

## «LOS EMPRESARIOS DEBEN LOGRAR QUE LA GENTE DIGA QUE LAS EMPRESAS SON DEL PUEBLO»

**Si las empresas venezolanas tomaran con mayor seriedad las campañas de comunicación de sus marcas y productos gozarían de estima popular y prestigio social. Acudirían a las agencias de publicidad no para pedir ideas, sino para decirles a los creativos publicitarios cómo desean ser vistas.**

**EL AMOR** por la palabra que condujo a Humberto Valdivieso a licenciarse en Letras fue el mismo motor que lo estimuló a especializarse en comunicaciones y luego a proseguir estudios de doctorado en Humanidades. Esa mezcla de pasión y respeto por el discurso lo ha llevado a cuestionar la contundencia de los hechos y a afirmar que la realidad es eminentemente simbólica. No será esta la única opinión polémica que salga de su boca. Imbuido del espíritu posmodernista, en el campo de las comunicaciones no duda en encomendarse al milagroso surgimiento del efecto; lo prefiere incluso a principios tan venerados como la calidad del mensaje o la pertinencia del medio. Conviene consultar una voz tan atípica en las academias venezolanas.

Humberto Valdivieso, profesor e integrante del Centro de Investigación y Formación Humanística de la UCAB, conversó con Ramón Piñango, Virgilio Armas y Rafael Jiménez Moreno, de *Debates IESA*.

### **Debates IESA: ¿Por qué se le da tanta importancia a la comunicación?**

Humberto Valdivieso: Tiene importancia porque hoy confluyen varias crisis que anuncian el mundo que está por venir: un mundo descentralizado, donde se desmoronan las identidades tradicionales. La importancia de la comunicación guarda relación con la posibilidad de reagruparse a partir de nuevas identidades, así como de nuevas formas de entender el espacio y el tiempo, al menos en el plano simbólico.

### **¿A qué se refiere con «identidades»?**

De la modernidad heredamos identidades en torno a símbolos nacionales, gremiales, empresariales. Todos esos símbolos agrupaban a la gente de acuerdo con leyes, normas o códigos dominantes.

Eso ha ido colapsando. Por ejemplo, una manera tradicional de agruparse es en torno a una bandera nacional. ¿Qué está ocurriendo hoy? Las redes sociales han hecho que mucha gente busque formas de agruparse en torno a sus necesidades o sus gustos. Este fenómeno comenzó con mucha fuerza, sobre todo, en las culturas urbanas: jóvenes que empezaban a reunirse alrededor de una identidad estética, mucho más fuerte para ellos que los símbolos tradicionales. Cada vez hay más gente que ni siquiera se reconoce en los discursos de su ciudadanía de origen.

### **¿Ese desprestigio de los valores tradicionales implica un mundo culturalmente más fragmentado?**

Creo que no es apropiado hablar de fragmentación cultural sino, más bien, del surgimiento de nuevos criterios para que las personas se reagrupen y canalicen sus afinidades. Nuestros jóvenes se juntan en función de los criterios y las referencias estéticas que homogenizan a las grandes audiencias de los medios globales de comunicación y a las grandes comunidades de usuarios de las redes sociales. Las marcas comerciales han tomado nota de esta tendencia y definen las estrategias de

sus productos según los deseos de los clientes o consumidores potenciales.

Quien no entienda esta nueva realidad se arriesga a presenciar el fracaso de su iniciativa, de su proyecto. Las tecnologías emergentes ayudan a determinar qué quiere la gente. Los jóvenes no se movilizan a partir de elaboraciones intelectuales. Se inspiran más en deseos y en emociones, en la coincidencia de los gustos individuales y la circulación colectiva de las tendencias.

### **¿Qué pasa en los países donde hay restricciones en el uso de las redes sociales o la escasez de ingresos dificulta la compra de computadoras y teléfonos inteligentes?**

Ciertamente, en los países con poco acceso a las tecnologías de información o con pocas libertades políticas, la mayoría de las identidades aún se conforman a partir de símbolos nacionales o culturales tradicionales. Sin embargo, en el ámbito del consumo observamos cómo muchos de estos países se suman a la tendencia mundial de la aparición dinámica de nuevas identidades, formas de relaciones y construcción de imaginarios urbanos. En China, por ejemplo, hay una dictadura férrea que controla las redes sociales, pero ese control se ejerce sobre todo para asuntos políticos y algunos asuntos morales. Para el consumo hay una libertad de reagrupación, gracias a la cual las prácticas de consumo de los chinos se han occidentalizado de una manera impresionante.

