

# Cuaderno 57

Año 16  
Número 57  
Marzo  
2016

Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]

## Moda en el siglo XX: una mirada desde las artes, los medios y la tecnología

---

**Matilde Carlos:** Prólogo | **Melisa Perez y Perez:** Las asociaciones entre el arte y la moda en el siglo XX | **Mónica Silvia Incorvaia:** La fotografía en la moda. Entre la seducción y el encanto | **Gladys Mercado:** Vestuario: entre el cine y la moda | **Gabriela Gómez del Río:** Fotelectos: cuando la imagen se vuelve espacio. Estudio de caso Para Ti Colecciones | **Valeria Tuozzo:** La moda en las sociedades modernas | **Esteban Maioli:** Moda, cuerpo e industria. Una revisión sobre la industria de la moda, el uso generalizado de TICs y la Tercera Revolución Industrial Informativa.

## Las Pymes y el mundo de la comunicación y los negocios

---

**Patricia Iurcovich:** Prólogo | **Liliana Devoto:** La sustentabilidad en las pymes, ¿es posible? | **Sonia Grotz:** Cómo transformar un sueño en un proyecto | **María A. Rosa Dominici:** La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio | **Victoria Mejuto:** La creación de diseño y marca en las Pymes | **Diana Silveira:** Las pymes argentinas: realidades y perspectivas | **Christian Javier Klyver:** Las Redes Sociales y las PyMES. Una relación productiva | **Silvia Martinica:** El maltrato psicológico en la empresa | **Debora Shapira:** La sucesión en las PYMES, el factor gerenciamiento.





## **Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación**

Universidad de Palermo.  
Facultad de Diseño y Comunicación.  
Centro de Estudios en Diseño y Comunicación.  
Mario Bravo 1050. C1175ABT.  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.  
www.palermo.edu  
publicacionesdc@palermo.edu

### **Director**

Oscar Echevarría

### **Editora**

Fabiola Knop

### **Coordinación del Cuaderno n° 57**

**Matilde Carlos.** (D&C, UP, Argentina)  
**Patricia Iurcovich.** (D&C, UP, Argentina)

### **Comité Editorial**

**Lucia Acar.** Universidade Estácio de Sá, Brasil.  
**Gonzalo Javier Alarcón Vital.** Universidad Autónoma Metropolitana, México.  
**Mercedes Alfonsín.** Universidad de Buenos Aires, Argentina.  
**Fernando Alberto Álvarez Romero.** Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Colombia.  
**Gonzalo Aranda Toro.** Universidad Santo Tomás, Chile.  
**Christian Atance.** Universidad de Buenos Aires, Argentina.  
**Mónica Balabani.** Universidad de Palermo, Argentina.  
**Alberto Beckers Argomedo.** Universidad Santo Tomás, Chile.  
**Renato Antonio Bertao.** Universidade Positivo, Brasil.  
**Allan Castelnuovo.** Market Research Society, Reino Unido.  
**Jorge Manuel Castro Falero.** Universidad de la Empresa, Uruguay.  
**Raúl Castro Zuñeda.** Universidad de Palermo, Argentina.  
**Mario Rubén Dorochoesi Fernandois.** Universidad Técnica Federico Santa María, Chile.  
**Adriana Inés Echeverría.** Universidad de la Cuenca del Plata, Argentina.  
**Jimena Mariana García Ascolani.** Universidad Iberoamericana, Paraguay.  
**Marcelo Ghio.** Instituto San Ignacio, Perú.  
**Clara Lucia Grisales Montoya.** Academia Superior de Artes, Colombia.  
**Haenz Gutiérrez Quintana.** Universidad Federal de Santa Catarina, Brasil.  
**José Korn Bruzzone.** Universidad Tecnológica de Chile, Chile.  
**Zulema Marzorati.** Universidad de Buenos Aires, Argentina.  
**Denisse Morales.** Universidad Iberoamericana Unibe, República Dominicana.

## **Universidad de Palermo**

### **Rector**

Ricardo Popovsky

### **Facultad de Diseño y Comunicación**

*Decano*  
Oscar Echevarría

### *Secretario Académico*

Jorge Gaitto

**Nora Angélica Morales Zaragosa.** Universidad Autónoma Metropolitana, México.

**Candelaria Moreno de las Casas.** Instituto Toulouse Lautrec, Perú.

**Patricia Núñez Alexandra Panta de Solórzano.** Tecnológico Espíritu Santo, Ecuador.

**Guido Olivares Salinas.** Universidad de Playa Ancha, Chile.

**Ana Beatriz Pereira de Andrade.** UNESP Universidade Estadual Paulista, Brasil.

**Fernando Rolando.** Universidad de Palermo, Argentina.  
**Alexandre Santos de Oliveira.** Fundação Centro de Análise de Pesquisa e Inovação Tecnológica, Brasil.

**Carlos Roberto Soto.** Corporación Universitaria UNITEC, Colombia.

**Patricia Torres Sánchez.** Tecnológico de Monterrey, México.

**Viviana Suárez.** Universidad de Palermo, Argentina.

**Elisabet Taddei.** Universidad de Palermo, Argentina.

### **Comité de Arbitraje**

**Luis Ahumada Hinostroza.** Universidad Santo Tomás, Chile.

**Débora Belmes.** Universidad de Palermo, Argentina.

**Marcelo Bianchi Bustos.** Universidad de Palermo, Argentina.

**Aarón José Caballero Quiroz.** Universidad Autónoma Metropolitana, México.

**Sandra Milena Castaño Rico.** Universidad de Medellín, Colombia.

**Roberto Céspedes.** Universidad de Palermo, Argentina.

**Carlos Cosentino.** Universidad de Palermo, Argentina.

**Ricardo Chelle Vargas.** Universidad ORT, Uruguay.

**José María Doldán.** Universidad de Palermo, Argentina.

**Susana Dueñas.** Universidad Champagnat, Argentina.

**Pablo Fontana.** Instituto Superior de Diseño Aguas de La Cañada. Argentina.

**Sandra Virginia Gómez Mañón.** Universidad Iberoamericana Unibe. República Dominicana.

**Jorge Manuel Iturbe Bermejo.** Universidad La Salle. México.

**Denise Jorge Trindade.** Universidade Estácio de Sá. Brasil.  
**Mauren Leni de Roque.** Universidade Católica De Santos. Brasil.

**María Patricia Lopera Calle.** Tecnológico Pascual Bravo. Colombia.

**Gloria Mercedes Múnera Álvarez.** Corporación Universitaria UNITEC. Colombia.

**Eduardo Naranjo Castillo.** Universidad Nacional de Colombia. Colombia.

**Miguel Alfonso Olivares Olivares.** Universidad de Valparaíso. Chile.

**Julio Enrique Putalláz.** Universidad Nacional del Nordeste. Argentina.

**Carlos Ramírez Righi.** Universidad Federal de Santa Catarina. Brasil.

**Oscar Rivadeneira Herrera.** Universidad Tecnológica de Chile. Chile.

**Julio Rojas Arriaza.** Universidad de Playa Ancha. Chile.

**Eduardo Russo.** Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

**Virginia Suárez.** Universidad de Palermo. Argentina.

**Carlos Torres de la Torre.** Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador.

**Magali Turkenich.** Universidad de Palermo. Argentina.

**Ignacio Urbina Polo.** ProDiseño Escuela de Comunicación Visual y Diseño. Venezuela.

**Verónica Beatriz Viedma Paoli.** Universidad Politécnica y Artística del Paraguay. Paraguay.

**Ricardo José Viveros Báez.** Universidad Técnica Federico Santa María. Chile.

#### Textos en inglés

Marisa Cuervo

#### Textos en portugués

Mercedes Massafra

#### Diseño

Francisca Simonetti - Constanza Togni

1º Edición.

**Cantidad de ejemplares:** 100

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.  
Marzo 2016.

**Impresión:** Artes Gráficas Buschi S.A.

Ferré 250/52 (C1437FUR)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

ISSN 1668-0227



El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la República Argentina, con la resolución N° 2385/05 incorporó al Núcleo Básico de Publicaciones Periódicas Científicas y Tecnológicas –en la categoría Ciencias Sociales y Humanidades– la serie Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]. Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo. En diciembre 2013 fue renovada la permanencia en el Núcleo Básico, que se evalúa de manera ininterrumpida desde el 2005. La publicación en sus versiones impresa y en línea han obtenido el Nivel 1 (36 puntos sobre 36).



La publicación Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos] (ISSN 1668-0227) está incluida en el Directorio y Catálogo de Latindex.



La publicación Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos] (ISSN 1668-0227) pertenece a la colección de revistas científicas de SciELO.



La publicación Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos] (ISSN 1668-0227) forma parte de la plataforma de recursos y servicios documentales Dialnet.



La publicación Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos] (ISSN 1668-0227) se encuentra indexada por EBSCO.

#### Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos] on line

Los contenidos de esta publicación están disponibles, gratuitos, on line ingresando en:

[www.palermo.edu/dyc](http://www.palermo.edu/dyc) > Publicaciones DC > Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación.

Prohibida la reproducción total o parcial de imágenes y textos. El contenido de los artículos es de absoluta responsabilidad de los autores.



# Cuaderno 57

Año 16  
Número 57  
Marzo  
2016

Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]

## Moda en el siglo XX: una mirada desde las artes, los medios y la tecnología

---

**Matilde Carlos:** Prólogo | **Melisa Perez y Perez:** Las asociaciones entre el arte y la moda en el siglo XX | **Mónica Silvia Incorvaia:** La fotografía en la moda. Entre la seducción y el encanto | **Gladys Mercado:** Vestuario: entre el cine y la moda | **Gabriela Gómez del Río:** Fotelectos: cuando la imagen se vuelve espacio. Estudio de caso Para Ti Colecciones | **Valeria Tuozzo:** La moda en las sociedades modernas | **Esteban Maioli:** Moda, cuerpo e industria. Una revisión sobre la industria de la moda, el uso generalizado de TICs y la Tercera Revolución Industrial Informativa.

## Las Pymes y el mundo de la comunicación y los negocios

---

**Patricia Iurcovich:** Prólogo | **Liliana Devoto:** La sustentabilidad en las pymes, ¿es posible? | **Sonia Grotz:** Cómo transformar un sueño en un proyecto | **María A. Rosa Dominici:** La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio | **Victoria Mejuto:** La creación de diseño y marca en las Pymes | **Diana Silveira:** Las pymes argentinas: realidades y perspectivas | **Christian Javier Klyver:** Las Redes Sociales y las PyMES. Una relación productiva | **Silvia Martinica:** El maltrato psicológico en la empresa | **Debora Shapira:** La sucesión en las PYMES, el factor gerenciamiento.

Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos], es una línea de publicación cuatrimestral del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo. Los Cuadernos reúnen papers e informes de investigación sobre tendencias de la práctica profesional, problemáticas de los medios de comunicación, nuevas tecnologías y enfoques epistemológicos de los campos del Diseño y la Comunicación. Los ensayos son aprobados en el proceso de referato realizado por el Comité de Arbitraje de la publicación.

Los estudios publicados están centrados en líneas de investigación que orientan las acciones del Centro de Estudios: 1. Empresas y marcas. 2. Medios y estrategias de comunicación. 3. Nuevas tecnologías. 4. Nuevos profesionales. 5. Diseño y producción de objetos, espacios e imágenes. 6. Pedagogía del diseño y las comunicaciones. 7. Historia y tendencias.

El Centro de Estudios en Diseño y Comunicación recepciona colaboraciones para ser publicadas en los Cuadernos del Centro de Estudios [Ensayos]. Las instrucciones para la presentación de los originales se encuentran disponibles en: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/instrucciones.php](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/instrucciones.php)

Las publicaciones académicas de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo actualizan sus contenidos en forma permanente, adecuándose a las modificaciones presentadas por las normas básicas de estilo de la American Psychological Association - APA.



Facultad de Diseño y Comunicación.  
Universidad de Palermo. Buenos Aires.  
Marzo 2016.

## Moda en el siglo XX: una mirada desde las artes, los medios y la tecnología

---

### Prólogo

Matilde Carlos.....pp. 11-14

### Las asociaciones entre el arte y la moda en el siglo XX

Melisa Perez y Perez.....pp. 15-25

### La fotografía en la moda. Entre la seducción y el encanto

Mónica Silvia Incorvaia.....pp. 27-38

### Vestuario: entre el cine y la moda

Gladys Mercado.....pp. 39-45

### Fotolectos: cuando la imagen se vuelve espacio. Estudio de caso Para Ti Colecciones

Gabriela Gómez del Río.....pp. 47-62

### La moda en las sociedades modernas

Valeria Tuozzo.....pp. 63-75

### Moda, cuerpo e industria. Una revisión sobre la industria de la moda, el uso generalizado de TICs y la Tercera Revolución Industrial Informativa

Esteban Maioli.....pp. 77-98

## Las Pymes y el mundo de la comunicación y los negocios

---

### Prólogo

Patricia Iurcovich.....pp. 99-104

<b>La sustentabilidad en las pymes, ¿es posible?</b>	
Liliana Devoto.....	pp. 105-123
<b>Cómo transformar un sueño en un proyecto</b>	
Sonia Grotz.....	pp. 125-135
<b>La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio</b>	
María A. Rosa Dominici.....	pp. 137-145
<b>La creación de diseño y marca en las Pymes</b>	
Victoria Mejuto.....	pp. 147-156
<b>Las pymes argentinas: realidades y perspectivas</b>	
Diana Silveira.....	pp. 157-168
<b>Las Redes Sociales y las PyMES. Una relación productiva</b>	
Christian Javier Klyver.....	pp. 169-180
<b>El maltrato psicológico en la empresa</b>	
Silvia Martinica.....	pp. 181-188
<b>La sucesión en las PYMES, el factor gerenciamiento</b>	
Debora Shapira.....	pp. 189-197
<b>Publicaciones del CEDyC.....</b>	pp. 199-216
<b>Síntesis de las instrucciones para autores.....</b>	p. 217

---

**Resumen:** El siglo XX ha sido un siglo de profundos y vertiginosos cambios, una etapa de grandes tragedias cuyas consecuencias se hicieron sentir en el mundo entero. Períodos de bonanza alternaron con depresión económica y austeridad, y los correlatos de esos vaivenes signaron todos los espacios de la vida, repercutieron en los usos y costumbres y alteraron el ritmo de las sociedades. En cada una de esas etapas la sociedad se vio transformada y con ella sus costumbres y valores. Nuevas expresiones culturales intentaron canalizar las ansiedades y búsquedas de cada momento y el correlato de esas corrientes se manifestó también en la moda. Pensar la moda en el siglo XX es pensar el cuerpo, las sociedades y sus cambios; es leer las transformaciones tecnológicas y su correlato en la cultura a la luz de las diversas manifestaciones que se operan en todos los planos de la vida cotidiana; pensar la moda es pensar en códigos indumentarios que expresan los valores e idiosincrasia de cada momento histórico, es pensarnos a nosotros y cómo queremos que los demás nos vean.

El presente Cuaderno no tiene por finalidad proporcionar una mirada acabada sobre esas transformaciones culturales –de las cuáles la moda es expresión–, sino ofrecer análisis y recortes que al poner el énfasis en algunos aspectos de la realidad del siglo XX, permitan discurrir el velo que recubre las relaciones sociales en torno a la moda, su producción y reproducción.

**Palabras clave:** siglo XX - moda y cultura - comunicación de moda - arte, cine y moda - formas de producción - cuerpo - sociedad posmoderna.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 14]

---

(\*) Profesora en Historia, productora de modas y docente en el área de Moda de UP y editora del blog Tendenciera. Disertante de cursos sobre Moda en diversas instituciones públicas y privadas.

