.

Para determinar las respuestas de dichas preguntas de investigación se delimitaron los aspectos siguientes.

Objeto de estudio: la presente tesis investigó la capacidad de crecimiento e influencia que tiene la gestión de una comunidad virtual como medio integrador: un espacio de expresión que reúne dos o más variables capaces de generar algún tipo de influencia, aprendizaje, formación, identidad, valor, espacios de expresión o conducta a seguir.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Sujeto de estudio: la organización Católicos con Acción, iniciativa creada en julio del 2012 por dos jóvenes salvadoreños, quienes a través de sus talentos diseñan imágenes con un atractivo visual capaz de captar la atención de una audiencia joven. El promedio de edad de los seguidores es de 18 a 24 años de edad. Esta comunidad también posee su propio sitio web: www.catolicosconaccion.com. Para este estudio también se consideraron otras comunidades semejantes como sujetos complementarios.

Conceptos claves

Por naturaleza, el ser humano es un ente social que busca estar en comunidad para satisfacer sus necesidades. El avance tecnológico permite a los individuos no solamente afiliarse a comunidades físicas, sino también a comunidades virtuales, las cuales poseen mayor segmentación a partir de los gustos, intereses, ideas, cultura y causas en común. A pesar de que Martínez (2010) separa el mundo real de lo virtual, el autor constructivista Caballero (2013) dice que esa separación es imposible debido a su interacción constructiva de conocimientos, los cuales pueden adquirirse en lo virtual, pero ser puestos en práctica en lo real.

A partir de esta aclaración, se ha diseñado un modelo de análisis en el que el espacio virtual está contenido en el real. Cuando el individuo desea formar parte de una nueva comunidad virtual, adquiere nuevas formas de satisfacer sus necesidades. Primero, busca el acceso a la comunidad virtual para encontrar dentro de ella la seguridad que brinda la protección de estar junto a otros individuos que poseen gustos similares. Luego, su necesidad social es satisfecha al sentirse parte de la comunidad y al tener interacción e interrelación con otros miembros.

Posteriormente existen dos necesidades (autoestima y autorrealización) que no consiguen satisfacer todos los miembros de la comunidad virtual debido a que requieren de un mayor esfuerzo y compromiso con la comunidad para alcanzarlas. Gracias a la autoestima el miembro contribuye y es reconocido dentro de la comunidad. Y con la autorrealización el individuo adquiere un rol activo dentro de la comunidad y se convierte en un generador de contenido permanente. Cada vez que se satisface alguna de estas necesidades en el espacio virtual se nutre la vida personal del individuo, lo que provoca la creación de nuevos aprendizajes y conocimientos (Rodríguez, 2002).

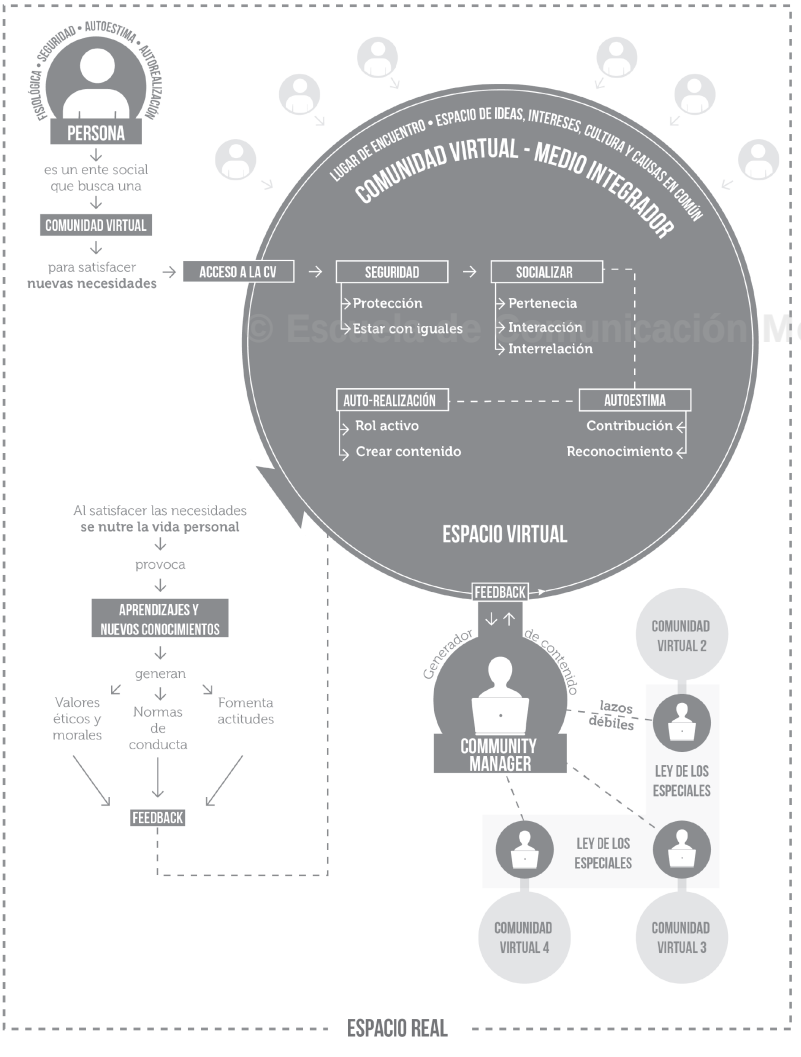
Para Rodríguez (2002), toda actividad educativa divulga categorías ideológicas, fomenta actitudes y pautas de conducta, genera valores éticos y morales. De esta forma la comunidad virtual influye en el individuo, activando su tarea socializadora, reproductora y transformadora de la sociedad (Rodríguez, 2002).