Muchas empresas han percibido las oportunidades creadas por el carácter descentralizado de internet. De hecho, mantienen equipos de especialistas dedicados a relacionarse con las audiencias, para indagar cuáles rasgos pueden incrementar el interés por sus marcas, por sus productos. He aquí otra tendencia del mundo contemporáneo: la mayor descentralización de las audiencias estimula una mayor centralización de las comunicaciones de empresas, gobiernos y líderes de opinión.

### **En la formación de las nuevas identidades grupales, ¿cuál es el papel de las emociones?**

Kevin Roberts, creador del concepto de *lovemark*, afirma que estamos viviendo la era de las emociones. Las nuevas tecnologías no han potenciado la

racionalidad. Por el contrario, la inmediatez del medio y la flexibilidad del soporte tecnológico han promovido una comunicación más impulsiva, menos reflexiva. Esto es comprensible, porque la dinámica de las redes sociales te obliga a una exposición constante, a la creación permanente de contenidos. El precio que se paga por la ausencia en el espacio virtual puede ser alto.

También debemos analizar otro aspecto: la incorporación de elementos estéticos en los productos tecnológicos para asegurar una mayor conexión emocional con los usuarios. Apple es un caso paradigmático. El secreto de su éxito fue convertir unas placas mecánicas espantosas en un dispositivo de uso personal y de logro

### **«Las nuevas tecnologías no han potenciado la racionalidad. Por el contrario, la inmediatez del medio y la flexibilidad del soporte tecnológico han promovido una comunicación más impulsiva, menos reflexiva»**

de estatus social como la Mac. Gracias a la incorporación de criterios estéticos, Apple pasó a producir en una misma mercancía un artefacto de tecnología avanzada y un objeto de culto. Fue una innovación de Steve Jobs. Él trajo a nuestro tiempo un principio del Renacimiento: «La simplicidad es la última sofisticación». El éxito de Apple demuestra que antiguos criterios como la «belleza» y la «usabilidad» crean una fuerte dependencia en el usuario cuando se actualizan a partir de los nuevos estados de percepción de las audiencias.

### **Casi un culto...**

Así es. Muchas personas se identifican con las formas estéticas de Apple. Desde el punto de vista del mercadeo, el acierto de la Mac fue proyectarse como la primera computadora verdaderamente personal del mercado: una máquina que, con su tamaño y facilidad de uso, proporcionó a sus usuarios una invaluable ilusión de control, una sensación de libertad. La racionalidad no tiene protagonismo en el impulso de compra. Importan más las emociones.

### **Entonces, ¿se está redefiniendo el vínculo entre razón y emoción?**

La experiencia de empresas como Apple muestra que las personas, en sus procesos de decisión de compra, utilizan criterios racionales pero también

sopesan criterios estéticos en función de la emoción. Lo más recomendable es concebir la comunicación como un proceso de seducción del consumidor, a partir de criterios más estéticos que funcionales. Tal vez se pueda hablar de un tipo de racionalidad asociada a la sensibilidad, a lo metafórico; quizá a lo poético. Mucha gente piensa que eso no es racional o es un asunto del arte, pero no debe entenderse así. La comunicación es también un ámbito estético.

### **Un enfoque más «irracional»...**

No sé si «irracional» sea el término más apropiado; quizá es otro tipo de racionalidad. Los nuevos artistas están

en el mundo de la comunicación, y algunos de ellos son incluso empresarios. Steve Jobs siempre se consideró artista; incluso recibió un Grammy póstumo por su contribución al mundo de la distribución de la música, por el iPod y la tienda iTunes.