Pensar la moda en el siglo XX es pensar el cuerpo, las sociedades y sus cambios; es leer las transformaciones tecnológicas y su correlato en la cultura a la luz de las diversas manifestaciones que se operan en todos los planos de la vida cotidiana; pensar la moda es pensar en códigos indumentarios que expresan los valores e idiosincrasia de cada momento histórico, es pensarnos a nosotros a cómo queremos que los demás nos vean<sup>1</sup>.

El presente Cuaderno no tiene por finalidad proporcionar una mirada acabada sobre esas transformaciones culturales –de las cuáles la moda es expresión–, sino ofrecer análisis y recortes que al poner el énfasis en algunos aspectos de la realidad del siglo XX, permitan discurrir el velo que recubre las relaciones sociales en torno a la moda, su producción y reproducción.

El siglo XX ha sido un siglo de profundos y vertiginosos cambios, una etapa de grandes tragedias cuyas consecuencias se hicieron sentir en el mundo entero. Períodos de bonanza alternaron con depresión económica y austeridad, y los correlatos de esos vaivenes signaron todos los espacios de la vida, repercutieron en los usos y costumbres y alteraron el ritmo de las sociedades. Siguiendo al historiador Eric Hobsbawm (1998) podríamos dividir a esta centuria en *La Era de las catástrofes* –entre 1914 y 1945–, *la Edad de oro* –crecimiento económico y transformación social entre la los años 50’s y fines de los 70’s– y el *Derrumbamiento* –desde la década del 80 hacia el fin del milenio– como los grandes momentos en que se escalona la historia del siglo XX<sup>2</sup>. En cada una de esas etapas la sociedad se vio transformada y con ella sus costumbres y valores. Nuevas expresiones culturales intentaron canalizar las ansiedades y búsquedas de cada momento y el correlato de esas corrientes se manifestó también en la moda.

El capítulo 1 de este Cuaderno a cargo de Melisa Pérez y Pérez, recorre precisamente dicha relación y despliega los entrecruzamientos entre corrientes y artistas con diseñadores y modistas que marcaron el pulso de las transformaciones de la indumentaria en el siglo XX. El surrealismo, la neo vanguardia y el Pop Art entre otras manifestaciones, expresan las aspiraciones y rupturas de cada momento histórico y encuentran en la moda un canal más de realización. Poiret, Schiaparelli, Chanel, y sus vínculos con el arte y las vanguardias, así como los jóvenes argentinos de los 60’s nucleados en el mítico Instituto Di Tella –Puzzovio, Cancela, Mesejean, entre otros– provocaron con sus creaciones al mundo de la moda e impusieron sobre telas y accesorios, el clima artístico de cada período.

De igual modo, en el capítulo 2, Mónica Incorvaia propone mirar el siglo XX a partir de la lente fotográfica. A través de un exhaustivo análisis de los máximos representantes de la fotografía de moda, las transformaciones operadas dentro de las publicaciones femeninas, las nuevas formas de mostrar y registrar las tendencias, la importancia de las modelos y los movimientos artísticos y culturales; la autora da cuenta de los cambios sociales y políticos que en el siglo XX se vieron reflejados en las imágenes registradas por una cámara fotográfica. Una cuidada selección de profesionales de la fotografía que atraviesa la centuria pasada y llega a nuestros días.

En relación con los diversos entrecruzamientos culturales, el capítulo 3 se detiene en el vínculo entre cine y moda. Gladys Mercado posa su mirada sobre la creación de una “estrella de cine” y la importancia del vestuario en dicha construcción. Ejemplos que van desde los años dorados de Hollywood hasta finales del siglo XX expresan cómo los usos y costumbres del celuloide influyen y expresan los códigos y valores de cada época. Así mismo, las alianzas entre diseñadores y artistas consagrados ponen de manifiesto las interacciones con el mercado y la utilización cada vez más frecuente de las estrellas como referentes aspiracionales y de consumo.

En el capítulo 4 Gabriela Gómez del Río toma el caso de la revista argentina Para Ti en virtud de su permanencia en el mercado y su particular manera de construir y reproducir

modas; se analiza aquí la *comunicación de moda* y la construcción de una lectora-consumidora, informada y a la vez, pasiva. La autora hace hincapié en los contratos de lectura y las arbitrariedades propias de la publicación, así como también en las transformaciones que la misma ha experimentado a lo largo de casi todo el siglo XX –y lo que va del XXI– en su forma de abordar no sólo las novedades y lanzamientos de temporada, sino la representación del cuerpo y el uso del lenguaje. El impacto de lo digital no queda fuera de análisis y deja en evidencia los cambios en las formas de comunicar.

Precisamente en torno a las nuevas tecnologías y al uso de la Web, el capítulo 5 a cargo de Valeria Tuozzo se detiene en el análisis de la moda en las sociedades modernas. El tema de los blogs como nuevos canales de comunicación está profusamente descrito y manifiesta la aceleración en las formas de comunicar que gracias a los dispositivos tecnológicos al alcance de todos, permite difundir información de manera inmediata marcando así el ritmo de las novedades. Dentro de esta nueva manera de comunicar, la autora hace hincapié en un fenómeno propio de fin de siglo XX –y que perdura en el XXI– como es el del estilo *vintage* en tanto expresión de diferenciación e individualidad a la hora de vestir. Esta tendencia es puesta de manifiesto por los bloggers en sus portales y acentuada mediante el coohunting que varios de ellos realizan para expresar lo que sucede en la calle. El caso del blog argentino *On the cornet* da testimonio de dicha práctica y refuerza el impacto que las nuevas tecnologías tienen a la hora no sólo de comunicar moda, sino de producirla.

Por último, el capítulo 6 a cargo de Esteban Maioli también aborda el uso de las nuevas tecnologías pero lo hace en el marco de la denominada Tercera Revolución Industrial, en que la moda se entiende como parte de una cadena de actividades industriales, económicas y culturales que hacia fines del siglo XX encuentra expresión en lo que se ha denominado producción *Just In Time*. Así, analizando diversas corrientes sociológicas que han intentado dar cuenta del fenómeno moda, Maioli pone de manifiesto el pasaje de la producción fordista –de tipo masiva– a aquella que atiende a las demandas de un mercado segmentado y que es posible, gracias a la generalización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. El vestido, el cuerpo, la sociedad de masas, la industria y los cambios en la producción son abordados en detalle y ofrecen una mirada sumamente interesante sobre los cambios operados en las postrimerías del siglo pasado y que marcan el pulso del tiempo actual.

Este Cuaderno busca abrir canales de discusión y oportunidades para nuevas investigaciones, análisis y miradas sobre la moda en el siglo XX. Se ha intentado ofrecer una pluralidad de enfoques sobre problemáticas y expresiones que atañen a la moda sin que por ello exista la pretensión de arribar a conclusiones definitivas. El ritmo de las transformaciones sociales, así como las nuevas maneras de comunicar y producir se ofrecen permanentemente como objeto de indagación y desde aquí deseamos que los artículos del presente trabajo sirvan como insumo para futuras producciones académicas.

## Notas

1. Al decir de Barthes: “( ) la indumentaria vive en estrecha simbiosis con su medio histórico ( ); los episodios históricos violentos (guerras, éxodos, revoluciones) pueden rom-

per rápidamente un sistema ( )”, Pág. 358. Dicho sistema tiene su propia lógica interna y expresa un ordenamiento normatizado en torno a valores que le son propios. Barthes, Roland, *El sistema de la moda*, Buenos Aires, Paidós Comunicación, 2005 (1993).

2. Hobsbawm, Eric; *Historia del siglo XX*, Buenos Aires, Crítica 1998 (1994). Introducción, pág. 15 y 16.

---

**Summary:** The twentieth century has been a period of deep and quick changes, a time of great tragedies whose consequences were felt worldwide. Boom periods alternated with economic depression and austerity, and those fluctuations influenced all areas of life, had an impact on customs and altered the rhythm of societies. In each of these steps, society was transformed along with its customs and values. New cultural expressions tried to channel the anxieties and researches at every moment and the correlation of these flows was also expressed in fashion. To think about fashion in the twentieth century implies the reflection about the body, the society and its changes; it implies also “to read” technological changes and its counterpart in the culture in the light of the diverse manifestations that operate at all levels of daily life; to think about fashion is thinking about dress codes that express the values and idiosyncrasies of each historical moment and is to think of ourselves and how we want others to see us.

This Journal is intended to analyze some aspects of the reality of the twentieth century, to discover the social relations around fashion, its production and reproduction.

**Key words:** XX century - fashion and culture - fashion communication - art, cinema and fashion - ways of production - body - postmodern society.

**Resumo:** O século XX foi um século de profundas e rápidas mudanças, uma etapa de tragédias cujas conseqüências sentiu-se no mundo inteiro. Períodos de bonança se alternaram com depressão econômica e austeridade, e os correlatos desses vaivens marcaram todos os espaços da vida, repercutiram nos usos e costumes e alteraram o ritmo das sociedades. Em cada uma dessas etapas a sociedade se transformou e com ela suas costumes e valores. Novas expressões culturais intentaram canalizar as ansiedades e procuras de cada momento e o correlato dessas correntes se manifestou também na moda. Pensar a moda no século XX é pensar o corpo, as sociedades e suas mudanças; é ler as transformações tecnológicas e seu correlato na cultura à luz das diversas manifestações culturais, das quais a moda é expressão, senão oferecer análise e recortes que ao por ênfase em alguns aspectos da realidade do século XX, permitem tirar o véu que cobre as relações sociais ao redor da moda, sua produção e reprodução.

**Palavras chave:** século XX - moda e cultura - comunicação de moda - arte, cinema e moda - formas de produção - corpo - sociedade pós-moderna

---

---

**Resumen:** El siglo XX estuvo marcado por grandes crisis económicas y sociales. De ellas surgieron nuevas formas de comprender a la vida y al arte.

A partir de las guerras mundiales, el estilo de vida de la mujer cambiaría radicalmente, junto con el estilo de su indumentaria, que se adecuaría a sus nuevas necesidades.

El arte, con las vanguardias y las neovanguardias, rompería con todas sus tradiciones, y desdibujaría sus límites.

En este camino común de transformación, arte y moda se fueron nutriendo mutuamente a lo largo del siglo. Destacándose la década del veinte, en la que diseñadores y artistas se influyeron entre sí, bajo la estética del art déco, del cubismo y del surrealismo. Y la década del sesenta, con el pop art, las experiencias del arte de acción y, en menor medida, el arte abstracto; en donde la moda formó parte de la unión y de la experimentación entre las distintas disciplinas artísticas. Estas experiencias habilitarían, a artistas y diseñadores, a trabajar con total libertad en las décadas finales del siglo. Esta libertad creativa continúa en la actualidad.

**Palabras clave:** arte - vanguardia - moda - ruptura - liberación - art déco - cubismo - arte abstracto - surrealismo - neovanguardia - pop art - inspiración - combinación de disciplinas artísticas - posmodernidad.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 24-25]

---

(\*) Profesora de Artes Plásticas, Universidad Nacional de La Plata. Actriz formada en la Escuela de Teatro de dicha ciudad. Docente en los niveles medio y superior de la Provincia de Buenos Aires. Profesora en Institutos de Formación Técnica con orientación Textil.

El siglo XX significó una ruptura total de los cánones que habían regido las artes visuales durante siglos. Así también, se produjo un cambio radical en el estilo de vida femenino, lo que provocó una revolución en la indumentaria.

Desde fines del siglo XIX hasta el término de la Segunda Guerra Mundial, París fue el centro, tanto de las vanguardias<sup>1</sup> artísticas, como de las tendencias en la moda.

La indumentaria femenina, salvo cambios en colores, materiales y accesorios, había conservado la misma silueta desde el Renacimiento. Esta se caracterizaba por la forma del reloj de arena, lograda gracias al uso del corsé. El mismo escondía y transformaba el cuerpo

de la mujer en una silueta ideal que, en los comienzos del siglo XX era el reflejo del estilo art nouveau, inspirado en las formas sinuosas de la naturaleza.

En 1908, el francés Paul Poiret (1879-1944) creó la falda tubo, que caía directamente desde la cintura hasta aproximadamente cinco centímetros del suelo, subiendo la cintura hasta debajo del busto, abandonando el uso del corsé y reemplazándolo por el del corpiño. Los primeros diseños de Poiret eran sencillos y de corte recto. Su estilo, que lograba una figura más suave, en principio resultó escandaloso, pero finalmente se universalizó a principios de la década del diez. Esta transformación se dio en plena Belle Époque, caracterizada por la filosofía del positivismo, y por la prosperidad económica.

En su búsqueda de la naturalidad de la figura femenina, Poiret se inspiró en el teatro, la escultura, la danza y la pintura. Apoyándose, principalmente, en las innovaciones del escultor Auguste Rodin (1840-1917), la bailarina Isadora Duncan (1877-1927) y el pintor fauvista Henri Matisse (1869-1954). Todos ellos coincidirán en romper con los cánones académicos, en sus respectivas áreas artísticas.

Otras influencias importantes en los diseños de Poiret fueron la escultura griega antigua y la cultura oriental<sup>2</sup>.

Dichas influencias se tradujeron en diseños caracterizados por la superposición de prendas, el uso de transparencias y de telas lujosas de colores intensos.

La guerra de 1914-1918 aceleró la gran transformación que se venía incubando desde el siglo precedente. El traslado de un gran número de hombres hacia los campos de batalla, obligó a las mujeres a abandonar sus hogares para salir a trabajar, generalmente en fábricas, por lo que empezaron a necesitar ropa más cómoda. De modo tal que, hacia 1915, las faldas se acortaron por encima del tobillo y luego hasta la mitad de la pantorrilla. Además, la escasez de textiles forzó a eliminar bolsillos extras, dobles pecheras y a reducir el ancho y el largo de las faldas, generando así un estilo de vida y de vestimenta completamente nuevo. Estas nuevas costumbres provocaron un cambio de mentalidad en la mujer, que la impulsó a quitarse, definitivamente, el corsé y a cortarse el pelo, transformando su figura hacia formas más netas y masculinas.

A mediados de los años veinte, Poiret introduce estampados geométricos, provenientes de la pintura vanguardista y del art déco. Este último, surgió en 1925, en París, con la Exposition Internationale de Arts Decoratifs et Industriels Modernes. No se trata de un estilo de características concretas, pero puede distinguirse por sus composiciones simétricas y su preferencia por la línea recta. Este estilo abarcó la arquitectura, el mobiliario, la joyería y la moda; enfatizando la sobriedad en la decoración y la exploración con nuevos materiales. Se desarrolló entre mediados de los años veinte y la década del treinta y, a diferencia de su predecesor, el art nouveau, tenía como fin adaptar el diseño a las condiciones de producción en serie de la industria moderna.

La moda, entonces, no escapó a la tendencia general de la época, que buscaba articular las artes con las nuevas posibilidades de la producción industrial, prevaleciendo, en todas las producciones estéticas, la idea de funcionalidad y de modernidad.

De esta manera, el art déco tomó del cubismo<sup>3</sup> la segmentación de círculos y el empleo de ángulos, pero a diferencia del movimiento pictórico valorizó los colores brillantes en los tejidos, estilizando y geometrizando los motivos florales, propios del art nouveau de principios de siglo. Eran los llamados “años locos”, que terminan con la caída de la bolsa



en 1929. Es en éstos años cuando en Francia la moda comienza a ser considerada un arte decorativo mayor.

Fueron los ilustradores Erté (1892-1990) y George Lepape (1887-1971), ambos de estilo art déco, y Eduardo Benito (1891-1981), de mayor influencia cubista, quienes le sumaron a la moda elementos propios de éstas corrientes artísticas. El primero lo hizo desde las tapas de la revista Harper's Bazaar, los otros desde las de Vogue. Ambas eran las revistas de moda más prestigiosas de la década del veinte, y promovieron, de esta forma, a las nuevas expresiones del arte.