Por otro lado, la comunidad virtual está sostenida por la figura del community manager, quien es el encargado de escuchar a la audiencia y generar el contenido apropiado, tomando en cuenta factores tan importantes como el contexto y la calidad y estética de los mensajes a comunicar. Los lazos débiles que puedan existir entre el community manager, los conectores, los mavens y los vendedores natos son posibles puentes entre las comunidades; esa pequeña

relación permite la unión de dos o más comunidades consolidadas por lazos fuertes, es decir, permite una unión de comunidad de comunidades.

Con base en lo anterior, y a lo que se analizará posteriormente, se propone el siguiente modelo de análisis:

DIAGRAMA 1
MODELO DE ANÁLISIS



© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

A partir de ello se estableció que el objetivo general de la tesis era analizar la capacidad de crecimiento e influencia que tiene la gestión comunicacional de la comunidad virtual Católicos con Acción como medio integrador.

Fuente: elaboración propia con información de fuentes primarias.

DIAGRAMA 2
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Fuente: elaboración propia con información de fuentes primarias y secundarias obtenidas del proceso de investigación, ideación y generación de prototipos durante los meses de septiembre de 2014 a abril de 2015.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

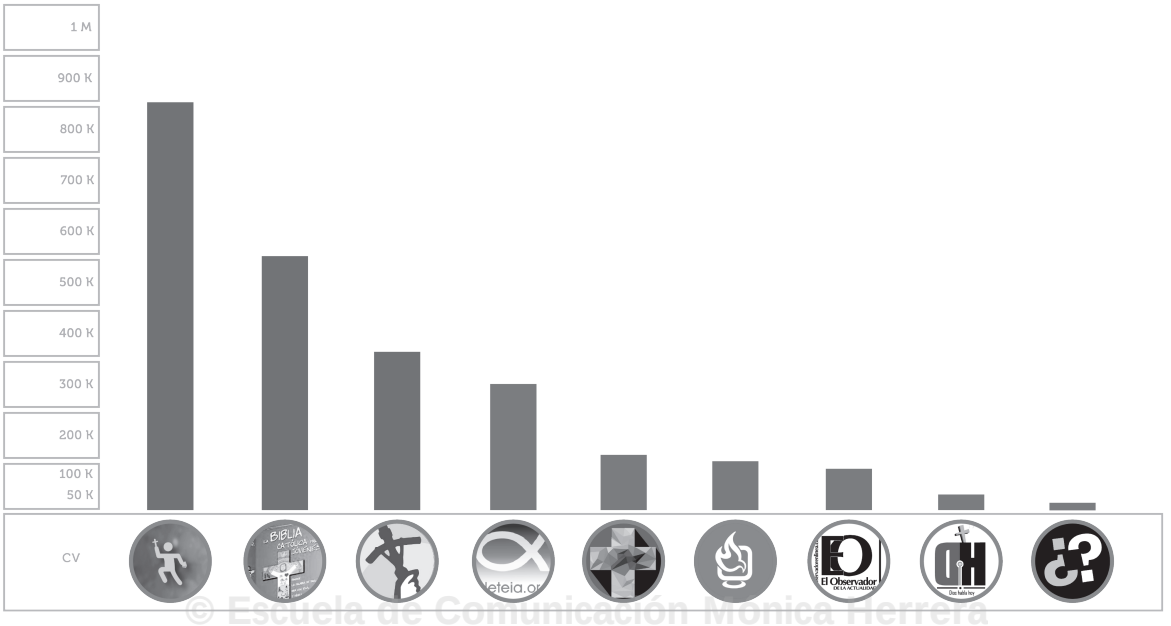
Hallazgos

Para entender el fenómeno de crecimiento e influencia de las comunidades virtuales católicas fue importante analizar primero las necesidades y los comportamientos de la audiencia, junto a algunos aspectos administrativos que hacen más relevante a la comunidad.

Audiencia

La mayor parte de la audiencia de las comunidades virtuales católicas se encuentra en el sexo femenino, son ellas las que poseen no solo mayor presencia, sino mayor participación en cuanto a interacción. Por otro lado, se encontró que a medida crecen en edad los hombres disminuyen su presencia y participación. La creciente tendencia del consumo de información desde teléfonos móviles empuja a las comunidades virtuales católicas a desarrollar aplicaciones que estén al alcance de los nuevos hábitos de consumo de la audiencia. El sujeto central en estudio, Católicos con Acción, encontró un vacío dentro de las necesidades de la audiencia al presentar una imagen de Iglesia joven y fresca sin salirse de la misma.