Los creativos de las comunicaciones empresariales y corporativas manejan una estética muy poderosa, cuyo principal encanto es su conexión con la cultura pop. Hay una profunda racionalidad y conceptualización de la cultura popular, de la cultura audiovisual de masas, en los diseños empresariales. En esas industrias hay una racionalidad estética que, además, es una racionalidad compartida por millones de personas. ¿Quién es hoy el artista? ¿El individuo o el equipo? ¿Qué hace a una obra de arte? El gesto. El gesto es lo que convierte a un objeto funcional en un objeto de seducción.

### **¿Qué entiende por «gesto»?**

Es una noción del arte conceptual. Cuando los artistas de esta corriente plástica comenzaron a definir el arte, a reflexionar sobre su dinámica y sus implicaciones, dijeron: «La obra de arte no está en el objeto, sino en el efecto que el objeto produce». Un artista contemporáneo estaciona un carro dentro de un museo y es precisamente ese gesto, no el vehículo estacionado, lo que está en condiciones de convertirse en una obra de arte.

Veamos la esencia del arte cinético, su valor revolucionario. Cuando una persona se para frente a una obra de Cruz Diez o de Jesús Soto no ocurre nada especial. Es necesario que esa persona se mueva y, al desplazarse, modifique su punto de vista, para que la obra se active, para que comience el efecto artístico, para que la obra sea posible.

El arte conceptual tiene poderosas implicaciones para el mundo del siglo XXI, porque cuestiona las nociones de «tiempo» y «espacio». El valor temporal de la trilogía «pasado, presente y futuro» pierde sentido, deja de explicar el mundo que acontece ante los ojos del espectador. En el caso del arte contemporáneo, tanto el tiempo como el espacio confluyen en el presente extendido del gesto. Se percibe el tránsito, no la permanencia en el hito. Además, está otro factor: el estado de ánimo de quien se desplaza, de quien transita, de quien observa...

El mercadeo ha convertido la comunicación con fines comerciales en una *performance*; por lo tanto, la sensación estética del diseño tecnológico debe ir acompañada de una puesta en escena. La salida a la calle de un nuevo producto representa para las empresas una oportunidad de dejar huella, de dejar referentes en la cultura y en el imaginario pop. En este sentido, lo que importa en la salida de un producto es el gesto, el efecto de su *performance* entre la audiencia.

### SIN PERFORMANCE NO HAY COMUNICACIÓN EXITOSA

#### ¿Puede explicarse la realidad venezolana actual desde la perspectiva estética de la comunicación?

Por supuesto. La perspectiva estética puede explicar mucho del desempeño de la oposición venezolana en estos últimos quince años.

#### En términos simbólicos, ¿cuál ha sido para usted el mejor momento de la oposición?

La entrega de Leopoldo López a la Guardia Nacional en Chacaíto.

#### ¿Por qué?

Porque se organizó y ejecutó como una puesta en escena: la comunicación po-



lítica entendida como una operación de seducción masiva. Esa puesta en escena logró un impacto muy grande, no importa si de seducción en unos o de rechazo en otros. Sin embargo, creo que posteriormente no fue aprovechada en su justa medida.

#### A Chávez siempre se le reconoció su habilidad para la comunicación política. ¿Utilizó sus habilidades para seducir?

Hugo Chávez ejecutó una de las estrategias más efectivas de seducción colectiva. Chávez no tenía nada de improvisado. No fue un líder primitivo. Desde la perspectiva de la comunicación, el chavismo es uno de los regímenes más posmodernos que han existido. Los chavistas en el gobierno se actualizan «en tiempo real». Son como las redes sociales. No les importa el contenido; hemos visto cómo varía de campaña en campaña a lo largo de los años; lo importante es el efecto del medio.

Chávez construyó a la oposición: dijo cómo era, dónde vivía, le puso nombre y cuando la gente dijo «yo sí soy escuálido» esa fue la claudicación total. El significado del acto de Leopoldo López radica en su negativa a reproducir los criterios de la puesta

en escena chavista. Él hizo su propia *performance*: llega a pie, vestido de franela blanca y *blue jeans*, con su familia, sin aspavientos; se encarama en la estatua de Martí, improvisa un discurso que privilegia lo emocional por encima de lo racional, besa a su esposa, desciende, camina hacia las tanquetas de la Guardia Nacional y se entrega. Increíblemente, el gobierno más mediático de nuestra historia dejó que la oposición se robara el «show».