El estilo de Erté era extravagante e incorporó grandes innovaciones en sus diseños, ya que a diferencia de sus contemporáneos, que ilustraban diseños ajenos, él dibujaba sus propias creaciones. Por ejemplo, bolsillos con forma de manos y sombreros con orejas de animales, formaban parte de sus ilustraciones. A pesar de la tendencia que prevalecía en esta época, sus diseños femeninos, no tenían nada de masculino.

Los años locos se distinguieron por el nacimiento del culto a la juventud y el hedonismo, junto a un mayor interés por los viajes, las salidas, la práctica deportiva y la conciencia corporal. Así, se instaló la tendencia hacia los cuerpos delgados, chatos y de corte masculino, influenciada por el art déco, con sus figuras alargadas y poco voluptuosas, surgiendo el estilo "garçonnet", caracterizado por peinados de pelo corto y pegado a la cabeza, collares en cascadas y vestidos más cortos con paillettes y mostacillas, que remarcaban las formas corporales y el espíritu de liberación femenina.

El período de entre guerras (1919-1939) fue el único, en toda la historia del diseño de indumentaria, que estuvo dominado por mujeres diseñadoras. Las francesas Jeanne Lanvin (1867-1946), Madeleine Vionnet (1876-1975) y Gabrielle "Coco" Chanel (1883-1971), y la italiana Elsa Schiaparelli (1890-1973).

El estilo de Jeanne Lanvin siguió el gusto de la época, con bordados virtuosos, adornos intrincados y ornamentos florales en colores claros y luminosos, propios de los diseños estilizados del art déco. Su sutil uso del color estuvo inspirado en su propia colección de pinturas.

Madeleine Vionnet se inspiró en el arte griego para crear cortes a partir de figuras geométricas como cuadrados y triángulos. Y al igual que Poiret, en las danzas de Isadora Duncan, creando diseños que se adaptaban a la forma natural femenina. Inventó el corte al bias e insuperables drapeados.

De la combinación de estas dos influencias, surgieron, por ejemplo, el vestido tipo pañuelo, el cuello capuchón y un top con dos tiras amarradas al cuello.

Su corte al bias estiraba las telas, dándole una geometría totalmente tridimensional a sus creaciones, así como una fluida dinámica al cuerpo en movimiento que los expertos actuales consideran tan radical como el cubismo en el arte. Es por esto que sus diseños se asocian con la escultura. Sus vestidos, en vez de algo independiente del cuerpo, eran como una segunda piel. Logro alcanzado, seguramente, gracias a que modelaba sobre maniqués de escala reducida, creando así, una idea en miniatura que le permitía armonizar el peso de la tela con el movimiento ideal del cuerpo.

Coco Chanel, en cambio, no tuvo grandes referentes en el arte, si no en su propio espíritu audaz.

El caso de Elsa Schiaparelli es el ejemplo más claro de la articulación entre el arte y la moda. A diferencia de sus rivales francesas, nunca supo coser ni bordar, sino que accedió a la moda a través del arte.

Durante la Primera Guerra Mundial se mudó con su marido a Nueva York, tras lo que éste la abandonó junto a su hija. Esto la obligó a trabajar en la boutique de moda francesa de Gaby Picabia, ex esposa del artista dadaísta<sup>4</sup> Francis Picabia (1879-1953), quien la vinculó con artistas como Marcel Duchamp (1887-1968) y los fotógrafos Man Ray (1890-1976) y Alfred Stieglitz (1864-1946). Cuando ellos decidieron emigrar a París, Schiaparelli los siguió. En 1927 abrió su propia boutique allí, con la línea deportiva femenina “Pour le sport”. Su primer éxito fue un suéter tejido en negro con un moño blanco en trompe l’oeil, es decir, pintado de manera extremadamente realista, creando una ilusión óptica de tridimensionalidad. Gracias a él, llamó la atención de algunos famosos surrealistas como Salvador Dalí (1904-1989), Jean Cocteau (1889-1963), Christian Berard (1902-1949) y el escultor Alberto Giacometti (1901-1966), quienes fueron invitados, por Schiaparelli, a asociarse con ella. De esta manera, Elsa Schiaparelli llegaría a dotar a la moda de un tinte surrealista.

En 1924 André Bretón redactó el Manifiesto<sup>5</sup> Surrealista, que plasmaba su nueva concepción artística. Este movimiento buscaba unir al sueño y a la vigilia en una nueva realidad absoluta, en una suprarrealidad. Esta idea estuvo directamente influenciada por el psicoanálisis freudiano, con el descubrimiento del inconsciente y la teoría de los sueños. El surrealismo se desarrolló tanto en las artes visuales, siendo considerado uno de los movimientos de vanguardia, como en la literatura; destacándose escritores franceses como Paul Éluard (1895-1952), André Breton (1896-1966) y Antonin Artaud (1896-1948). Pero fue éste último, quien subrayó su ideal estético; reunir objetos incongruentes. Esto sería plasmado también en las artes plásticas, siendo los ejemplos más claros los de Salvador Dalí y René Magritte (1898-1967). Esta vanguardia se desarrolló, aproximadamente, entre 1924 y 1928.

Schiaparelli revolucionó el estilo asociándose con el surrealismo y Dalí, quien fue el primer artista que trabajó con ella. Él le diseñó motivos bordados, además de aportarle inspiración para modelos, como el traje de oficina con bolsillos con forma de cajones, el sombrero en forma de zapato, y los vestidos pintados con una langosta o moscas. Luego se sumarían Giacometti, Cocteau y Bérard.

Al combinar su estilo con el arte de estos representantes del surrealismo, Schiaparelli le proporcionó a la moda una dimensión artística que atrajo a una gran clientela de ricos y famosos. Sus colecciones y shows normalmente eran temáticos. En sus vestidos abundaban las plumas y las serpientes, alternando temas como instrumentos musicales, mariposas, modelos paganos, astrología y tatuajes. Todos ellos fueron sumamente originales y excéntricos, además de escandalosos para la época. Además de inventar bombachas atrevidas; introdujo las camisas bordadas, los cierres de colores brillantes, los tejidos con emblemas, los turbantes y los pompones, y fue la primera en crear y usar botones originales que venían en forma de maníes o abejas. Pero su mayor contribución, al mundo de la moda, seguramente fue la creación de la pasarela de las colecciones tal como la conocemos actualmente. Con ella, Schiaparelli convirtió a las exhibiciones de los diseñadores en un evento estético que combina arte, música y movimiento.

La influencia surrealista en la moda llega a la Argentina, reflejada en la utilización de sus símbolos más destacados: notas e instrumentos musicales, escarabajos, flores, langostinos, grandes botones, etc. Éstos últimos fueron los accesorios más destacados de la moda local. Generalmente, eran de gran tamaño o de tamaño decreciente, teniendo forma de mariposas o de distintos animales; otros se hacían recortando las flores de los estampados de las telas. Durante la década del veinte y especialmente del treinta, se destacó Nolin en su confección, llegando a firmarlos. Eran utilizados en los vestidos, para cerrar o como adornos de bolsillos y recortes, siendo los más comunes los de galalita imitando carey.

El surrealista Man Ray fue pintor, escultor, fotógrafo, realizador cinematográfico, poeta, ensayista y filósofo. Siendo uno de los artistas más multifacéticos del siglo XX. Nacido en los Estados Unidos, emigró a París, donde gracias al patrocinio de Marcel Duchamp, logró fama con sus “rayographs” o “fotogramas” de objetos comunes y no tan comunes, a los que describía como “puro dadaísmo”. Como fotógrafo de modas, se destacó en Harper’s Bazaar, desde principios de la década del treinta. Allí, se distinguió del resto de los fotógrafos de moda por la iluminación que le daba a las producciones, creando un sistema de “luz continua”, que le permitía obtener un efecto de sombras múltiples, característico de sus fotos de moda de este período. Gracias a la originalidad y a la alta calidad de este nuevo estilo, diseñadores exitosos de la época como Poiret, Chanel o Schiaparelli, eligieron su estudio para fotografiar sus colecciones.

Man Ray aplicó sus ideas pictóricas a la fotografía, otorgándoles un aire surrealista. Por ejemplo, rehusaba de los decorados típicos de la época, prefiriendo escenografías artísticas originales, evitando contrastes extremos.

Al término de la Segunda Guerra Mundial, París deja de ser el centro, tanto de las artes, como de las tendencias en la moda, siendo éste ocupado por Nueva York. Esta nueva etapa se caracterizará por la aceleración y la democratización de la moda a nivel mundial, impulsada por el consumismo que había comenzado a gestarse en los “años locos”. La gran transformación de los años 1914-1950, en las condiciones sociales, económicas y tecnológicas, provocó un nuevo orden en el sistema de la moda, logrando su democratización. Este nuevo orden se apoyó en las tecnologías que iban apareciendo y en los medios de comunicación masiva. Así, la moda abandonó la supremacía de la alta costura, dejando de ser un medio para distinguirse de los demás. Para pasar a ser un medio de adaptación a la vida social, con la aparición del prêt-à-porter y de la producción seriada en gran escala. Provocando una aceleración de la moda que se desata, finalmente, al principio de la década del setenta, ya que las necesidades industriales requerían generar cada vez mayores consumos. Todo esto se traduce en la necesidad de mostrar una cantidad mayor de tendencias por temporada.

Este proceso tiene su eco en la Argentina, a pesar de la gran diferencia económica, con respecto a los Estados Unidos. En Buenos Aires, el centro de las artes y de las tendencias fue el Instituto Di Tella.

Los Centros de Arte del Instituto Torcuato Di Tella nuclearon a grupos neovanguardistas<sup>7</sup> que rompían con los cánones de la estética tradicional y dominante. El Di Tella fue el centro de experimentaciones de todas las artes, en él buscaban llevar a cabo el proyecto de modernización de nuestra cultura, teniendo como intención final colocar a la cultura argentina en un primer plano internacional. Con tal fin, fusionaban los contenidos nacio-

nales con formas extranjeras, consideradas por estos grupos portadoras de la modernización. Según la socióloga Susana Saulquin, podemos considerar al Di Tella como germen de la posmodernidad cultural en la Argentina, porque al desacralizar al arte y a la moda, tronizaron a la comunicación y al diseño. Ya que, al atraer con sus propuestas a un sector nuevo de la población llevaron a cabo el primer intento de democratización cultural<sup>8</sup>. La neovanguardia artística que tuvo mayor representación en el Di Tella fue el Pop Art<sup>9</sup>. Entre los artistas argentinos seguidores de este estilo se encontraban Delia Cancela, Pablo Mesejean, Dalila Puzzovio, Carlos Squirru, Edgardo Giménez, Alfredo Rodríguez Arias, Susana Salgado y Juan Stoppani. Ellos, como muchos otros artistas desde las diferentes disciplinas, rompieron con la solemnidad de la estética dominante, bajo los preceptos del “arte popular”. Incluso, prestigiosos diseñadores de la alta costura como Jacques Dorian y Vanina de War se sumaron a la propuesta pop que invadió Buenos Aires. Uno de estos preceptos fue el humor, que se hacía presente en todas las manifestaciones artísticas, especialmente en los happenings<sup>10</sup>. En ellos se destacaron, en los primeros años de la década del sesenta, Alberto Greco (1931-1965) y Marta Minujín (n. 1943).

Durante los años sesenta, la revolución que se produjo en la moda, formó parte de un movimiento de experimentación y de constantes búsquedas de nuevas formas de expresión en todas las ramas del arte, especialmente en las artes visuales. Nuevamente se articularon el arte y la moda, permitiendo que artistas plásticos como Delia Cancela, Pablo Mesejean y Dalila Puzzovio, diseñen moda. Los primeros dos, empezaron pintando iconos de la moda y de la música de la época y luego trasladaron esa iconografía a los vestuarios, utilizando estas prendas para posar en una ficticia revista de moda, llamada Experiencias 68. Finalmente, la colección debut de Cancela y Mesejean consistió en accesorios de cuero, collares ciempiés y monederos para colgar de la rodilla. Luego experimentaron con prendas de un talle apto para todos. Y a los primeros vestidos derivados de sus cuadros les siguieron otros hechos con frazadas. Durante la primera mitad de la década del setenta, ambos estuvieron radicados en Londres. Allí trabajaron junto a Grace Coddington y los fotógrafos Barry Lategan, Norman Parkinson y Clive Arrowsmith, produciendo portadas para Vogue. Y continuaron trasladando los temas de sus ilustraciones a la ropa. Empezaron jugando con telas, colores y bordados, y luego se volvieron más simples, anticipando el minimal.

Puzzovio comenzó usando vestidos de hule cosidos con martillo y brochadora con los que asistía a los happenings del Instituto Di Tella. Y junto a su marido Charlie Squirru realizó, en pleno centro de Buenos Aires, simulacros de campañas de gráfica callejera con coronas mortuorias y transfusiones de sangre, tejidos con signos del zodiaco o ventanitas para tarjetas postales. Su obra más famosa fue “Dalila Doble Plataforma”, un tótem con veinticinco pares de zapatos Grimoldi de colores flúo, con plataformas de catorce centímetros. Con ella ganó el Premio Internacional Di Tella de 1967. Finalmente Puzzovio se dedicaría a realizar vestuarios para teatro, cine y televisión, utilizando materiales como lentejuelas, lamé, raso y peluche.

Esta articulación entre arte y moda, en los años sesenta, la podemos observar también, en los vestidos de 1965 del diseñador argelino Yves Saint Lauren. Los mismos reprodujeron cuadros del artista neoplasticista Piet Mondrian<sup>11</sup> en tejido de punto. Y al año siguiente, en su colección Arte Pop.

La influencia Pop en la moda, presidida por el plástico Andy Warhol (1928-1987), se plasmó en el uso popular del jean, desde que el artista lo empleó en su diseño de tapa del disco de 1971, *Sticky Fingers*, de los Rolling Stones.

La moda de Gianni Versace (1946-1997), al igual que la de Saint Laurent, absorbió influencias de Warhol y del arte abstracto moderno. Y del arte griego y romano, como en el caso de las creaciones de Vionnet. Versace poseía un basto conocimiento sobre la historia del arte, el cual le permitió combinar estilos artísticos totalmente opuestos, creando diseños extravagantes.

El francés Jean Paul Gaultier (n. 1952), en sus diseños, alteró formas, volúmenes, texturas y colores, combinando texturas no tradicionales, mezclando diseños búlgaros con cuadros, etc., desarrollando los aspectos lúdicos de la moda e influenciando a todos los jóvenes diseñadores del mundo.

En 1988 se organizó, por primera vez, una Bienal de Arte Joven en nuestro país, la cual incorporó a la indumentaria, con desfiles que fueron una mezcla de moda, arte y teatro. De allí salieron finalistas los diseñadores Mónica Van Asperen, Andrés Baño, Gabriel Grippo, Gaby Bunader, Martiniano López Crocet, Pedro Zambrana, Iona Menéndez, Gustavo Vasco y Ana Sariego. Saulquin sostiene que las propuestas de estos diseñadores reflejan la superación de la mayoría de los principios de la posmodernidad, y evidencian el surgimiento de la libertad a nivel personal, como última etapa del proceso de individualización que se originó a partir de la Segunda Guerra Mundial. Según esta socióloga, hacia el fin del siglo XX se vuelve al moderno corte total con el pasado, pero a diferencia de la modernidad que al romper con el pasado pensaba en función del futuro, la producción actual se configura de acuerdo al presente y no en función del progreso o del futuro<sup>12</sup>.

Otro diseñador surgido de la Primera Bienal de Arte Joven fue Sergio de Loof. A fines de los ochenta sus *fashion happenings* se realizaron en espacios de arte como el Centro Cultural Recoleta, el Museo de Arte Moderno o la Fundación Proa. En los mismos desfilaron, por ejemplo, taparrabos de piel de oveja y caballo, en homenaje al pintor barroco Caravaggio, atuendos de pieles maravillosas, vestidos de diez metros de papel, estilizaciones de linyeras y pordioseros, pintados con barro. Luego, junto con Gabriel Grippo, Andrés Baño, Gaby Bunader y Kelo Romero creó la “moda de la pobreza”, realizando ropa con frazadas, trapos de piso y cuero holando-argentino.