DIAGRAMA 3
SEGUIDORES POR COMUNIDADES



© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Fuente: elaboración propia con información de fuentes primarias y secundarias obtenidas del proceso de investigación, ideación y generación de prototipos durante los meses de septiembre de 2014 a abril de 2015.

Aspectos administrativos

Es importante tener claro el posicionamiento que se desea alcanzar, ya que de este punto depende la relevancia y la perdurabilidad en el tiempo que pueda tener una comunidad virtual. La estrategia de posicionamiento que adopte una comunidad virtual debe estar orientada a brindarle a la audiencia una oferta lo suficientemente atractiva o diferente para ser aceptada.

Incursionar en las redes sociales implica que las barreras de tiempo y espacio no son una limitante, ya que todas las comunidades virtuales sujetos de estudio poseen una audiencia multinacional; y a pesar de ser comunidades creadas originalmente en el idioma español, la tendencia es difundirse y ofrecer sus contenidos también en otros idiomas.

La tolerancia a la crítica trae como consecuencia un mayor número de conversaciones. Es recomendable considerar la opción de bloquear a un miembro de la audiencia cuando expresa un insulto o ataque hacia otro usuario, o cuando emite explícitamente un mensaje con características pornográficas o de blasfemia.

DIAGRAMA 4
DETONANTES Y LÍMITES EN CONVERSACIONES DENTRO DE UNA COMUNIDAD VIRTUAL CATÓLICA

Fuente: elaboración propia con información de fuentes primarias y secundarias obtenidas del proceso de investigación, ideación y generación de prototipos durante los meses de septiembre de 2014 a abril de 2015.

La conversación es parte fundamental de la necesidad social de la audiencia, por tanto se vuelve vital la creación de contenidos a partir de la escucha y el análisis del contexto. Se determinó también que el contexto y el contenido pueden entenderse de manera cíclica, es decir, así como el contexto influye en la creación de contenidos, también el contenido puede llegar a influir en el contexto.
A partir de todos los resultados analizados se determinó que el CM debe ser líder, coherente, empático, autodidacta, conocedor, responsable y creativo.

Crecimiento

Los principales factores detonantes de crecimiento en las comunidades virtuales católicas son el efecto de aceptación del papa Francisco (factor de gancho), las alianzas (ley de los especiales y lazos débiles), la constancia en la actividad, la proyección de un contenido atractivo y profesional y, por último, el balance entre lo planificado y lo espontáneo. Los tipos de alianzas existentes son recomendaciones, compartir contenidos, coberturas y pautas remuneradas. Un aspecto relevante en el tema de las alianzas es que la visión entre estas comunidades virtuales está orientada a la coayuda y no a la competencia.

DIAGRAMA 5
FACTORES CLAVES DE CRECIMIENTO

Fuente: elaboración propia con información de fuentes primarias y secundarias obtenidas del proceso de investigación, ideación y generación de prototipos durante los meses de septiembre de 2014 a abril de 2015.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

El contenido de las comunidades virtuales católicas es más propenso a viralizarse cuando presenta los siguientes tres elementos: historias de vida, alta dosis de emociones y factor sorpresa. También se descubrió que a mayor involucramiento y participación de la audiencia, mayor posibilidad de crecimiento y alcance.

DIAGRAMA 6
CRECIMIENTO MENSUAL DE LAS COMUNIDADES VIRTUALES CATÓLICAS

Fuente: elaboración propia con información de fuentes primarias y secundarias obtenidas del proceso de investigación, ideación y generación de prototipos durante los meses de septiembre de 2014 a abril de 2015.

Influencia

La mejor forma de entender la capacidad de influencia de una comunidad virtual es a través de niveles de influencia: cuando influye en pensamientos, cuando influye en propósitos y cuando influye en acciones.
A mayor calidad de contenido, mayor posibilidad de generar algún tipo de influencia.

DIAGRAMA 7
NIVELES DE INFLUENCIA IDENTIFICADOS EN EL ESTUDIO

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Fuente: elaboración propia con información de fuentes primarias y secundarias obtenidas del proceso de investigación, ideación y generación de prototipos durante los meses de septiembre de 2014 a abril de 2015.

Evolución y riesgos

Uno de los riesgos más grandes de las comunidades virtuales católicas es el hecho de perder la visión como medio integrador, cuyo objetivo es ser algo complementario a la Iglesia y no algo sustitutivo. En ese punto se corre el riesgo de caer en la despersonalización de la tradición, el encuentro personal y los sacramentos. El panorama a futuro para estas comunidades virtuales es que probablemente no todas perduren en el tiempo, de manera que es importante que cuenten con una visión a largo plazo y comiencen a estructurarse con bases sólidas desde su sitio Web y no únicamente en una red social; los rápidos cambios en el comportamiento de la audiencia hacen que cualquier red social sea potencialmente abandonada.