#### ¿Lo que funciona en la política también se cumple en los mercados?

Por supuesto. Lo importante es que te vean, que posiciones tu marca en el mercado. Después te tocará explicar a tus clientes y consumidores las razones que motivaron la comunicación. Es allí cuando culmina el proceso de seducción, porque el efecto causado por el placer estético no es eterno, debe acompañarse con la demostración de la calidad del producto. Si esas dos cosas no están combinadas no va a funcionar.

La seducción estética guarda relación con la suma de sensaciones provocadoras; mientras que la certeza de la calidad precisa de la acumulación de conocimientos. Quienes diseñan las

comunicaciones en las empresas buscan suplir la ausencia de conocimiento con promesas. Curiosamente, cuando una persona mete su dinero en un banco la mayoría de las veces no hace una escogencia según criterios racionales. Por lo general, se queda con el banco que tiene la imagen corporativa más chévere o más simpática; que más se adapta a su actitud.

Otro detalle: en un contexto de cambios científicos y rápida obsolescencia tecnológica, el criterio de la «durabilidad» es sustituido por la «actualización».

### ¿Cuáles son las implicaciones de este gusto social por la actualización?

Están por determinarse. No hay nada claro, entre otras razones porque vivimos en medio de la transformación de las identidades colectivas, todas ellas múltiples y dinámicas. La imagen de una persona viene dada por la proyección de sus conductas en los espacios públicos tradicionales y, ahora también, por la percepción de su comportamiento en las redes sociales. Twitter pone al día el *timeline*. Facebook pone al día el muro. Instagram pone al día el *look* personal. Estas tres redes juntas actualizan, en tiempo real, el perfil psicosocial de las personas.

El ciberespacio se presta para forjar una «mitología del yo», una construcción publicitaria permanente, diseñada a la vista de todos los internautas, bien sean contactos o visitantes. Si uno desea saber quién es una persona forzosamente tiene que incluir dentro de las investigaciones las actualizaciones en las redes sociales.

Una virtud importante en nuestra época es la capacidad para cambiar permanentemente, con el propósito de hacerse notar. La idea es que la gente siempre esté pendiente de ti. Eso lo sabía muy bien Hugo Chávez, quien basó su éxito, en gran medida, en la estrategia de la indeterminación. Las imprecisiones discursivas e ideológicas le permitieron no aburrir, ser impredecible, no dejar blancos fijos para las críticas. El proceso de seducción de las masas, de indagación de algo así como la voluntad popular, le ayudó mucho en su táctica de ataque y repliegue. Un día hablaba del Plan Bolívar 2000, otro de los cinco motores de la revolución y después creó las misiones sociales. No importa que las misiones se multipliquen porque, en esencia, ninguna de

ellas es verdadera. Son nombres, referencias, gestos de una estrategia de seducción.

### La oposición venezolana diría que las misiones forman parte de una estrategia de manipulación...

Por supuesto. Toda comunicación es seducción y toda seducción es manipulación. Confieso que me dan mucha risa esas personas que cuestionan las campañas políticas por sus escasos parámetros éticos, pero acto seguido cuelgan fotos personales retocadas con Photoshop en el perfil de sus redes sociales. Aunque, en estricto sentido,

### «El mercadeo ha convertido la comunicación con fines comerciales en una performance; por lo tanto, la sensación estética del diseño tecnológico debe ir acompañada de una puesta en escena»

no hace falta recurrir a un programa de computación para manipular. Cualquier foto es, por sí misma, una pieza de manipulación. Ello es inevitable, porque el espectador siempre verá la parte de la historia que el fotógrafo quiso inmortalizar. Y, así no haya modificaciones posteriores, el plano de la composición fotográfica solo recoge un aspecto de la realidad, no toda la realidad.

El desafío para las empresas es aprender a trabajar con las modalidades de seducción basadas en la perspectiva estética y en el manejo apropiado de la indefinición. Tienen que mantener actualizados sus perfiles de las redes sociales, deben desarrollar contenidos y mantenerse atentos a las reacciones de los clientes y sus consumidores en el muro de Facebook o en el *timeline* de Twitter.