Luego Grippo, en los noventa y radicado en Nueva York, bautizaría su marca de ropa “trash-à-porter”, algo así como “basura lista para usar”. Otra invención de Grippo, a fines de los noventa, fue el “Fashion Lab”, un laboratorio de moda donde los visitantes podían experimentar con ropa, maquillaje, tragos y video arte, participando, según él, del proceso de creación.

En la actualidad, en la misma línea de Grippo y de Loof, la vestuarista y diseñadora alemana Claudia Hill, radicada en Nueva York, presenta sus colecciones mediante *happenings*, en donde enfatiza el movimiento corporal e involucra distintas disciplinas artísticas. En uno de ellos, por ejemplo, montó un sector con fotos y cientos de muestrarios de colores para que los visitantes eligieran su tono favorito, en base al cual ella les preparaba una carta de colores y les hacía una bebida para que el color les entrara al cuerpo.

Saulquin concluye que la libre disposición e independencia de asociaciones que muestran los diseñadores jóvenes, al trabajar los soportes del diseño, son el reflejo de una nueva

reorganización en el sistema de valores que elige como referente a la libertad, y que influye inmediatamente en la moda como norma social<sup>13</sup>. Este camino de liberación fue iniciado por las vanguardias artísticas del siglo XX, signado por las guerras mundiales y por los grandes desequilibrios económico-sociales. Las vanguardias y neovanguardias ampliaron el concepto de arte y transmitieron a la moda sus ideales estéticos, incluyéndola muchas veces, como una manifestación propia del arte. Es por ello que el arte y la moda pueden comprenderse como géneros de la misma especie, en continua relación. Relación acentuada, fundamentalmente, en las décadas del veinte y del sesenta, reflejada fundamentalmente en la indumentaria femenina y en su gran transformación. Y luego manifestada en las décadas finales del siglo XX, aplicada en ambos sexos, bajo el signo de la democratización de la moda. Esta relación entre arte y moda conserva una fuerte presencia en la actualidad.

## Notas

1. Se utiliza el término militar “vanguardia” para denominar a los movimientos artísticos que rompieron con los modelos estéticos tradicionales, con los que chocaron debido al radicalismo de sus propuestas. Pese a la controversia que generaron en sus inicios, sus hallazgos y alternativas ya forman parte de la cultura occidental. Cada movimiento vanguardista tiene sus características propias. Los principales movimientos de vanguardia son el cubismo, el futurismo, el dadaísmo, el surrealismo y las diferentes vertientes de la abstracción. Todos ellos se desarrollaron en la primera mitad del siglo XX.

2. Las Exposiciones Universales de 1889 y 1900, realizadas en París, y los Ballets Rusos de Serge Diaghilev (1872-1929), incentivaron una atracción popular por la cultura de Oriente. Desarrollándose, especialmente, en el estilo de la moda y de la decoración de interiores, en los años previos a la Primera Guerra Mundial.

3. Según de Michelli el cubismo, desarrollado aproximadamente entre 1906 y 1914, estuvo influenciado por:

- las teorías empiriocríticas y fenomenológicas.
- las ideas de Boutroux sobre la interpretación subjetiva de las leyes de la naturaleza.
- las teorías de Bergson sobre la duración y la simultaneidad.
- la vuelta del idealismo y del espiritualismo en contraposición a las concepciones fundamentales del positivismo.
- las nuevas búsquedas en el campo de las matemáticas y la geometría. (de Michelli, 1968, p. 187)

Y en el plano artístico, son claras influencias la obra del pintor Paul Cézanne (1839- 1906), los relieves ibéricos de Osuna y el arte africano. Todas estas vertientes se tradujeron en las experiencias, en principio, de Pablo Picasso (1881-1973) y de Georges Braque (1882-1963). La representación cubista del objeto consta de su fragmentación en planos pictóricos, en su primera etapa, llamada cubismo analítico. Para luego sumarle elementos reales y pintados, que aluden al objeto, en su etapa conocida como cubismo sintético. El cubismo no le da importancia al color, empleando ocre, verdes y acromáticos, fundamentalmente. Para los cubistas el arte no debía sólo registrar los datos visuales del objeto, sino realizar una síntesis intelectual que descubriese y seleccionase los datos más esenciales del mismo.

4. El movimiento dadaísta nació en Zürich, en 1916, como una expresión de rechazo y rebeldía hacia la guerra. Este rechazo lo extendieron a todas las formas de la civilización moderna. Siendo una corriente artística y literaria, llevó la protesta contra el positivismo hasta la negación de la noción de arte. Se definía como un movimiento antiartístico, anti-literario y antipoético. Esta negación se plasmó en el uso del azar como norma principal de su obra. Los dadaístas crearon el fotomontaje y emplearon la técnica cubista del collage. Utilizaron materiales de desecho para realizar sus obras, llegando a elevar a la categoría de obra de arte a objetos industriales, llamados ready-made. Sus principales exponentes fueron Marcel Duchamp, Francis Picabia y Man Ray.

5. Un manifiesto es un escrito publicado por uno o varios artistas, en el que declaran su credo estético. La necesidad del manifiesto artístico surgió con el nacimiento de las vanguardias.

6. Muchos críticos consideran al dadaísmo como un antecesor del surrealismo, ya que ambos movimientos comparten la estética de lo absurdo y algunas técnicas empleadas por el dadaísmo, fueron retomadas en el surrealismo. Además artistas inicialmente dadaístas, como Man Ray o Picabia, se unieron luego al movimiento surrealista.

7. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, los modelos vanguardistas estaban agotados. La idea de “neovanguardia” surgió para describir la nueva situación artística de la posguerra, enmarcada bajo nuevas condiciones políticas y sociales. El arte de neovanguardia retomó los procedimientos vanguardistas, como el collage y el ready-made, adaptándolos a estas nuevas condiciones.

8. Saulquin (1998) *La moda en la Argentina*, pp. 156- 157. (3ra ed.) Buenos Aires, Argentina: Emecé Editores S. A.

9. El Pop Art surgió en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, en Inglaterra y luego se desarrolló en los Estados Unidos. El Pop empleó en sus obras la iconografía de la cultura popular urbana norteamericana, a modo de crítica a la intelectualidad del arte. Utilizaban medios industriales para reproducir sus obras, rompiendo con la unicidad de la obra artística y pretendiendo transformar al arte en una mercancía más de consumo masivo.

10. El happening, o acontecimiento, está definido por la acción en el espacio, por la valorización de los objetos, por el rol activo del espectador y por la combinación de elementos propios de distintas disciplinas artísticas: construcciones de ambientes, esculturas, pintura en vivo, música, sonido, monólogos, proyecciones filmicas o de imágenes, movimientos de baile, etc. Puede ser realizado en diferentes espacios en simultáneo.

11. El holandés Piet Mondrian (1871-1944) fue el principal exponente del abstraccionismo geométrico, creando el Neoplasticismo, un arte inspirado en la perfección de las leyes científicas y matemáticas. Es así como, en la búsqueda de alcanzar la pureza esquemática absoluta, el Neoplasticismo se reduce a líneas negras, horizontales y verticales, que dividen el campo plástico en planos rectangulares blancos y de colores primarios.

12. Saulquin, op. cit., p. 267.

13. *Ibid.*, p. 269.

## Referencias Bibliográficas

- Alemán, J. A., ed. lit. (2011). *El gran libro de la moda Clarín*. Barcelona, España: Editorial Sol 90, S. L.
- de Micheli, M (1968). *Las vanguardias artísticas del siglo veinte* (G. de Collato, Trad.) Córdoba, Argentina: Editorial Universitaria de Córdoba. (Trabajo original publicado en 1959).
- del Río, V. (2006). *El concepto de neovanguardia en el origen de las teorías del arte posmoderno*, en A. A. V. V. *Octavas falsas. Materiales de arte y estética 2*, Salamanca, España: Luso-española de Ediciones, pp. 111- 142.
- Deslandres, Y. (1998). *El traje, imagen del hombre* (L. Gavarrón, Trad.), (3ra ed.) Barcelona, España: Tusquets Editores. (Trabajo original publicado en 1976).
- Lescano, V. (2004). *Followers of Fashion*. Buenos Aires, Argentina: Interzona editora.
- Lucie-Smith, E. (1979). *Movimientos en el Arte desde 1945*. Buenos Aires, Argentina: Emecé Editores S. A. (Trabajo original publicado en 1969).
- Marchán Fiz, S. (1990). *Del arte objetual al arte de concepto* (5ta ed.) Madrid, España: Ediciones Akal S. A.
- Saulquin, S. (1998). *La moda en la Argentina* (3ra ed.) Buenos Aires, Argentina: Emecé Editores S. A.

**Summary:** The twentieth century was marked by great economic and social crisis that led to new ways of understanding life and art. Since World War I and II, the lifestyle of women would radically change, along with the style of their clothing, which would fit their new needs. Art and the new avant-gardes broke all their traditions and blurred their boundaries.

In this common path of transformation, art and fashion were mutually nurturing throughout the century especially in the twenties when designers and artists influenced each other under the aesthetics of art deco, cubism and surrealism, and in the sixties, with pop art, performance art and abstract art. In that scenario, fashion was part of the union and experimentation between different artistic disciplines. These experiences would enable, artists and designers to work freely in the final decades of the century. This creative freedom continues today.

**Key words:** art - vanguard - fashion - break - Release - Art Deco - Cubism - Abstract Art - Surrealism - new vanguard - pop art - inspiration - artistic disciplines mix- postmodernism.

**Resumo:** O século XX foi marcado por grandes crises econômicas e sociais. Delas surgiram novas formas de compreender a vida e a arte.

A partir das Guerras Mundiais, o estilo de vida da mulher mudou radicalmente, junto como o estilo de sua indumentária, que se adequaria a suas novas necessidades.

A arte, junto com as vanguardas e as neo-vanguardas, romperia com todas suas tradições, e desvaneceria seus limites.



Neste caminho comum de transformação, arte e moda se nutriram mutuamente ao longo do século. Destacou-se a década de 1920, quando designers e artistas se influenciaram mutuamente, na estética da art déco, do cubismo e do surrealismo. E a década dos sessenta, com o pop art, as experiências da arte de ação e, em menor medida, a arte abstrata, onde a moda foi parte da união e da experimentação entre as disciplinas artísticas. Estas experiências habilitariam aos artistas e designers a trabalhar com liberdade nas décadas finais do século. Esta liberdade criativa continua na atualidade.

**Palavras chave:** arte - vanguarda - moda - ruptura - liberação - art déco - cubismo - arte abstrata - surrealismo - neo-vanguardas - pop art - inspiração - combinação de disciplinas artísticas - pós modernidade.

---



## La fotografía en la moda. Entre la seducción y el encanto

Mónica Silvia Incorvaia \*

---

**Resumen:** Así como la invención de la fotografía cambió la mirada de la sociedad, su irrupción en la moda permitió visualizar un mundo de refinamiento que las mujeres del siglo XX contemplaron admiradas. Con el advenimiento de la prensa gráfica, y ante la llegada de revistas destinadas a un público específico, los fotógrafos tuvieron la posibilidad no solo de dar a conocer sus propias capacidades profesionales, sino de dotar a la indumentaria de imágenes donde lo artístico y el glamour se mostraron en toda su dimensión. Nombres como los de Edward Steichen, Man Ray, Helmut Newton, Richard Avedon, entre otros, posibilitaron mostrar su talento, inspirados en las corrientes artísticas que surgieron en la primera mitad del siglo XX y se prolongan hasta la actualidad. Este trabajo analiza sus respectivas obras en relación con la estructura de sus imágenes y las diferentes características de sus propuestas.

**Palabras clave:** moda - glamour - fotografía - prensa gráfica - vanguardias - estética.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 38]

---

(\*) Master en Cultura Argentina (Ediac - Fondo Nacional de las Artes). Prof. de Seminario II e Historia de la Fotografía, Universidad de Palermo. Historia de la Fotografía, Lenguaje Publicitario y Periodístico en Nueva Escuela de Diseño y Comunicación.

El fotógrafo transforma el momento  
de la vida en el reposo de la forma.  
El contemplador de una fotografía  
transforma, por su parte, gracias a su  
fuerza imaginaria, el reposo de la  
forma en vida, en movimiento ....  
(Willie Baumeister)

Así como la invención de la fotografía cambió la mirada del mundo con su nacimiento ocurrido en 1839, su irrupción en el universo de la moda muchos años después, permitió visualizar una sociedad plagada de refinamiento y estética que especialmente las mujeres del siglo XX contemplaron admiradas. Precisamente hasta ese siglo la moda se presentaba

a través de “figurines” o periódicos ilustrados que daban cuenta de los últimos estilos en vestuario femenino.

Las primeras publicaciones que apelan al dibujo para difundir estas corrientes datan del siglo XVIII, cuando aparece en Inglaterra en 1875 *Lady Journal* y posteriormente en Francia *Le Journal de dames*. Hacia 1869 se edita en ese país *Le courrier de la mode*, que destacaba los diseños de la época y los peinados que los acompañaban.

Durante el siglo XIX títulos tales como *L'Observateur de la mode* (1818) o *La Mode*, publicada en 1869, fueron referentes ineludibles de los nuevos estilos.

Con el advenimiento de la prensa gráfica, y ante la llegada de revistas destinadas a un público específico, los fotógrafos tuvieron la posibilidad no solo de dar a conocer sus propias capacidades profesionales, sino de dotar a la indumentaria de imágenes donde lo artístico y el glamour se mostraron en toda su dimensión.

Estos elementos acompañan el criterio del sentido de la belleza, unido indisolublemente a este paradigma, considerando las épocas y las estéticas correspondientes.

La Antigüedad denomina bello en el lenguaje cotidiano lo que es valorado positivamente, lo que gusta, resulta atractivo, tiene una apariencia complaciente o despierta admiración. Se llama bello a lo viviente, pero también a lo honorable o a lo útil. (Henckmann, Lotter, 1998, p. 30)

Dentro de este panorama, nombres como los de Adolph de Meyer, Edward Steichen, Man Ray, Martin Munkacsí, Toni Fissell, Helmut Newton, Richard Avedon, entre otros, posibilitaron mostrar todo su talento, a través de las publicaciones de moda más difundidas, inspirados en las corrientes artísticas que surgieron en la primera mitad del siglo XX y se prolongaron por su estilo y mensaje.

Este trabajo analizará sus respectivas obras en relación con la composición y la estructura de sus imágenes y los medios para los que trabajaron. Así se podrá apreciar la elaboración de los recursos expresivos que hicieron de estos artistas los referentes de la fotografía actual de moda.

La fotografía representa el instrumento de expresión visual idóneo para la moda. El triunfo de este medio, al que la prensa popular con sus tiradas de millones de ejemplares imprimió un extraordinario impulso, amplió de forma considerable el campo de acción de la moda. La fotografía y la moda tienen además otro punto en común. Se podría decir que la moda ofrece a la fugacidad del instante la posibilidad de materializarse de alguna manera en el devenir del tiempo; la fotografía muestra el instante en un pasado irrecuperable. La moda y la fotografía se complementan mutuamente. (Ruhberg et. alt, 1989, p. 651).

Si bien la fotografía plantea su omnipresente espacio en toda manifestación humana, la imagen en la moda alcanza un valor superlativo porque representa los anhelos y deseos de “ver” y “verse” reflejado de la mejor forma posible.

Se considera que al igual que la fotografía, la moda nace en París, si bien, como ya se planteó, esta última lo hace mucho tiempo antes. Pero será la gráfica la que le dará su identidad y permitirá difundir los dictámenes de los diseñadores más afamados.