Conclusiones y recomendaciones

Es posible que en un futuro sea necesario crear contenido especial para atraer más a la audiencia masculina mediante aplicaciones para teléfonos móviles o videojuegos. El objetivo de las comunidades virtuales católicas debe orientarse a motivar a la audiencia a buscar una comunidad física real, para luego utilizar la comunidad virtual como medio complementario de aprendizaje y enriquecimiento en su compromiso cristiano. Para futuros estudios se recomienda evaluar la aplicabilidad de este modelo de análisis a otros tipos de comunidades virtuales.
Por otro lado, se evidenció que aún existe mucho por explorar en el tema de medición de influencia con métricas, que evalúen el paso de lo *online* a lo *offline*.

En un principio, la investigación tenía como sujetos de estudio únicamente a cuatro community managers, pero con el paso del tiempo se pudo obtener la participación de las principales comunidades virtuales católicas en idioma español en el mundo. La representatividad de este estudio permitió obtener resultados reales y fácilmente aplicables, gracias a la comprensión a profundidad de este fenómeno de crecimiento e influencia de dichas comunidades.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Bibliografía

Ballesteros, E., Téllez, F. y Meneses, T. (2012). *Análisis de redes sociales y comunidades virtuales de aprendizaje. Antecedentes y perspectivas*. En Revista Virtual Universidad Católica del Norte.

Cea D'Acona, Á. (2001). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid, España: Editorial Síntesis, S. A.

Gladwell, M. (2000). *La clave del éxito. Cómo los pequeños cambios pueden provocar grandes efectos*. Madrid, España.

Martínez, F. (2010). *La teoría de los usos y gratificaciones aplicada a las redes sociales*. Universidad de Valladolid, España.

Ortega, S. y Gacitúa, J. C. (2008). *Espacios interactivos de comunicación y aprendizaje: la construcción de identidades*. Barcelona, España.

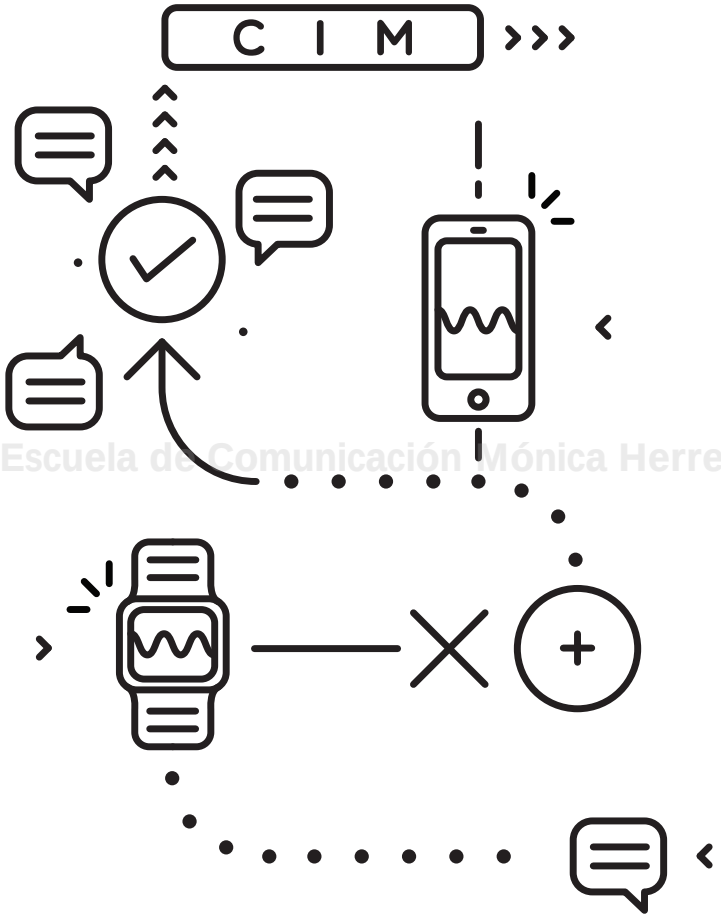
Reynolds, M. (2014). *The Power of Social Media: 224. Essential tips for your business*. Reino Unido.

WEARESOCIAL. (2014). wearesocial.sg. Estudio Mundial, Singapur.

E 06

ENSAYO DE CÁTEDRA
SEMINARIO DE TITULACIÓN

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera



© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y SU IMPACTO DENTRO DE LAS CIM

ALUMNA: DIANA CAROLINA CÁRCAMO RIVERA[1]
DOCENTE: FEDERICO HARRISON

Resumen:

La intención de este ensayo es definir las principales formas en que las nuevas tecnologías de la comunicación impactan la práctica de las Comunicaciones Integradas de *Marketing* (CIM). La comprensión de este tema resulta de vital importancia para analizar la realidad del mercado actual y para la identificación y la ejecución de los canales más idóneos con el fin de mantenernos cerca de los consumidores, a través de la creación de estrategias innovadoras y personalizadas.