### ¿Eso vale también para los políticos?

Sí, porque en el fondo estamos hablando de otra más de las estrategias del mundo publicitario. No hago aquí consideraciones principistas, porque eso le corresponde a la ética de la comunicación. Tampoco hago la diferencia clásica entre publicidad y propaganda; eso ya no tiene sentido. Solo hay publicidad; las ideologías solo existen como teorías; en cualquier ámbito lo que habla son las estrategias de seducción. Esto es así aunque no le guste a los conservadores.

### Mantener una constante vigilancia de los perfiles sociales de las personas y de la competencia en las redes sociales puede desembocar en una pesadilla: el exceso de información.

Siempre es un peligro latente. En la literatura especializada se habla del concepto de *big data*. Hay tantas noticias y actualizaciones que se hace muy complicado manejar los flujos de información.

Otro peligro muy real, desde el punto de vista comunicacional, es el choque entre enfoques generacionales. Esto se ve muy claro cuando una persona mayor intenta explicar el fenómeno de las ma-

nifestaciones estudiantiles. La queja más común es la ausencia de objetivos. Les cuesta entender que las nuevas generaciones no funcionan por objetivos. Los muchachos no esperan conseguir «a» para luego buscar «b» y más tarde ir por «c». Como buenos usuarios de internet, de los teléfonos inteligentes, de las redes sociales, ellos son «multitarea».

### LAS EMPRESAS TIENEN QUE APRENDER A SEDUCIR

#### Usted habla permanentemente de seducir. Pero, ¿no es eso lo que hacen las empresas de publicidad?

En esta era de la descentralización, creo que las empresas no pueden entregarle un cheque en blanco a las agencias de publicidad, para que les diseñen toda su estrategia de seducción. Cada empresa debe partir de un mínimo de estrategia de seducción: cómo entiende su mercado, su negocio, su identidad. Si una empresa se entrega completamente a otro actor pierde libertad, porque a lo mejor el otro no está totalmente capacitado para entender a la empresa ni para diseñar lo que necesita.

#### En el caso de las empresas, ¿cómo se defienden, por ejemplo, de un ataque del gobierno, cuando las acusa de perpetrar una guerra económica? ¿Qué cosas deben evitar? ¿Qué errores comunicacionales saltan a la vista?

¿Errores? Haber tenido una comunicación bidireccional con el poder político, sin incluir dentro de esa comunicación al ciudadano. Además, hay otro detalle: cuando hablas con términos técnicos los otros no te entienden ni te defienden...

Los empresarios no deben presentar los problemas como problemas exclusivos del sector productivo. Hay que

tante que tiene que ver con la puesta en escena. Los estudiantes piden algo, los empresarios exigen, los políticos plantean. Todos los grupos que he escuchado están pidiendo exactamente lo mismo. ¿Qué ocurre? Que todos quieren un diálogo bidireccional con el gobierno y al dialogar solo con el gobierno cada uno está avalando al gobierno. Si estos sectores hablaran entre

propuesta, pero inicialmente no puede explicar nada. Tiene que hacerse presente y seducir, y para seducir tiene que seducir a todos.

**«El chavismo es uno de los regímenes más posmodernos que han existido. Los chavistas en el gobierno se actualizan “en tiempo real”. Son como las redes sociales. No les importa el contenido»**

hacerle ver a la gente que los problemas son de los ciudadanos; que las consecuencias de la crisis de las empresas las va a pagar el ciudadano, que los beneficios de un país industrializado son los beneficios de un país próspero. Se nos ha acostumbrado a pensar que quienes hacen el país son el gobierno y Pdvsa. Por eso la estrategia de «Pdvsa es del pueblo» la compró todo el mundo. No importa si ahora Pdvsa es una entelequia llena de empresas transnacionales. Los empresarios deben lograr que la gente diga que las empresas son del pueblo: «Se parecen a nosotros, nos defienden y las defendemos». Tienen que crear ese vínculo emocional. Pero hablarle a la gente de las importaciones, de las exportaciones, de la sobrevaluación del bolívar, de la caída del PIB... Así la gente no va a entender nada.

sí y a partir de ese diálogo comenzaran a hablar con la población creo que las cosas cambiarían sustancialmente.