De este modo, la combinación moda-fotografía genera lo que se conoce como la “cultura de la moda”, con basamentos en aspectos específicos, tales como lo que apunta Alberto Oliva en el fascículo 1 de la serie *El gran libro de la moda de Clarín*: “... los diseñadores que idean y fabrican la ropa, las modelos que se convierten en la cara visible de las prendas, los fotógrafos que registran el fenómeno, las revistas que la difunden y las tiendas que las venden”. (2011, p. 13)

Sutileza, encanto, seducción son algunos de los adjetivos que caracterizan este rubro, hoy “coptado” por el *photoshop* y sus recursos tecnológicos.

## La moda a través de la gráfica

La industria gráfica tuvo su mayor difusión entre fines del siglo XIX y principios del siglo XX, lo que posibilitó la impresión de fotografía y texto en una misma plancha, generando la aparición de revistas dedicadas a la moda que trascendieron por imponer tendencia a través de diseñadores consagrados y fotógrafos destacados.

En este caso, se toma como referencia a *Harper's Bazaar* (1867), *Vogue* (1892) y *Vanity Fair* (1913), por ser éstas las que mayor difusión han tenido desde su publicación. Aunque, con el transcurso de los años, otras revistas tomaron este género prácticamente en todo el mundo, permitiendo así la irrupción de nuevos diseñadores y fotógrafos.

Si bien París se perfiló como la capital de la moda, de la mano de personajes como el inefable Paul Poiret (1879-1944) considerado “el rey de la moda”, Estados Unidos se convirtió en el centro de las publicaciones dedicadas a la moda, especialmente a fines del siglo XIX con el advenimiento de la era industrial y el crecimiento económico del país del norte.

De este modo *Harper's Bazaar*, que había dado sus primeros pasos en la segunda mitad del siglo XIX, se posiciona a principios del XX. Inicialmente como publicación semanal, empieza a editarse mensualmente a partir de 1901.

Entre los profesionales que pasaron por sus páginas, se destacan Irvin Penn, Richard Avedon, Milton Green (dedicado más a la fotografía de espectáculo), y Martin Demarchelier, por ejemplo.

En plena era industrial y ante el advenimiento de un siglo poblado de expectativas, nace hacia 1892 en los Estados Unidos la revista *Vogue*, de la mano del norteamericano Condé Nast (1873-1949), dueño de la editorial que lleva su nombre, y responsable de las revistas *Vogue*, *Vanity Fair* y *The New York*, entre otras.

A lo largo de sus 120 años de existencia, impuso un estilo que se proyectó a 16 países que la distribuyen actualmente. El *life style* que propició está hoy vigente como símbolo del buen vestir y de las tendencias que definen su nombre. Los diseñadores más destacados han presentado sus colecciones más afamadas. Y la fotografía estuvo presente a través de profesionales tales como Barón de Meyer, Edward Steichen, Man Ray, Martin Munkacsi, Toni Fissell, Helmut Newton, Richard Avedon, y los actuales Mario Testino, Steven Klein, Bruce Weber y Annie Leibovitz, son sus principales exponentes.

Norberto Angeletti y Alberto Oliva en su libro *In Vogue* (2008) realizan un pormenorizado relato de los diseñadores y profesionales de la fotografía que pasaron por sus páginas, así como de personalidades que participaron en sus notas, tal el caso de Truman Capote, Federico Fellini, Bertrand Russell o Marcelo Mastroianni.

*Vanity Fair* aparece en 1913 en los Estados Unidos; perteneciente al grupo editor Condé Nast Publications, combinó cultura, moda y política en sus publicaciones. Los problemas económicos surgidos en los años 30 obligaron a su editor a cesar en su publicación. De todos modos, merece consignarse que en los años de su primera etapa fotógrafos como Edward Steichen y Man Ray realizaron producciones destacables.

Su relanzamiento se produjo en 1983 editada por Richard Locke, ex crítico literario de la revista Times. En la actualidad, inclinada más hacia el mundo del espectáculo, retrata el acontecer de la vida cotidiana en ese aspecto. Annie Leibovitz se incorporó en los años 90 realizando producciones de gran despliegue.

## Y los fotógrafos inmortalizaron la moda

Los denominados criterios estéticos en la fotografía, definen pautas y épocas que sus imágenes transmiten. La fotografía de moda conlleva elementos precisos que han perdurado a lo largo de la historia. No es un género frívolo ni banal, los profesionales dedicados a este rubro deben tener en cuenta aspectos precisos para sus producciones, haciendo uso de su talento y sensibilidad.

Los nombres analizados pertenecen a un criterio de selección relacionado con la incidencia que han tenido en el panorama de la moda. No son los únicos, ya que la industria gráfica, más a partir de los años 30 expandió las publicaciones en diversidad de temas.

Al igual que el impacto cinematográfico, la moda estuvo siempre presente en las publicaciones específicas y también en las de información general. Los denominados magazines, la incluyeron en sus páginas por formar parte del ideario colectivo. Las contingencias del siglo XX establecieron pautas que modificaron criterios en cuanto a la indumentaria, ligada a los vaivenes económicos de cada época.

De este modo, y cada uno en su estilo, acompañaron a los realizadores para los cuales ilustraron sus diseños, unificados en el concepto de belleza que define a este rubro.

No menos importante resulta mencionar a las modelos que posaron frente a estos lentes, poniendo su imagen al servicio del criterio estético de la época. Si bien la primera agencia para contratar profesionales de esta índole se inició en los Estados Unidos hacia 1923, ya el siglo anterior había contado con figuras que posaban para ser recreadas en el dibujo.

Por lo general las jóvenes que quedaron registradas transitaban también el mundo del cine, incipiente en los primeros tiempos. Entre los nombres que se destacan, figuran la preferida del Barón de Meyer, Ann Andrews quien posara por primera vez hacia 1919 para la revista *Vogue*; la actriz Miriam Hopkins, que pasó del cine mudo al sonoro, combinando ambas actividades.

Pero quizá la que más acaparó la atención en la primera mitad del siglo XX fue la sueca Lisa Fonssagrives (Bernstone, 1911-1992). Llegó a los Estados Unidos con la intención de convertirse en bailarina clásica pero fue capturada por la seducción del modelaje. Entre los

años 30 y 50 se la consideró la modelo mejor cotizada. Su figura ilustró páginas de revistas como *Vogue*, *Vanity Fair*, *Life* y *Time*.

Su vida está ligada indisolublemente a la imagen, ya que se casó primero con el fotógrafo francés Fernand Fonssagrives y luego con el norteamericano Irvin Penn, con quien convivió hasta su muerte.

Debido a la extensa lista de figuras que fueron la cara visible de los diseñadores de la época, se menciona, a título informativo a Marlen Morehouse, Ann Andrews, Lily Tosch, Mary Taylor, Dorian Leigh, y Twiggy (la más revolucionaria de los años 60) como homenaje a todas aquellas que permitieron a través de su cuerpo, mostrar los estilos y características de este apasionante mundo.

**Un “barón” en la indumentaria.** Adolph de Meyer (1868-1949), es un nombre que marca un estilo en la fotografía de moda. El gran impacto de su obra se produce hacia 1915, cuando se publica en la edición de *Vogue*, una fotografía de una dama de sociedad, Gertrude Vanderbilt, mostrándola con un estilo y distinción que llamó la atención de sus lectoras habituales.

Las revistas de moda estuvieron entre las primeras que hicieron un uso regular de la fotografía. En 1913, *Vogue* comenzó a publicar fotos realizadas para ella por Baron Adolf Meyer (sic); éste inició un estilo en el que la elegancia de las modas aparece desplegada junto a una sensibilidad fotográfica para las texturas. (Newhall, 2002, p. 263)

Aunque se supone que nació en París, pese a que algunos opinan que era de origen alemán, en 1893 se incorporó a la *Royal Photographic Society* de Londres, el mismo año que se considera que obtuvo su título nobiliario, si bien algunas fuentes mencionan que fue heredado de su abuelo. En esta institución adquirió un conocimiento artístico ligado a los movimientos de la época. El uso de filtros, reflejos luminosos y telas etéreas le confieren a su producción características especiales que demuestran el ideal de belleza de la época.

De Meyer transformó la fotografía de la moda, que era una actividad suplementaria para los fotógrafos, en una ocupación artística con dedicación exclusiva y que, además, era una elegante forma de vivir. Se produjo una especie de relación íntima social entre él y la mujer que era fotografiada. (Devlin, 1979).

**Refinamiento y glamour.** En 1902 se crea en Nueva York un movimiento que tendrá gran gravitación en el panorama de la fotografía mundial del siglo XX: *Photo Secession*, producto de la inspiración de Alfred Stieglitz (1864-1946) quien propone la realización de una “fotografía pura” distanciándose así de los cánones del pictorialismo de donde provenía el propio Stieglitz. Entre sus integrantes, se destaca el nombre de Edward Steichen, (1879-1973), de origen norteamericano, quien se incorpora al staff de las revistas *Vogue* y *Vanity Fair* a principios de los años 20 donde se desempeñará hasta 1937, convirtiéndose así en uno de los profesionales más destacados de la época, especialmente en el rubro moda, del

cual fue un paradigma. La primera fotografía en color que se publicó en la portada de esa revista fue realizada por él en 1932.

Su perfeccionamiento en París, le abrió las puertas hacia otros aspectos tales como la dirección del Departamento de Fotografía del Museo de Arte Moderno (MoMA) en 1946 donde organizó una célebre exposición denominada *The Family of Man* en la cual establece un concepto del arte fotográfico, junto con un ideal moral, característico de lo que se conoce como fotografía humanista y que tanta incidencia tendrá en la segunda mitad del siglo XX.

**El surrealismo en la moda.** Emanuel Rudnitzky es el verdadero nombre del fotógrafo norteamericano conocido como Man Ray (1890-1976), el cual constituye un icono dentro de los movimientos artísticos del primer cuarto del siglo XX. Su talento sobrepasa los límites de la fotografía para introducirse en el movimiento surrealista, del cual formó parte en París entre las décadas del 20 y del 30. Y fue determinante para las películas que bajo este estilo se realizaron en dicha ciudad. Man Ray fue decisivo en la filmografía del cineasta español Luis Buñuel (1900-1983), que le debe al fotógrafo la posibilidad de difusión de su obra máxima *Un chien andalou* (1928).

Así lo comenta el propio Buñuel en sus memorias, con respecto a la película y en ocasión de conocerlo en París

Man Ray y Aragon (Louis, poeta surrealista 1897-1982) vieron la película al día siguiente en el *Studio des Ursulines*. A la salida, muy convencidos, me dijeron que había que darle vida cuanto antes, exhibirla organizar una presentación. (...) Había algo en el aire, como ocurre siempre. Pero tengo que añadir que, por lo que a mí respecta, mi encuentro con el grupo fue esencial y decisivo para el resto de mi vida. (1985, p. 104)

Considerado uno de los más destacados fotógrafos de moda, se destaca de su obra las producciones que realizara para Elsa Schiaparelli y Coco Chanel en ocasión de su trabajo en *Harper's Bazaar*, donde el erotismo prima sobre su mensaje.

Resulta interesante destacar que Man Ray abarca todo el espectro en cuanto al diseño, ya que se lo considera, además de fotógrafo, pintor, dibujante, diseñador gráfico, escultor, cineasta y tipógrafo. Actividades que le posibilitaron un mayor conocimiento de los diversos lenguajes estéticos de la época.

Su inquietud por la experimentación, le permitió aportar técnicas tales como la solarización y el rayograma, que incluyó en algunas de sus producciones de moda.

Sus elegidas transitan entre el misterio y la sensualidad, con el uso de recursos técnicos que subliman la imagen. Tal el caso de la realizada a la modelo y fotógrafa Lee Miller (Elizabeth, 1907-1977) en 1929, donde ella toma una pose atrevida para la época, con un fondo de sombras recortadas que acentúan el enigma de este personaje.

No menos importante fue la relación que tuvo con el pintor español Salvador Dalí (1904-1989), quien ocupa un lugar destacado en la moda por los diseños que realizara en los años 30 para la italiana Schiaparelli, y que Man Ray fotografiara.



Así, el impacto causado por las atrevidas propuestas, fueron reproducidos por otros diseñadores que incursionaron en este estilo. El vestido langosta, el de lágrimas o el sombrero zapato fueron algunos de los modelos que pusieron una nota de color en la conflictiva Europa de esos años.

**La moda gana la calle.** El cambio de valores y condiciones sociales alentaron modificaciones en el criterio de mostrar las tendencias del momento. Los fotógrafos se apropiaron de otros escenarios, no tan rígidos como un estudio, y lograron mostrar una mujer más dinámica y atrevida que podía sugerir sin dejar de mostrar sus diseños.

A esto contribuyó la evolución en la técnica y la invención de la cámara Leica, de pequeño formato que empieza a comercializarse en 1925 a través de la casa Leitz de Wetzlar; dicha cámara utilizó la película cinematográfica e implantó el llamado paso universal (formato 24 x 36 mm) correspondiente a la superficie de dos fotogramas. En 1930 se presentó en la Feria Internacional de Leipzig, provista de un objetivo, con rollo de treinta y seis exposiciones.

Esta cámara marcó un antes y un después en el mundo periodístico y no solamente en el orden técnico. Por su práctico manejo será sinónimo de acción, rapidez y espontaneidad. Todo lo necesario para el vertiginoso mundo que se presentía. (Incorvaia, 2008, p. 89)

Dentro de este panorama el nombre del húngaro Martin Munkacski (1896-1963) sobresale por ser el primero que realiza en 1934 una producción de moda en exteriores para la revista *Harper's Bazaar* con la modelo en movimiento, tendencia que fue adoptada por otros profesionales como la norteamericana Tini Frissell (Antoinette Frissell Bacon, 1907-1988), dedicada también a la fotografía de guerra.

Ambos optaron por un estilo que conjugó dinamismo, encanto y actividad física. De la mujer pasiva que sus colegas presentaban, estos profesionales optaron por el criterio de realidad que exigía la época.

Los escenarios naturales se convirtieron así en el medio ideal para mostrar una moda más suelta y desinhibida. Si bien no fue fácil la imposición de este estilo, con los años fue muy recibido por las lectoras que se sentían identificadas con esta propuesta.

En cuanto a la producción de Munkacsi, Lilian Haberer comenta: "Su fotografía de acción se caracterizaba por la espontaneidad y por ángulos de enfoque poco convencionales (...) Desde ángulos extremos Munkacsi fotografiaba tanto modelos profesionales como seres corrientes durante sus actividades cotidianas, al aire libre y en movimiento". (1997, p. 455) En la edición del Gran libro de la Moda publicado por el diario Clarín se toma como referencia para definir el estilo de Frissell las palabras de la editora de modas Bettina Ballard, al mencionar que:

Frissell se especializaba en tomas en exteriores de ropa deportiva. Con sus contactos sociales, su pasión por el esquí, que la llevaba a Suiza todos los inviernos, y su disposición para viajar en cualquier momento a cualquier lugar, era una combinación de fotógrafa-editora. (2011, No. 5)

**Estilo y humanidad.** El nombre de Richard Avedon (1923-2004) conjuga seducción, misterio y sensualidad en una combinación que hace de sus obras testimonios visuales de gran valor antropológico. De origen norteamericano, en 1944 ingresa en Harper's Bazaar, gracias a su director, Alexey Brodovitch (1898-1971) que fuera encargado del Departamento de Arte de la revista entre 1934 y 1958, y es considerado un experimentado diseñador gráfico y fotógrafo, formador de los principales profesionales de la época.

Avedon y Brodovitch establecieron una relación de amistad que perduró durante años y que le permitió también la edición de su libro *Observaciones*, con textos de Truman Capote. A partir de allí, numerosas publicaciones componen su producción, donde la humanidad ocupa un lugar preferencial. En 1994 el Museo Ludwig de Colonia, Alemania, realizó una muestra retrospectiva, donde se integraron además sus fotografías de moda.