Abstract:

This essay's objective is to define the main ways in which new communication technologies impact Integrated Communication Marketing (ICM). Understanding this issue is vitally relevant to analyzing the reality of current markets as well as to identifying and implementing more suitable channels which enable us to stay closer to consumers through the creation of innovative and personalized strategies.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Cada día se vuelve más evidente la intervención de las nuevas tecnologías dentro de la vida de los consumidores. La forma en que estas se han ido incorporando a la vida de las personas ha sido tan natural y progresiva que ahora han pasado a formar parte de su cotidianeidad, y para muchos resulta difícil renunciar o privarse de los nuevos beneficios que les brindan. A partir de este contexto surge la necesidad de preguntarse: ¿en qué forma impactan las tecnologías de la información y la comunicación la práctica de las Comunicaciones Integradas de *Marketing* (CIM)? La identificación de estos cambios se puede aprovechar para integrar nuevas formas de acercamiento y de reforzamiento de lazos interactivos entre las marcas y los consumidores, creando así estrategias de CIM más sólidas y efectivas para las marcas.

[1] Alumna graduada de Comunicaciones Integradas de *Marketing*.

En primer lugar, debe comprenderse que el desarrollo de estas nuevas tecnologías y su uso se desenvuelven dentro de un contexto específico, en el que los usuarios interactúan con los nuevos medios y se da paso a distintos comportamientos. En otras palabras, según el enfoque interaccional de la comunicación, el desarrollo de estos comportamientos surge dentro de un sistema definido como "un conjunto de objetos, así como de relaciones entre los objetos y sus atributos" (López, Parada y Simonetti, 1995, p. 141). Es decir, si un sistema es el espacio en el que se interrelacionan todas sus partes, es natural que todos los elementos que lo conforman se vean afectados por cualquier cambio o intercambio de mensajes que se desarrollan dentro del mismo.

En nuestro caso de estudio, la interrelación de las partes estaría dada por dos factores claves: los consumidores y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las cuales representan un nuevo medio para interferir en el sistema. Finalmente, son las Comunicaciones Integradas de Marketing las encargadas de seleccionar los medios más adecuados para propiciar un sano intercambio de mensajes entre ambas partes.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Una vez se han definido los elementos que interactúan dentro del sistema, es necesario profundizar en el significado y la representación de cada uno. Iniciaremos por definir a las TIC como el "conjunto de herramientas utilizadas para la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y/o datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética" (Díaz y González, 2013, p. 21).

Según esta definición, podemos resaltar dos elementos representativos de las TIC: su naturaleza interactiva y la capacidad de recolectar y almacenar información. Con la llegada de estas nuevas tecnologías, el sistema comienza a reconocerlas de forma progresiva y se da inicio a un aumento de interacción y de intercambio de nuevos mensajes, que desarrollan de forma simultánea nuevos comportamientos por parte de los consumidores y las marcas.

Al hablar de tecnología, vale la pena retomar las palabras de Marshall McLuhan (1993), quien la define como cualquier creación del ser humano que más adelante llegará a convertirse en una extensión de su mismo cuerpo. Para este autor, la palabra tecnología es sinónimo de medio, es de esta idea donde surge su famosa frase "el medio es el mensaje" (McLuhan, 1993, p. 29), con la que intenta explicar que lo que marca a una sociedad es el medio y no el contenido. "Las consecuencias personales y sociales de cualquier medio (es decir, de cualquier prolongación de nosotros mismos) resultan de la nueva escala que se introduce en nuestros asuntos" (McLuhan, 1993, p. 29). En otras palabras, el medio, al estar cargado de un contenido, aporta una nueva forma de pensar al sistema y genera un cambio dentro de los miembros que lo componen.

De esta manera, Stevenson (1998) afirma que para McLuhan los medios tienen la capacidad de "reestructurar las relaciones sociales y las percepciones" (p. 186). Al ingresar un nuevo medio al sistema, este cambia la forma de percibir el entorno por parte de los objetos que lo componen. Es por esto que las TIC no solo representan una nueva forma de comunicación y de interacción entre marcas y consumidores, sino que también le aportan al consumidor una nueva forma de ver a su entorno, reestructurando así los roles.

Con la llegada de estas nuevas tecnologías, los consumidores se encuentran más informados y les es más fácil poder expresarse. McNeally (citado por Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2012) considera que las nuevas tecnologías han dado paso a la era de la participación, en la que "los individuos crean ideas y entretenimiento además de consumirlo" (p. 22). Esta idea respalda la capacidad de reestructurar que tienen los medios a la que nos referíamos antes, ya que dentro del sistema se comienza a reconocer el nuevo empoderamiento que tienen los consumidores con la llegada de ellos y cómo empiezan a convertirse en *prosumidores* (productor + consumidor). Es decir, juegan una doble interferencia con las marcas, en donde el promedio de sus exigencias promueven la elaboración de nuevos productos, de los que más adelante se volverán consumidores.

Todo esto nos lleva a un segundo punto: la forma en cómo la mirada del *marketing* evolucionó con la llegada de las TIC. Ahora ya no solo se enfoca en crear valor, también "será una combinación equilibrada de tres conceptos: identidad,

integridad e imagen" (Kotler et al., 2012, p. 62). Esta combinación es denominada marketing 3.0 y consiste en presentar marcas llenas de significados, los cuales son construidos por sus valores, misión y visión; es decir, su identidad cultural empresarial.
Además, se presenta dentro de un sistema que tiene por objetivo integrarse en el medio a través de una imagen coherente que la lleve a acercarse con sus consumidores. Precisamente para alcanzar esta integración dentro del sistema, el segundo mandamiento del marketing 3.0 recomienda: "Sensibilízate ante el cambio y muéstrate dispuesto a la transformación" (Kotler et al., 2012, p. 200). En otras palabras, se invita a estar alertas a las transformaciones en el ambiente para ser capaces de identificar nuevos canales de comunicación que ayuden a seguir en constante contacto y comunicación con los consumidores, construyendo estrategias más sólidas y certeras.