**En un mundo de identidades fragmentadas, ¿existen ideas generales que lleguen a todos?**

Se puede hablar de «la gente». Lo que no se puede es meterla en categorías homogéneas, es decir, sectores A, B, C, D, porque la realidad se está moviendo, sobre todo en el campo de lo simbólico. Si lo que se quiere es vender un determinado producto que tiene un precio específico, sí. Efectivamente, hay que dirigirse a un sector que lo pueda comprar. En el caso de un producto político tiene que comprarlo la mayor cantidad de personas. El público objetivo tiene que ser muy amplio.

**Ejemplos de generalizaciones son muchas afirmaciones sobre los sectores populares, como «no pueden comprar una Mac», «no buscan calidad sino precio», «solo piensan en satisfacer sus necesidades básicas», «solo quieren saber de comida y no les interesa la libertad; esa es una cosa burguesa».**

La aplicación mecánica de generalizaciones no sirve de nada. Los sectores populares sí buscan calidad, sí les importa el consumo. La realidad es más compleja. Si alguien dijera «hay que hacer un estudio de mercado», yo respondería que sí. Hay que hacerlo. Eso puede servir. También sería útil levantar un mapa de las emociones y de la sensibilidad en el país. Quizás nos señalaría la mejor ruta. Un grupo de análisis semiótico daría luces acerca de qué tipo de emociones están movilizandando a la gente.

**¿Cómo puede la oposición construir una nueva mayoría política? ¿Con paciencia y racionalidad? ¿Con pasión y celeridad?**

El proceso de construcción de una mayoría política, como ocurre con todo fenómeno de masas, es muy complejo y es susceptible de manipulaciones emocionales. Por lo tanto, considero que es un error pretender imponer una óptica exclusivamente cartesiana, racionalista, a la creación de identidades partidarias. Lo más conveniente, insisto, es emprender la elaboración de un mapa de emociones, para determinar los sentimientos de los venezolanos y comprender cuáles apelaciones y referencias simbólicas deben formar parte del nuevo discurso político. 

**Desde el punto de vista comunicacional, ¿han estado las empresas distantes del pueblo o a la defensiva?**

Han estado a la defensiva con respecto al gobierno.

**¿Y con respecto a la gente?**

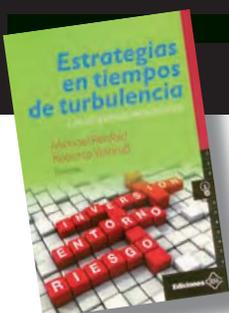
Distantes, no han entendido el mundo popular. Los ciudadanos y los empresarios son dos mundos que no se han conectado. Aquí hay algo muy impor-

**¿No se corre el riesgo de terminar por no decir nada concreto?**

¡Esa es la idea! ¿Quién ha dicho algo aquí? ¿Cuál es el programa de gobierno de la oposición venezolana? ¿Cuál es el país que ofrece? Eso no lo sabe nadie. Tampoco se sabe cuál es el proyecto del chavismo. ¿Socialismo del siglo XXI? ¿Convertirnos en una potencia? ¿Cómo se logra eso? Nadie lo sabe. Son etiquetas, clichés. Ahora, si un político tiene un poco de ética, posteriormente debería explicar mejor su

**ESTRATEGIAS EN TIEMPOS DE TURBULENCIA**

MICHAEL PENFOLD Y ROBERTO VAINRUB (editores)



0212-555.42.63 / 44.60  
ediesa@iesa.edu.ve

Venezuela presenta uno de los más borrascosos historiales económicos del continente. Sin embargo, un grupo significativo de empresas no solo ha logrado navegar en medio de la turbulencia, sino también llegar a buen puerto. ¿Cómo lo hicieron? Este valioso compendio de investigaciones y ensayos divulgativos ayudará al lector a comprender no solo cómo hicieron las empresas para sobrevivir, sino incluso cómo un puñado de ellas logró destacarse en un mercado tan incierto y volátil como el venezolano.