Dentro de este ámbito *Dovima con elefantes, traje de noche Dior, Cirque d'Hiver*, realizada en 1955, constituye un hito en su carrera.

Es una de las más célebres fotografías de moda de Avedon y ciertamente una de las más insólitas. Su interés reside simultáneamente en el inusitado contraste y la impresión general de una inefable elegancia. Esa fotografía marca el comienzo de una nueva era en la puesta en escena fotográfica. (MiBelbeck, 1997, p. 32)

Alain Dister, en el artículo publicado en la revista *Connaissance des Arts N° 16*, comenta a propósito de su obra que si bien fue famoso por sus clichés de moda chic, sus retratos sobre fondos blancos son una marca de fábrica. Considera que ha sido también un fotógrafo retratista que supo captar la vida cotidiana, a veces difícil, de sus contemporáneos. (2008).

**Un estilo intimista.** Irvin Penn (1917-2009), nacido en los Estados Unidos de América, accede al mundo de la gráfica a través de sus estudios realizados también con Alexey Brodovitch, trabajando en la *Philadelphia Museum School of Industrial Art*. Instalado en Nueva York en 1938, publica su primera tapa para *Vogue* en 1943. A partir de allí, trabajó regularmente en esta revista y otras de diversos países.

Una de sus características más destacadas para la realización de este tipo de fotografías fue la composición en interiores, desentendiéndose de las tomas callejeras y de las de exterior, a diferencia de su contemporáneo, Richard Avedon.

Se destacan en su producción las series que realizara precisamente para *Vogue*, como la efectuada en 1949, caracterizando en cinco imágenes la moda de la primera mitad del siglo XX.

Permaneció fiel durante toda su vida a las tomas en estudio y bajo determinadas condiciones de iluminación, de manera que los conocedores pueden distinguir las fotografías tomadas en París, por ejemplo, de aquellas realizadas en Nueva York sobre los mismos temas. (...) La personalidad de la modelo tiene lugar importante en su fotografía de moda, y a menudo, las imágenes están muy próximas del retrato. (MiBelbeck, 1997, p. 482)

Personalidades como Pablo Picasso, Jean Cocteau, las consideradas súper modelos Lisa Fonsagrives y Dorian Leigh, posaron su seducción, personalidad y encanto frente al lente de Penn, donde se destaca de forma directa la intimidad que une al fotógrafo con su modelo. Se podría decir que esa disciplina estética que manejó y la economía de los medios formales, le valieron un estilo muy personal que ha perdurado en el tiempo.

**La ruptura con las convenciones.** El nombre de Helmut Newton (1920-2004) ha generado múltiples contradicciones en cuanto al mensaje que se observa en sus imágenes. Nacido en Alemania, estudió fotografía en la escuela berlinesa de Iva, reconocida por sus retratos de moda y desnudo, conjunción que el artista supo explotar en sus composiciones. Trabajó para las ediciones francesa, inglesa, norteamericana e italiana de la revista *Vogue*, y también en *Elle*, *Marie Claire*, *Jardin de Modes*, *American Playboy*, *Nova* y *Queen*. A su vez, realizó reportajes fotográficos para *Stern* y *Life*, el magazine nacido en 1936 en los Estados Unidos que impuso el uso de la fotografía como eje comunicacional de su información. De este modo lo define MiBelbeck

...creó un nuevo estilo de fotografía de moda y de desnudo, cuyo éxito está indudablemente emparentado con su profunda sensibilidad antes los signos y el espíritu de nuestra época. Su combinación de actitudes agresivas y sumisión voluntaria, sumada a su preferencia por mujeres altas, de marcados huesos y seguras de sí mismas toca el centro del dilema en el que todavía se encuentran las mujeres y los movimientos feministas: reivindicar su participación en las decisiones de la sociedad, sin renunciar sin embargo a su identidad femenina... (1999, p. 470)

Su lente registró, rompiendo convenciones, las propuestas de diseñadores de la importancia de Yves Saint-Laurent, Claude Montana o Karl Lagerfeld.

## Eterna moda, eterna

Más allá de estos estilos definidos en cuanto a la captura de la imagen, la moda sufrió cambios interesantes durante el transcurso del siglo. Los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial redefinieron la figura femenina con la aparición del prêt-à-porter, más asequible para una sociedad que buscaba su recomposición.

Al respecto, Pepe Baeza considera:

Los años treinta, cuarenta y cincuenta vieron crecer a algunos de los mejores fotógrafos experimentales, en las páginas de la llamada prensa glamourosa, de la mano de algunos de los mejores directores de arte y editores gráficos de la historia de la comunicación gráfica: Blumenfeld, Matter, Brodovitch... Se generaron así productos visuales que, en ocasiones, resistirían mucho mejor que las revistas de reportaje el acoso de la televisión por la captación de la audiencia. (2001, p. 103)

Los sesenta y los setenta ubicó en primer plano a la juventud que buscaba un modo de participación más activo en la sociedad y cuyos atuendos dieron cuenta de los profundos cambios que se instalaron. Así la “cultura *underground*” (Szpunberg), que se manifestara a través de la moda con el uso general de jeans, polleras floridas, cabellos largos, si bien fue derrotada por el consumismo, transformó formas de comportamiento, tanto en la vida social como en la privada.

“La preocupación por la libertad, el derecho al uso del propio cuerpo, la revalorización de la naturaleza y la búsqueda de una nueva vida germinaron durante aquella inolvidable década y aún siguen siendo cuestiones candentes”. (1982, p. 24)

Los años setenta presentaron otras posturas y gestos. Las propuestas fotográficas exhibieron a mujeres activas mostradas en situaciones dominantes, para resaltar los logros obtenidos en la sociedad, tanto desde las actividades laborales como desde la exaltación de su cuerpo a través del erotismo.

El último cuarto del siglo XX se destaca por la influencia de la moda oriental, representada a través de diseñadores como Issey Miyake, Rei Kawakubo, Kenzo Takada y Johjo Yamamoto quienes se posicionaron en el panorama de la moda mundial.

Palabras tales como costura tecnológica, deconstrucción, diseñador gráfico, entre otras se posicionaron en la escena de la moda, dotándola de nuevas expresiones que vieron su consecuencia en los denominados “reyes sin corona”, como se ha llamado a Karl Lagerfeld, John Galliano, Marc Bohan, Alexander McQueen, entre los más destacados que trabajaron para importantes marcas como Yves Saint Laurent, Christian Dior y Givenchy, por ejemplo.

El advenimiento de grandes modelos y actrices como protagonistas de la moda, no hizo más que profundizar lo que desde siempre la fotografía de moda mostró: encanto, seducción, refinamiento. De este modo Cindy Crawford, Claudia Schiffer, Naomi Campbell se convirtieron en la cara visible de las firmas mencionadas.

La imagen fotográfica acompañó estos cambios generando composiciones más atrevidas en cuanto a la puesta en escena y el manejo de planos. Encuadres diferenciados aportaron la cuota de exotismo y misterio que este rubro de la fotografía precisaba para profundizar su mensaje.

A su vez, resulta interesante reflexionar acerca de los profesionales seleccionados, ya que prácticamente todos ellos abordaron el criterio de una formación que no se encerró en la fotografía, sino que abarcaron otras disciplinas que hacen al universo audiovisual, como la pintura, el cine o el diseño gráfico. Esta formación refuerza la idea de la importancia de una capacitación que permita ahondar la estética.

Hoy la fotografía de moda como la publicitaria tienen aliados inmensurables en la digitalización y el Photoshop. Los profesionales actuales los utilizan para dar una mejor y acabada imagen de su producción, pero sólo son herramientas condicionadas por la mano del fotógrafo.

Así lo define Joan Fontcuberta:

La tecnología digital parece haber destapado la caja de Pandora y se hace acreedora de numerosas críticas. Hay que recordar una vez más que la técnica no es más que un conjunto de herramientas que por sí mismas no

son merecedoras de un juicio moral aunque encierren una proclividad en algún sentido. (2011, p. 131)

Pero lo que estos recursos no podrán suplantar es la sutileza y el glamour que la fotografía de moda presenta. De la habilidad y destreza de estos pioneros surgió un estilo que se manifiesta en los profesionales actuales, los cuales recogieron el guante en este ámbito de encanto y seducción.

Los seres visuales que conforman este siglo XXI precisan de la imagen para poder interpretar el mensaje. Aun saturados de ellas, se necesita de ese soporte como eje de una comunicación implícita en nuestra cultura.

En relación con este tema Martín Jolie manifiesta:

Podemos percibir, sin embargo, que la “imagen”, lejos de ser una plaga amenazante y contemporánea, es un medio de expresión y de comunicación que nos vincula con las tradiciones más antiguas y más ricas de nuestra cultura. Su lectura, incluso la más inocente y la más cotidiana, cultiva en nosotros una memoria que sólo demanda reactivarse un poco para convertirse en una herramienta de autonomía más que de pasividad. (2009, p. 147)

Gracias entonces a ella conocemos, apreciamos y nos socializamos. La fotografía de moda, por su parte, permitió acercar tendencias y estilos abriendo el camino en el infinito mundo de la comunicación actual. ¡Bienvenida sea!

## Bibliografía

- Alemán, J. (edic. literaria) (2011). *El gran libro de la moda*. Buenos Aires. Editorial Sol-90media. Diario Clarín.
- Baeza, P. (2001). *Por una función crítica de la fotografía de prensa*. Barcelona, Gustavo Gili.
- Buñuel, L. (1985). *Mi último suspiro (Memorias)*. Barcelona. Plaza & Janes Editores.
- Devlin P. (1979). *Los primeros sesenta años de la fotografía de moda, s/d*.
- Dister, A. Richard. (2008). *Avedon, l'essentiel du regard. Richard Avedon au Jeu de Paume..* París. Connaissance des Arts Photo 16
- Fontcuberta, J. (2011). *La cámara de Pandora. La fotografi@ después de la fotografía*. Barcelona, Gustavo Gili.
- Henckmann, W. Lotter, K (eds.) (1998). *Diccionario de estética*. Barcelona, Grijalvo Mondadori.
- Incorvaia, M. (2008). *La fotografía. Un invento con historia*. Buenos Aires, Ediciones del Aula Taller.
- Joly, M. (2009). *Introducción al análisis de la imagen*. Buenos Aires, La Marca.
- MiBelbeck, R. Scheps, M. (edit.) (1997). *La fotografía del siglo XX. Museum Ludwig Colonia*. Colonia. Taschen
- Newhall, B. *Historia de la Fotografía* (2002). Barcelona, Gustavo Gili.
- Peter, S. (editor). *Icons of Photography* (2005). New York, Prestel-Verlag.

Szpunberg, A. (1982). *Los hechos políticos del siglo XX. El movimiento hippie, los caminos de la contracultura*. Madrid, Hyspamérica.

---

**Summary:** Just as the invention of photography changed the look of the society, its irruption in fashion allowed the visualization of a world of refinement that astonished the twentieth century women. With the advent of the printing press, and before the arrival of magazines aimed at a specific audience, photographers were able not only to show their professional skills but to capture fashion world at its wider dimension.

Names like Edward Steichen, Man Ray, Helmut Newton, Richard Avedon, among others, showed their talent inspired by the artistic trends that emerged in the first half of the twentieth century and extending to the present. This paper analyzes their work related to the structure of their images and the different features of their proposals.

**Key words:** fashion - glamour - photography - print media - avant-garde - aesthetics.

**Resumo:** Assim como a invenção da fotografia mudou a mirada da sociedade, sua irrupção na moda permitiu visualizar um mundo de refinamento que as mulheres do século XX contemplaram admiradas. Com a chegada da imprensa gráfica, e das revistas destinadas a um público específico, os fotógrafos tiveram a possibilidade não somente de dar a conhecer suas próprias capacidades profissionais, senão de dotar à indumentária de imagens onde o artístico e o glamour se mostraram em toda sua dimensão.

Nomes como Edward Steichen, Man Ray, Helmut Newton, Richard Avedon, entre outros, possibilitaram mostrar seu talento, inspirados nas correntes artísticas que surgiram na primeira metade do século XX, e se prolongam até hoje. Este trabalho analisa suas respectivas obras em relação com a estrutura de suas imagens e as diferentes características de suas propostas.

**Palavras chave:** moda - glamour - fotografia - imprensa gráfica - vanguardas - estética.

---

---

**Resumen:** Estructurados como industrias, la moda y el cine comparten también la característica de estar atravesados por el arte y producir objetos especiales, con una carga simbólica. ¿Qué vínculo podemos establecer entre los objetos producidos por la moda y la fabricación de una “estrella”? La clave está en el concepto de “fabricación”. Hay que entender que la estrella es el centro de una constelación, el *star system*, que representó el modo de producción capitalista del mundo cinematográfico y se hallaba cristalizado en el corazón de la industria a partir de 1919. Más allá de la estelaridad, el espectador tenía y tiene un rol importante al establecer un fuerte vínculo de identificación con sus estrellas favoritas. El vestuario contribuye a generarlo fundiendo persona y personaje a través de la carga simbólica de la que se hace portador. Desde aquí se intentará analizar la simbiosis entre los diseñadores y estrellas como un modelo de interacción donde mercado, publicidad y medios son la escena principal de un juego en el que todos afirman su identidad e imagen.

**Palabras clave:** industria - moda - cine - arte - diseño - fabricación - identidad - imagen.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 45]

---

(\*) Profesora en Historia y Licenciada en Antropología (UNLP). Fue Investigadora de la Universidad de La Plata en el área de Arqueología del NOA. Se especializó en la temática audiovisual escribiendo guiones para ficción y documental de carácter social e histórico.

Si hay una imagen que representa la relación entre moda y cine, es la de Audrey Hepburn en el film *Desayuno en Tiffany*, del director Blake Edwards. Vestida por Givenchy para ese trabajo, significó la afirmación de una relación que se extendió a su vida personal, ya que el diseñador se transformó en su modisto y amigo. El look de la actriz encarnando el personaje de Holly Golightly, marcó tendencia: el vestido de seda (reinterpretación de la Robe Noir de Chanel de la década del 20), el collar de perlas, la tiara, los guantes largos, unidos a la figura esbelta del personaje se convirtieron en símbolo de estilo, glamour y sofisticación y revolucionó el mundo de la moda. Sin embargo, esa colaboración había comenzado tiempo atrás, en la época en que Hollywood organizó los estudios en las primeras décadas del siglo XX. Estructurados como industrias, la moda y el cine comparten también la característica de estar atravesados por el arte y producir objetos especiales, con una carga simbólica. El sociólogo Frederic Godart señala que la moda se refiere “a la

industria de la indumentaria y del lujo, a la que se añade la industria de los cosméticos”. De los objetos producidos por el cine, nos interesa aquí uno en especial: “la estrella” (artista consagrado). ¿Qué vínculo podemos establecer entre los objetos producidos por la moda y la fabricación de una “estrella”? La clave está en el concepto de “fabricación”. El término surgió del corazón de los estudios y se le atribuye a Carl Laemmle, fundador de los Estudios Universal, inventor de las estrellas: “La fabricación de las estrellas es cosa primordial en la industria cinematográfica”. Ese proceso, conocido como “estelarización” dio por resultado un producto manufacturado que estuvo bajo el control de la fábrica fuera de los sets de producción. La vida privada de la estrella también se conformó a los estándares de esta industria particular. Dos elementos relacionados con la moda contribuyeron en esa tarea: el vestuario y el maquillaje. Los maquilladores de las estrellas de Hollywood, Max Factor y Elizabeth Arden, dieron impulso a la industria cosmética moderna en su tarea de trabajar en uno de los atributos de la estelaridad: la belleza, realizándola, perfeccionándola y, a veces, fabricándola.