Después de definir el contexto en el que se encuentran los medios y los consumidores, podemos llegar al tercer punto, que hace referencia a la evolución. Seric y Gil (2012) remiten a Kliatchko (2005) para recordarnos que las CIM pueden ser consideradas como un campo en continuo progreso que ha evolucionado de un enfoque one-voice, basado en la coordinación y coherencia, a un enfoque más estratégico, orientado al consumidor (p. 85).

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Si estudiamos las CIM como ese proceso de selección estratégica de los mejores medios y creación de estrategias que llevarán a acercar las marcas a los consumidores, es inevitable hablar de evolución, ya que las marcas deben caminar al mismo ritmo que su entorno y de los consumidores para mostrarse alertas a las nuevas exigencias de los consumidores.

A manera de conclusión

Si bien es cierto que las CIM se reconocen únicamente como un proceso de selección de medios y creación de estrategias que propician las condiciones adecuadas para acercar las marcas a sus consumidores, este proceso se lleva a cabo dentro de un sistema en el cual interactúan todos los objetos que lo componen. En este caso, los consumidores interactúan con las TIC y dan paso a una reestructuración de roles.

Ahora el poder no radica únicamente en las marcas, sino también en los consumidores. Las TIC ponen al alcance de las personas mayores flujos de información, por lo que los clientes se vuelven más exigentes y más participativos en las mejoras de los productos, e incluso en la creación de nuevos, que más adelante podrán consumir.

Esta misma reestructuración es la que abre paso a una evolución en el marketing. Este comienza a reconocer la necesidad de volverse sensible al entorno y a estas tecnologías para involucrarlas de forma estratégica en la forma de llegarles a sus clientes y de recolectar los mensajes que estos lanzan para mejorar sus servicios o para adelantarse a satisfacer futuras necesidades.

Sí se ha impactado en el consumidor y las tecnologías. Se ha impactado en la práctica de las CIM, ya que se ha marcado una evolución conjunta en la que la elección de nuevos medios para el acercamiento con el consumidor obliga a la creación de nuevas estrategias de *marketing* que garanticen una mayor efectividad para las marcas. Por lo que las CIM deben buscar comprender la nueva reestructuración de roles dentro del sistema para crear estrategias que incluyan las nuevas tecnologías y aprovecharse de las ventajas que ofrecen para comunicar de forma más personalizada la esencia de la marca y ofrecer de manera más inmediata los beneficios que buscan los clientes, comunicando todo esto de forma eficaz.

Bibliografía

Díaz, M., y González, Ó. R. (2013). *La nueva comunicación. Conceptos, tendencias y aplicaciones*. Madrid, España: Pirámide.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0*. Madrid: Lid.

McLuhan, M. (1993). *La comprensión de los medios como las extensiones del hombre*. México: Diana.

López, A., Parada, A. y Simonetti, F. (1995). *Introducción a la psicología de la comunicación*. Textos y ejercicios. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.

Seric, M. y Gill Saura, I. (2012). *La investigación en torno a la comunicación integrada de marketing: una revisión*. Cuadernos de administración, 24(43), 63-92.

Stevenson, N. (1998). *Culturas mediáticas. Teoría social y comunicación masiva*. Buenos Aires, Argentina.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

E 07

ENSAYO DE CÁTEDRA
SEMINARIO DE TITULACIÓN

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

¿CÓMO LA CULTURA ORGANIZACIONAL AFECTA LA INNOVACIÓN ADENTRO DE LAS EMPRESAS?

AUTORA: KARLA MARÍA CRUZ[1]
DOCENTE: FEDERICO HARRISON

Resumen:

Renovarse o morir. En una empresa, vender lo suficiente o crear campañas de marketing impactantes son elementos claves para mantenerse a flote y progresar, pero no los únicos. La cultura organizacional, entendida como la forma en que se piensan y hacen las cosas en la institución, también debe ser capaz de adaptarse a los nuevos tiempos y tomar en cuenta a los colaboradores de todo nivel. Este ensayo analiza cómo esta dinámica, contraria a una visión conservadora, contribuye a la innovación empresarial.

Abstract:

Renovate or die. In a business, selling enough or creating powerful marketing campaigns are key elements to keeping afloat and moving forward; however, they're not the only ones. Organizational culture, understood as the way an institution does or thinks things, should also be capable of adapting itself to the new times and consider collaborators at every level. This essay analyzes how this dynamic, which is so opposite to the traditionally prevailing vision, contributes to business innovation.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

En el cambiante y competitivo mundo de los negocios, las empresas deben buscar la manera de sobrevivir y adaptarse a las nuevas necesidades que van surgiendo en el mercado. Por esta razón, deben ser flexibles, tienen que saber acoplarse a esos cambios constantes y, lo más importante, deben innovar constantemente, ya que la innovación es una fuente de ventaja competitiva que ayudará a diferenciarse y sobresalir en un mundo lleno de competidores. Es primordial destacar que las empresas que mejor se adaptan a los cambios son las que tienen una cultura organizacional adaptable y participativa, es decir dispuestas a correr riesgos, hacer transformaciones en sus estructuras y, por ende, sin temor a la innovación (Chiavenato, 2009). Por otro lado, existen empresas con culturas tradicionales y conservadoras, que

[1] Alumna graduada de Comunicaciones Integradas de *Marketing*.

siempre se resisten a los cambios a pesar de que su entorno se transforme, y le temen a todo tipo de innovación (Chiavenato, 2009); por lo general, estas empresas no logran entender el mercado ni mantenerse en él.

Antes de comenzar a analizar cómo la cultura organizacional afecta la innovación adentro de las empresas, es imperativo comprender la importancia de la interrogante planteada. Muchas veces los mercadólogos cometen el error de pensar que la razón por la que las empresas no crecen es porque no están vendiendo lo suficiente, debido a que tienen una mala comunicación y a que las acciones de *marketing* que llevan a cabo no son adecuadas. Lo anterior a veces es correcto, pero en otras ocasiones el problema es más profundo porque existen escollos al interior de la empresa que frenan el crecimiento. Uno de ellos es mantener una cultura organizacional muy conservadora, con temor a la innovación.

Ahora, para continuar el análisis es necesario definir el concepto de cultura organizacional. El autor Michael Ritter (2008) explica que es todo el conjunto de valores, creencias, formas de pensar, políticas, normas aceptadas, estilos de liderazgo y prácticas que se llevan a cabo adentro de una organización. En pocas palabras, es "cómo se piensan y hacen las cosas aquí" (p. 53), es decir, la forma establecida en la que los empleados deben efectuar todas las actividades al interior de la empresa. Por lo anterior se dice que la cultura organizacional debe ser aprendida por todos los empleados de la organización, ya que esta regula, condiciona y guía su comportamiento (Chiavenato, 2009; Menéndez, 2006).

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Igualmente importante es clarificar el concepto de innovación: "Es algo más que tener ideas nuevas, incluye el proceso de introducirlas con éxito o hacer que las cosas ocurran de una manera nueva. Convierte las ideas en productos o servicios útiles, practicables y comerciales" (Villamizar Herrera, 1992, p. 10). Además, innovar en la creación de productos, servicios, desarrollo de nuevos métodos y procesos adentro de la empresa significa ser líder (Chiavenato, 2009).

Para comprender cómo los dos conceptos anteriores se relacionan y analizar la forma en que la innovación se ve afectada por la cultura de una empresa, es primordial determinar cuáles son las dos clasificaciones de cultura organizacional más importantes. El primer tipo se define como culturas tradicionales y conservadoras. Las empresas u organizaciones que poseen este tipo se caracterizan porque "adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno. Se caracterizan por su rigidez y conservadurismo" (Chiavenato, 2009, p. 129). Este tipo de organizaciones son las que siempre hacen lo mismo porque sus tradiciones están sumamente arraigadas, se resisten a todo tipo de cambio a pesar de que estos sean necesarios para seguir respondiendo a las nuevas necesidades del mercado competitivo. Por esta razón, en este tipo de culturas la participación de los empleados es bastante limitada y la forma de pensar de los líderes es "así hacemos las cosas aquí. El que quiera triunfar tiene que ser como nosotros y punto" (Hateley y Schmidt, 1995, p. 3).

Otro aspecto importante de las organizaciones tradicionales y conservadoras es que sus líderes no fomentan las nuevas ideas, sino más bien "van a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales han interpretado en el pasado la realidad, aun cuando estos ya no sean exitosos" (Ritter, 2008, p. 65). En otras palabras, lo único correcto en este tipo de culturas es lo que ya ha sido probado en el pasado y es por eso que se resisten tanto al cambio y por ello a todo proceso de innovación. Cabe destacar que la razón por la que se resisten tanto a los procesos de cambio es porque estos implican riesgos que no desean tomar.

En ese sentido, el autor Idalberto Chiavenato (2009) afirma que "quien siempre ha vivido en organizaciones inmutables y estáticas, cerradas y herméticas, donde las cosas nunca cambian, jamás aprenderá a innovar como lo hacen las compañías excelentes" (p. 423). Esto explica claramente que las empresas que piensan de una forma muy cerrada y tradicional nunca podrán dar el gran salto a la innovación por su falta de visión, resistencia al cambio y por su insistencia de hacer siempre igual las cosas.

Para que los cambios y la innovación ocurran en las organizaciones debe existir una cultura organizacional adecuada. Y este es el segundo tipo de culturas, denominadas adaptables y participativas: "La adaptabilidad

es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias. La flexibilidad es la capacidad para modificar el comportamiento y las actividades en función de nuevas exigencias internas o externas" (Chiavenato, 2009, p. 13). Este segundo tipo de cultura se caracteriza porque sus líderes están dispuestos a correr riesgos, impulsan la participación de los empleados, la generación de ideas y, lo más importante, están abiertos a la innovación (Ritter, 2008).