Hay que entender que la estrella es el centro de una constelación, el *star system*, que representó el modo de producción capitalista del mundo cinematográfico y se hallaba cristalizado en el corazón de la industria a partir de 1919. Con altibajos y resurrecciones a lo largo del tiempo, tuvo su era gloriosa entre 1920 y 1932 (Edgar Morin, 1957). Si bien, la idea clásica de estrella surgida en esos momentos fundacionales se ha modificado profundamente, el modelo de interacción entre cine y moda permanece vigente y se verifica a través de dos dimensiones: el diseño de vestuario para los diferentes films y los maestros de alta costura llamados a colaborar, siguiendo la premisa de Cecil B. de Mille: “no deseo que en mis películas aparezcan vestidos que uno podría encontrar en una tienda”. Veamos esa interacción por separado.

## Diseño y looks de cine

Cuando los estudios de Hollywood organizaron sus departamentos, reservaron en el de Artes un lugar para el vestuario y el maquillaje. Los diseñadores de vestuario comprendieron con rapidez que su tarea era doble. Siguiendo los dictados del guión y conociendo al artista que debía vestir, las particularidades físicas y su personalidad, delineaban al personaje requerido, interviniendo muchas veces, fuertemente, en las decisiones del realizador. Pero también tenían clara consciencia de que de la interacción del actor o actriz y el papel que debía representar, de héroe o heroína, estaba surgiendo un fenómeno diferente: el artista consagrado que se revestía de la espiritualidad emanada de la heroicidad de los personajes representados. Pidiendo prestadas sus virtudes, la mitología del héroe se trasladaba del set y la pantalla a la vida privada de la estrella, vivida como una obra cinematográfica. “El sistema del estrellato dependía de estructuras elaboradas de construcción de imagen, manejo de publicidad y manipulación de medios” (Carol Dyhouse, 2011). Algunas estrellas entraron en rebeldía en el centro de la tensión entre su vida pública y privada. Joan Crawford se lamentaba diciendo “Soy una persona, no una maldita imagen”, mientras que Bette Davis decía de ella: “La señorita Crawford es una gata glamorosa. Yo soy una actriz”. En ese límite de lo público y lo privado trabajaron los diseñadores componiendo persona-



jes y haciendo que sus atributos se trasladen a la vida privada de las estrellas. El diseñador Adrian fue el responsable del aire de misterio y seducción de Greta Garbo. William Travilla ayudó a que Marilyn Monroe fuera un sex symbol. Pero en la construcción de un film y sus personajes es donde se comienza a apreciar la importancia de un artista del diseño. Edith Head contratada por la Paramount en 1923, desarrolló una carrera que incluyó 8 Oscars, cientos de películas y célebres colaboraciones, entre ellas con el director Alfred Hitchcock. Es precisamente una de sus películas, *Vértigo* (1958), que representa uno de los ejemplos excepcionales de la importancia del diseñador: Head logró que el vestuario se convirtiera en un elemento constitutivo de la narración. Kim Novak en su doble rol de Madeleine/Judy, permite a través del vestido, la reconstrucción de su presencia. Los zapatos con taco, el traje sastre, son objetos con significado por sí mismos, que el personaje de James Stewart, “Scottie”, aprende a reconocer como sus fetiches. Otro caso excepcional es reciente: el vestido verde esmeralda que Keira Knightly llevaba en *Expiación* (Joe Wright, 2007), considerado como el mejor atuendo de la historia del cine –desplazando al de A. Hepburn que mencionamos arriba–. La particularidad es que este vestido, de la diseñadora Jacqueline Durran, está concebido como un personaje en sí mismo.

Más allá de la estelaridad, el espectador tenía y tiene también un rol importante al establecer un fuerte vínculo de identificación con sus estrellas favoritas. El vestuario contribuye a generarlo fundiendo persona y personaje a través de la carga simbólica de la que se hace portador. Se dice que Bette Davis comentó: “Los actores podemos ensayar nuestros textos, movimientos y gestos, pero hasta que no nos ponemos la ropa no nos convertimos en los personajes”. Varios films marcaron tendencia en este sentido y el vestuario de sus protagonistas tuvo gran influencia en los hábitos del público en diferentes momentos. En la década del 30 en las playas americanas se impusieron los pareos y bañadores de estampados vivaces, aquellos que lució Dorothy Lamour en *The Jungle princess* (Wilhelm Thiele, 1936). Audrey Hepburn interpretando a la princesa Anne (*Vacaciones en Roma*, William Wyler, 1955) con sus pantalones pitillo, bailarinas y jerseys entallados afirmó su elegancia y puso de moda inmediatamente este estilo entre las mujeres de la época. También en *Cara de Ángel* (Stanley Donen, 1957), Hepburn provocó la emulación de las mujeres con el vestuario que representaba la bohemia francesa, con atuendos negros y leggings combinadas con zapatos bajos. Los diseñadores del film *Rebeca* (Alfred Hitchcock, 1940), trataron de hacer ver a la protagonista, Joan Fontaine, tímida e introvertida, adaptando un cardigan de lana, abierto por delante con botones y sin cuello, que usaban las aldeanas como elemento principal de su vestuario. El éxito de la película hizo que esa prenda adoptara el nombre de “chaqueta rebeca” y se convirtiera también en un éxito de ventas. Del mismo modo, a otros personajes estelares se les atribuye la virtud de imponer el uso de determinadas prendas y accesorios: los guantes que Rita Hayworth usó en *Gilda* se convirtieron en símbolo de elegancia y un accesorio común en los guardarropas desde entonces, ocurrió lo mismo con la boina y los pañuelos de seda que usó Faye Dunaway en *Bonny and Clyde* (Arthur Penn, 1967).

Otras veces un film o personaje parece imponer usos y hábitos ya que se inserta en la corriente principal de cambio social de una época. Ilustramos con dos ejemplos: el “look flashdance” y el “look Annie Hall”.

Jennifer Beals ataviada con sudaderas que dejaban ver sus hombros, polainas (calentadores), leggins, zapatillas de colores anunciaba el nuevo estilo femenino de los ochenta: mujer decidida, independiente, trabajadora a la par del hombre en un mundo de hombres y en oficios y puestos reservados tradicionalmente para los hombres. De hecho, su personaje Alex (*Flashdance*, Adrian Lyne, 1983) trabajaba en una fábrica como soldadora. El diseñador Michael Kaplan aprovechó el apogeo de la lycra para la confección de sus atuendos deportivos y quiso remarcar que el personaje, fuera del salón de baile, debía luchar para existir en un mundo dominado por hombres. De ahí el uso de prendas masculinas: abrigos oversize, chaquetas estilo militar con parches e insignias bordadas, botas de suela gruesa. Su look deportivo traspasó los gimnasios y pasó a ser parte de actividades cotidianas y el aire masculino de la vestimenta, asociado a un mensaje de independencia y poder, se mantuvo como opción hasta la actualidad.

*Annie Hall* (Woody Allen, 1977) marcó un hito en la definición del look masculino. Iniciado por Marlene Dietrich y Katherin Hepburn en la época dorada de Hollywood, se impuso como modelo ya que el estilo que Diane Keaton ayudó a componer resulta amigable y adaptable al uso cotidiano. El diseño estuvo en manos de Ruth Morley y Ralph Lauren pero la propia actriz se encargó de decidir cuál sería su apariencia final: trajes de tres piezas, chalecos, camisas, corbatas y sombreros. Talles grandes, camisas fuera de los pantalones, mangas y patas de pantalón dobladas. Complementaba con bolsos grandes, bijouterie de madera, cerámica y metal pintado.

Como señalamos antes, la vida privada de las estrellas también era asunto de los diseñadores de vestuario de sus películas. La nombrada Edith Head diseñó tres vestidos de boda para Elizabeth Taylor (a la que vistió en varias películas y a la que adaptó el New Look de Dior) y Nathalie Wood y Helen Rose fue la encargada de vestir para su boda a Grace Kelly, Debbie Reynolds y Jane Powell.

El vestuario masculino fue cambiando influenciado por lo que ocurría en la pantalla. Se definió la vestimenta de los jóvenes, atravesados por la idea de rebeldía: ¿“Contra qué te rebelas, Johnny?”, le preguntaron a Marlon Brando en *Salvaje* (Laszlo Benedek, 1953), el personaje de Johnny Strabler impuso la chaqueta de cuero, gafas de sol y sus infaltables vaqueros.

El look de James Dean en *Rebelde sin causa* (Nicholas Ray, 1955), una combinación de pantalón de jean, camiseta básica, botas desgastadas y chaqueta de cuero semiabierta, pasó a ser parte del guardarropa básico de los jóvenes. Un cambio de hábitos en la población juvenil propiciado por la imagen de rebeldía asociada a esa prenda, la cazadora de cuero. Mucho más cerca films como *Fiebre del sábado por la noche* (John Badham, 1977) *Footloose* (Herbert Ross, 1984), *Blade Runner* (Ridley Scott, 1982), *Matrix* (Hnos Wachowsky, 1999) aportan estilos y elementos a la vestimenta de los jóvenes y ciertas subculturas juveniles. En la primera, John Travolta en el papel de Tony Manero, rey de la noche de la música disco, con sus zapatos con plataforma, pantalones acampanados, camisa de cuello en V, selló un estilo seguidos por los jóvenes, enfundado en conjuntos de lycra y con el típico traje blanco con camisa negra que marcó época. En *Footloose*, Kevin Bacon en su rol de Ren Mac Cormack, un joven que viene a revolucionar la vida de un pueblo de EE.UU con su baile y su música, ataviado con chaqueta de cuero, jean pitillo desgastado, zapatillas Converse y anteojos de sol Ray Ban, marca tendencia en la juventud de los ochenta. Blade

Runner representa una gran influencia en la cultura cyberpunk y otras tribus urbanas inspiradas en el neogótico y futurismo y que acabaron por ser parte de la moda cotidiana y actual ya que se prefirió un corte clásico para el personaje de Harrison Ford, Rick: camisa y corbata oscuras, gabardina de telas ligeras. Se usó el cuero como material fundamental para la vestimenta de los replicantes: chaquetas largas, botas altas con elemento metálicos. Vestidos ajustados a la cintura con hombreras, colores plateados u oscuros y las faldas tubo son el estilo femenino básico del film. El caso de *Matrix* es peculiar, escasos de presupuesto, los hermanos Wachowski decidieron escatimar recursos para el vestuario. La diseñadora Kym Barrett se vio obligada a trabajar con materiales baratos. El cuero no es cuero sino un tejido vegetal que permitía el movimiento por acción del viento. Lycra, piezas de goma y PVC delinearon la figura de Trinity dándole un toque sensual y femenino. Sin embargo la chaqueta de cuero larga “matrix” se impuso junto a los zapatos o botas Doc Marten. Los anteojos negros fueron una creación especial de Richard Walker de la firma Blinde.

Más allá de la influencia en el mundo juvenil, ciertos films marcaron tendencia en ciertos estilos masculinos. Marlon Brando, ícono de belleza, contribuyó a popularizar el uso de varias prendas usadas por su personaje de Stanley Kovalsky en *Un tranvía llamado deseo* (Elia Kazan, 1951) ataviado con ropa interior, una camiseta mangas cortas o de tiras (musculosa) combinada con vaqueros, fue un modelo a seguir por muchos hombres. En *Para atrapar a un ladrón* (Alfred Hitchcock, 1955) Cary Grant presenta un look que crea estilo para los hombres: jerseys a rayas de colores sobrios, pañuelos llamativos, sin corbata, zapatos náuticos y un bronceado particular.

Una prenda originalmente ideada para los trabajadores rurales, para protegerlos de la lluvia y el frío, y que luego se adaptó a las necesidades de los oficiales británicos en la primera guerra mundial, la Gabardina que Thomas Burberry creó en 1880, se nutrió de los atributos de los personajes que la usaron y tuvo su historia particular en Hollywood. Pero sobre todo, fue adoptada por el gran público. Apareció por primera vez en el cine en 1937, vestía al personaje de Dick Tracy, protagonizado por el actor Ralph Byrd y a partir de allí fue la prenda de los detectives, envuelta en misterio, ambigüedad y soledad. Pero fue popularizada por Humphrey Bogart cuando la usó en *Casablanca* (Michael Curtiz, 1942), convirtiéndose en un imprescindible de los armarios.

## Parejas estelares: el diseñador y su musa

En base a la idea de que la estrella no usa ropa sino que “es vestida”, los estudios comenzaron a buscar en los maestros de alta costura la colaboración necesaria. Lo que finalmente ocurrió es que surgió una relación estrecha con los artistas. Comenzaron a vestirlos fuera del set, contribuyendo a cimentar su imagen en una interacción recíproca. El caso más representativo es el ya mencionado como modelo al comienzo del artículo, Audrey Hepburn - Hubert de Givenchy. La primera colaboración fue *Sabrina* (Billy Wilder, 1954) y le siguieron la mítica *Desayuno en Tiffany's* (Blake Edwards, 1961), *Charada* (Stanley Donen, 1963), *Como robar un millón de dólares* (William Wyler, 1966), *Encuentro en París* (Richard Quine, 1966). El glamour que se asocia a su figura proviene en parte de esta cola-

boración con su modisto de cabecera aunque Yves Saint Laurent y Valentino se ocuparon de su vestuario prêt-à-porter. Pelo corto, pantalones pitillos, jerseys de cuello bajo, blusas, bailarinas, grandes anteojos negros, tocados y sombreros, collares de perlas constituían su estilo imitado hasta el día de hoy. El glamour para la noche incluía la moderación: paleta neutra, sin texturas, amplias faldas, corte asimétrico, hombro descubierto. La sencillez de la belleza natural era su marca.

Otros diseñadores de los estudios son los responsables de trajes icónicos de la historia del cine o del estrellato, autores de “ropas que hacen soñar”, tal la premisa del star system. Nombraremos solo algunos a modo de ejemplo. Comenzaremos por Adrian Adolph Greenburg, jefe de los vestuarios de la Metro Goldwyn Meyer, nunca ganó un Oscar pero es recordado por célebres trabajos, entre ellos *El mago de Oz* (Fleming, Vidor, LeRoy, 1939) e *Historias de Filadelfia* (George Cukor, 1940), para la que vistió a Katherine Hepburn. Su nombre se asocia a una de las bellezas más enigmáticas de la escena mundial: Greta Garbo. La vistió en 17 de sus films. Fue el responsable de crear su imagen. Aprovechó su cuerpo extremadamente delgado como un recurso, resaltó su figura con trajes ajustados a su cuerpo como si hubieran sido cosidos sobre él. Pero sobre todo ayudó a crear ese aire de misterio, magia y sensualidad que la caracterizaba. El glamour y la intemporalidad asociada a su nombre comenzó a desaparecer cuando esta relación personal y profesional terminó. Sólo se recuperó con su prematuro retiro.

Marylin Monroe inspiró a William Travilla a realizar los vestidos de escenas memorables del cine mundial, entre ellos el famoso color crema, falda plisada que se levanta sobre la rejilla de la esquina de 54 y Avenida Lexington, en New York. Fue un truco publicitario del director William Wyler que ordenó encender los ventiladores que empujan hacia arriba la falda que una avergonzada –falsamente– Marylin intenta volver a su lugar. La escena fue parte de la película *La tentación vive arriba* (1955). Aunque fue su modisto de cabecera, no fue el responsable del vestido que lució al cantar el feliz cumpleaños al presidente Kennedy. Ese fue obra de Jean Louis Berthault, recordado por el célebre vestido de satin negro de Rita Hayworth en *Gilda* (Charles Vidor, 1946) y el vestuario para los espectáculos de cabaret de Marlene Dietrich.