Otra característica de este tipo de culturas es que la autoridad no es centralizada, es decir que no solo es una persona la que toma todas las decisiones, sino que los miembros de la organización también tienen cierto grado de poder. Esto fomenta la participación de los empleados. "Los ambientes participativos promueven la innovación al incrementar en sus miembros el compromiso y el involucramiento" (Ahmed, Shepherd, Ramos y Claudia, 2012). Las empresas que implementan las culturas adaptables y participativas tienen estructuras más planas y flexibles, lo que hace que los empleados se vuelvan más activos dentro de las mismas.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Lo anterior se ve reflejado en un estudio publicado en la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones: "Una cultura organizacional de alta distancia al poder, probablemente por su carácter jerárquico, obstaculiza el efecto positivo del clima para la creatividad e innovación" (Da Costa, Páez, Sánchez, Gondim y Rodríguez, 2014, p. 73).

La ventaja principal de las empresas que han implementado este segundo tipo de culturas organizacionales es que están dispuestas a tomar el riesgo de innovar, de hacer las cosas diferentes, lo cual les puede ayudar a diferenciarse de la competencia, mantenerse actualizadas y resaltar en el mercado. Sin embargo, es importante aclarar que la innovación no solo significa que una empresa cree un producto o servicio nuevo y moderno, sino que también puede innovar en todos sus procesos internos, es decir, en todas las actividades establecidas adentro de su cadena de valor. Adicionalmente, es imperativo mencionar que hay tres características que harán exitosa a una empresa u organización: innovación, riesgo y que nunca están satisfechas, siempre van a buscar la manera de mejorar, de perfeccionarse y de sobresalir en lo que hagan (Chiavenato, 2009).

Es importante dejar claro que la innovación en las empresas no se da de forma inmediata, debe existir un proceso de cambio continuo para llegar a la innovación. Es decir, los cambios se deben dar de forma gradual (Villamizar Herrera, 1992).

En ese sentido, debe resaltarse que "es imposible innovar sin aceptar un elemento de riesgo (…) No podemos eliminar el riesgo y seguir considerándonos como creativos e innovadores" (Villamizar Herrera, 1992, p. 23). En otras palabras, para que la innovación se dé adentro de las organizaciones, estas deben estar abiertas al cambio y estos cambios conllevan cierto grado de riesgo, porque puede que las cosas sucedan o no como se habían planeado.

Otro aspecto es que para transformar a una organización y que esta sea innovadora se necesita de un buen liderazgo que gestione los cambios. Es decir, los directivos de las empresas deben comprender que ellos son los que crean y son parte de la cultura organizacional, y que esta cultura fomentará o no la innovación al interior de las empresas.

En fin, los mercados están cambiando constantemente y cada vez son más las empresas que ofrecen los mismos productos o servicios. Y es por esta razón que las empresas deben saber diferenciarse de su competencia; esto no solo se logra con una estrategia bien definida o con una comunicación impactante, también por medio de procesos de innovación constante en el interior de las organizaciones. Estos procesos solo se pueden dar si existe una cultura organizacional adecuada, es decir, una cultura adaptable y participativa. Además, los líderes realmente deben estar dispuestos a asumir riesgos para que se den los cambios necesarios que al final beneficiarán a la empresa porque lograrán sacar lo mejor de sus empleados y ayudarán a su continuidad. En resumen, una empresa podrá resistir a las constantes transformaciones del mundo de los negocios solo si tiene una cultura organizacional flexible y que sepa adaptarse a esas transformaciones.

Bibliografía

Ahmed, P.; Shepherd, C.; Ramos, L. y Claudia, R. (2012). *Administración de la Innovación* (1.ª. ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2.ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Da Costa, S.; Páez, D.; Sánchez, F.; Gondim, S. y Rodríguez, M. (2014). *Factores favorables a la innovación en las organizaciones: una integración de meta- análisis.* (Spanish). Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 30(2), 67-74.

Hateley, B., y Schmidt, W. (1995). *Un pavo real en el reino de los pingüinos: riesgos y posibilidades de ser diferente en el mundo empresarial* (1.a. ed.). Bogotá, Colombia: Norma.

Menéndez, C. E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio* (1.ª ed.). Bogotá, Colombia: Limusa: Universidad del Rosario.

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional* (1.ª ed.). Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Villamizar Herrera, J. (1992). *El reto gerencial de la innovación* (1.a ed.). Bogotá, Colombia: LEGIS.

© Escuela de Comunicación Mónica Herrera

Aquí comienza tu búsqueda insaciable de la transformación.

CED | **DE** | **CIM**

Licenciatura en Comunicación y Estrategia Digital

Licenciatura en Diseño Estratégico

Licenciatura en Comunicaciones Integradas de Marketing

Decídete por una ***educación innovadora***. En la Mónica tendrás la oportunidad de aprender a potencializar tus talentos a través de una metodología de enseñanza de vanguardia, moderna y disruptiva, permitiéndote generar valor a través de la creatividad en el área que quieras desempeñarte.

MONICAHERRERA.EDU.SV

ESCUELA DE COMUNICACIÓN
MÓNICA HERRERA