Grace Kelly fue vestida espléndidamente para la pantalla por dos mujeres. Edith Head realizó los trabajos para *La ventana indiscreta* (Alfred Hitchcock, 1954) y *Para atrapar al ladrón* (Alfred Hitchcock, 1955). Helen Rose fue la responsable del fastuoso vestuario de *Alta Sociedad* (Charles Walters, 1956) y *El Cisne* (Charles Vidor, 1956), pero sobre todo fue la diseñadora del vestido más imitado de la historia: el que Grace Kelly lució el día de su boda con el príncipe Rainiero de Mónaco.

La simbiosis entre los diseñadores y estrellas en el star system selló un modelo de interacción donde mercado, publicidad y medios son la escena principal de un juego en el que todos afirman su identidad e imagen. Cuando los costosos vestuarios de las producciones hollywoodenses quedaron desfasados de los diseños europeos, los visionarios del negocio convocaron a los maestros de alta costura para sincronizar la pantalla con los requerimientos de la moda. Desde entonces, diseñadores, estrellas, modelos conformaron un sistema adaptado a los dictados de la industria capitalista moderna.

Quiero aclarar que la selección de los nombres de estrellas, diseñadores y films estuvo fuertemente influenciada por una afinidad personal. Es apenas un esbozo y unos pocos ejemplos.

## Bibliografía

- Croci, P. (Comp.) (2011) *Los cuerpos dóciles: hacia un tratado sobre la moda* (3a ed.). Bs. As.: La marca editora.
- Dyhouse, C. (2011). *Glamour: mujeres, historia y feminismo*. Bs. As.: Claridad.
- Godart, F. (2012). *Sociología de la moda*. Bs. As.: Edhasa.
- Morin, E. (1964). *Las estrellas de cine*. Bs As: Eudeba.

**Summary:** Fashion and cinema industries are crossed by art producing special objects with symbolic meaning. What link can be established between fashion products and the process of making a “star”? At this point “manufacture” is the key. The star is the center of a constellation -the star system- which represented the capitalist model of film production and was crystallized in the heart of the industry since 1919. Beyond “starring” the audience has an important role in establishing a strong identification with their favorite stars. Costume has the function of melting person and character through symbolism. From here we will try to analyze the symbiosis between designers and stars as an interaction model where market, advertising and media are the main scenario in which all consolidate their identity and image.

**Key words:** industry - fashion - cinema - art - design - production - identity - image.

**Resumo:** Estruturados como indústrias, a moda e o cinema compartilham também a característica de estar atravessados pela arte e produzir objetos especiais, com uma carga simbólica. Que vínculo pode-se estabelecer entre os objetos produzidos pela moda e a fabricação de uma “estrela”? A chave está no conceito de “fabricação”. Temos que entender que a estrela é o centro de uma constelação, o star system, que representou o modo de produção capitalista do mundo cinematográfico e que estava cristalizado no coração da indústria a partir do ano 1919. Além da característica de estrela, o espectador tinha e tem um papel importante ao estabelecer um vínculo estreito de identificação com suas estrelas favoritas. O vestuário contribui à geração fundindo pessoa e personagem através da carga simbólica da que se faz portador. Desde aqui se tentará analisar a simbiose entre os designers e estrelas como um modelo de interação onde mercado, publicidade e meios são a cena principal de um jogo no qual todos afirmam sua identidade e imagem.

**Palavras chave:** indústria - moda - cinema - arte - design - fabricação - identidade - imagem.



## Fotolectos: cuando la imagen se vuelve espacio. Estudio de caso Para Ti Colecciones

Gabriela Gómez del Río \*

---

**Resumen:** Las revistas especializadas de moda han ido marcando el ritmo del sector, a través del tiempo, desde su aparición. Estas piezas pueden ser consideradas como un espacio posible de ser habitado por sus lectores ávidos de conocer aquello que distingue, por excelencia, a este campo: la novedad. Para describir el recorrido propuesto se ha escogido trabajar con la revista Para Ti por su continuidad ininterrumpida de publicación en el mercado local, desde su primer número el día 16 de Mayo del año 1922, y una de sus últimas publicaciones Para Ti Colecciones. En esta investigación, se trabajó sobre revistas especializadas porque se concibe a las mismas como espejos para sus lectoras, que desde entonces se reflejan en sus páginas.

**Palabras clave:** revistas femeninas - imagen - moda - publicaciones especializadas.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 62]

---

(\*) Licenciada en Ciencias de Comunicación (UBA) Especialización en procesos educativos. Diseño de modas, especialización en moldería (Donato Delego). Docente en la UP de la Facultad de Diseño y Comunicación y de la UBAires, facultad de Ciencias Sociales.

Las revistas especializadas de moda han ido marcando el ritmo del sector, a través del tiempo, desde su aparición. Estas piezas pueden ser consideradas como un espacio posible de ser habitado por sus lectores ávidos de conocer aquello que distingue, por excelencia, a este campo: la novedad. Son consideradas por Barthes (1986) como máquinas. Es decir que, generan en serie productos similares que se definen a sí mismos, en estos espacios, temporada a temporada como *novedad*.

El modo en el que estas publicaciones fueron construyendo el relato de *las modas* para sus lectores tuvo que subsumirse a los hábitos de los consumos culturales que cada época acogió como signo de la misma. La representación gráfica de *las modas* fue amoldándose a los diferentes soportes que han aparecido y que fueron coercionando, en cada lector, el modo en el que se accede, se asimila y se reproduce esa información.

Para analizar el modo en el que *las modas* se fueron construyendo en la prensa gráfica, se acotaron tres períodos que se consideran de relevancia por la aparición y/o apogeo de un medio: el cine –en segunda época de apogeo local-, la televisión y el internet. Se ha establecido este recorte porque la inclusión y/o expansión de un medio provoca siempre una

crisis que exige la expansión del marco de referencia que imperaba hasta ese momento. Así al analizar las publicaciones gráficas especializadas en moda se pudo acotar el modo en el que en las mismas variaba su discurso según su contexto.

Para describir el recorrido propuesto se ha escogido trabajar con la revista *Para Ti* por su continuidad ininterrumpida de publicación en el mercado local, desde su primer número el día 16 de Mayo del año 1922, y una de sus últimas publicaciones *Para Ti Colecciones*. El eslogan de la publicación en ese entonces, y que hasta el presente mantiene era: *Todo lo que interesa a la mujer*. Desde sus inicios la publicación entendió a *las modas* –en su conjunto– como el factor primordial para mostrar en sus páginas. Es decir que, todo lo que la publicación le mostrase sobre *las modas*, a sus lectoras (acotado el género por el eslogan), pasaría a ser un tema de interés. De aquí en adelante, y haciendo referencia al marco que establece la misma publicación se establecerá como destinatario ideal de este tipo de publicaciones a la mujer, por esto que se nominará a su público objetivo como *lectora*. En el número primero, el punto fuerte estaba puesto en poder acercarles su público potencial lo último de la moda en París y Londres.

Se trabajó sobre revistas especializadas porque se concibe a las mismas como espejos que han sabido adoctrinar desde su aparición a sus lectoras, que desde entonces se reflejan en sus páginas.

### ¿Moda son *las modas*?

La Moda como fenómeno ha ido retroalimentándose a lo largo de su historia. En principio, habría que poder definir sus características para luego poder avanzar sobre la línea cronológica que puede describirse sobre dicho acontecimiento. Como señala la socióloga Saulquin (2006)

...la aparente trivialidad de la moda incide sobre las relaciones sociales. Su influencia es tan grande que casi nadie puede escapar a la grata y lúdica sensación de poder cambiar a gusto. A través de sutiles mecanismos de seducción, la moda se impone hasta convertirse en su imperativo de la vida cotidiana. (p. 8)

Podría plantearse una distinción entre la Moda de *las modas*. La Moda podría ser definida como el conjunto de códigos comunes que representan un periodo dado, no acotado únicamente al campo de la indumentaria, y *las modas* como las variantes cíclicas dentro cada uno de esos conjuntos acotados. *Las modas* fueron articulándose como un sistema constante a la par de los cambios económicos que fueron sucediéndose a lo largo del siglo XX. Un paso primordial para que éstas fueran tomando forma y sustento, señala Lipovsky (1994), fue la depresión de los años 1920-1930, cuando tras la catástrofe financiera que se produjo en dicho país, los industriales prestaron atención a la importancia que portaba la apariencia exterior de los objetos, y lo significativo que era su superficie para una mayor venta. A partir de ese momento, se comenzó a pensar en la producción desde otra pers-



pectiva porque había aparecido la concepción de los objetos bajo la noción de: buenos diseños, buenos negocios (*good desing, good busisnes*)

Por lo tanto, cabría pensar que la génesis de *las modas* está directamente relacionada con la mutación del mercado, y por ende, por las nuevas formas de pensar, producir, vender, y presentar a los nuevos productos que se volcaban en el mismo. Bourdieu (1979) señala que “La moda es la resultante de esta correspondencia entre la producción diferencial de los bienes y la producción diferencial de los gustos que halla su espacio en las luchas simbólicas entre clases” (en Lipovetsky, 1994, p. 205). *Las modas* comenzaron a retroalimentarse con mayor asiduidad ante la supuesta llegada de las clases más bajas a los productos que hasta entonces eran inalcanzables. Entonces, *las modas* se volvieron una exigencia de la exclusión que implicaba la *creación* de objetos inalcanzables cada vez más asiduamente, en donde el producto bajo la concepción de edición limitada fue la fuente del deseo más legítimo de clase.

Desde el tecnicismo *las modas* pueden considerarse como tal a partir de que se transforman en un fenómeno factible de ser medido a través de técnicas metodológicas que arrojen de su análisis estadísticas que ratifiquen tal fenómeno. Es decir que, un objeto se transformaría en un objeto de circulación en el mercado de *las modas* cuando éste se consume de forma constante y masiva. Pero, para que dicho objeto no sea tildado de costumbre sino fiel integrante de *las modas*, debe poseer dos aspectos más; por un lado, la condición de novedad; y por otro lado, la aseveración de que se trata de un objeto pasajero y efímero (Pérez Tornero, Tropea, Sanagustín, y Costa, 1992). *Las modas* como fenómeno, accede a acrecentar en el imaginario la idea de *efemeridad*, entendiendo que esta cualidad no es más que una ilusión que se nutre de cada supuesta novedad que sale a la luz en el mercado.

*Las modas* son un fenómeno complejo que parecieran abarcar espacios en donde a aquellos que se no consideran interesados por su influencia la dejan pasar como un evento sin relevancia, pero que al contrario de lo que se cree su acción aparentemente *invisible* no necesita permiso para entrar.

## La moda de comunicar *las modas*

En el marco que tiene este escrito, dentro de *las modas*, la que se analizará en este caso, y que tal vez sea lo más significativo para describir dicho fenómeno, es la definición que aplica para los objetos denominados indumentarios que también comprenderá a los accesorios. Es decir que, el conjunto *indumentaria* se presentará como un grupo de elementos factibles de componer a *las modas*. Este conjunto se analizará en las producciones de moda. El proceso de *las modas*, como se mencionó, involucra el desarrollo productivo, y por ende el valor significativo que adquiere el intercambio de la mercancía es un dato clave para delimitar la distinción que el mismo marcará entre el grupo social en el que se consuma. El proceso de *las modas* comenzó a mostrarse en diferentes versiones para hacerse conocer, y también comenzó a crecer a la par de los puntos que se mencionaron anteriormente. Una de las modalidades que actualmente se conoce como desfile de pasarela comenzó a llevarse a cabo en los talleres de los creadores más conocidos de las casas europeas —entre finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX—, entre los que puede mencionarse: Charles Frede-

rick Worth, Jean Paquin, Jacques Doucet y Paul Poiret, en estos encuentros presentaban las prendas que habían realizado hasta ese momento.

Para hacer circular la noticia, sobre las características de estas prendas nuevas, las casas invitaban a las damas de la *alta sociedad* para que éstas luego difundieran en sus reuniones sociales la *novedad*. En Buenos Aires, entre las casas de alta costura más conocidas se destacó *Madame Carrau* ubicada en Florida 61, quien se jactaba de no realizar prendas que no fueran sobre moldes europeos. El objetivo era captar la clientela argentina para que ésta no sintiese envidia de ninguna casa europea, y eligiera así las creaciones *nacionales*. Objetivo éste que aún conservan las mayorías de las casas ahora denominadas *marcas* de indumentaria siguiendo la *tendencia* que marcan las capitales de la moda: Francia, Milán, Nueva York y Tokio, entre otros argumentos.

Los medios gráficos nacionales, a mediados de la década del treinta, resaltaban las noticias de estas novedosas prendas en las secciones denominadas como “*Sociales, sociedad, o La semana gráfica*”, en donde se retrataba a la protagonista en cuestión, que pertenecía a una familia legítima de la sociedad –acentuándose así la nominación de la sección. En la sección, se mencionaba que era lo que llevaba puesto, haciendo mención al creador de su vestido. En un primer momento, esta fue una de las formas en la que tanto diarios como revistas femeninas presentaban la novedad de *las modas* en sus ediciones; que luego, siguiendo las transformaciones del mercado, se convirtió en secciones completas y hasta ejemplares que trataban únicamente sobre ese tema.

Los medios gráficos han ido potenciando aquello que se denomina como sistema de la moda, y su papel ha sido fundamental para la difusión y crecimiento mercantil del sector. En lo que refiere a diarios, uno de los ejemplos de esta transformación es el diario *La Nación* que presentaba una sección sobre moda los días martes y los días jueves en la página que se denominaba “*La mujer, el hogar, el niño*”, luego este mismo espacio se llamó “*La mujer: temas cotidianos*”. Especialistas sobre moda compartían este espacio con otros temas, pero con el fin de mantener estable el equipo de redactores sobre estos temas, se generó una sección exclusiva que se llamó “*Temas cotidianos*”, sección que estaba bajo la dirección de Carmen Acevedo, quien luego propuso hacer un suplemento dedicado específicamente al tema de la moda. Así en el año 1995, un 18 de Mayo aparece en el primer número del suplemento *Moda y Belleza*. Las modas comenzaron a convertirse en el motivo de los contenidos de las publicaciones, sobre todo las dirigidas al público femenino, dejando atrás su época de contenido *de color o relleno*.

## Siempre Para Ti

Las revistas especializadas, como se mencionó, podrían considerarse como un espacio en donde sus responsables construyen el relato que su lector habitará entrega tras entrega. Este espacio tiene una lógica de funcionamiento, y ésta es la lógica fabril, como señala Barthes (1986) la revista de moda despliega una maquinaria que se encarga de reproducir este contenido: es una máquina de hacer Moda que reproduce *modas*. Sus páginas marcan el ritmo que tomará el rubro de la moda, y articulan el ritmo que la lectora seguirá mientras habita estos espacios. Las publicaciones mediante esta lógica poseen como objetivo mos-

trar a sus seguidores el modo de hacer *llevable las modas*. Estas máquinas, en sus líneas de montaje varían el modo en el que cada lectora debe *hacer carne* la estandarización de un estilo que hasta haber sido representado en este espacio le parecía inalcanzable, o incluso le era desconocido.

Cada una de estas máquinas ante el ritmo que propone, establece un contrato de lectura, es decir que, establece el modo en el que cada una de las partes –de la relación que plantea la publicación– asumirá la responsabilidad para con el actividad pautaada. *Para Ti* construye un vínculo con sus lectoras desde la modalidad de complicidad, como puede leerse en este enunciado que ejemplifica el modo de trato entre las partes implicadas: “Este verano la consigna es surgir, pero desde una mujer absolutamente femenina. Todo esto es lo que te quisimos contar en esta edición especial”. (Revista Para Ti, 25 de Agosto de 2000, N° 4077, p. 4)

*Para Ti* cuenta con la particularidad de articular su discurso bajo una estrategia pedagógica en donde la relación si bien es de complicidad no deja de ser una relación asimétrica, porque el enunciador posee un saber que entrega de manera *amena* a sus lectoras, a quienes presupone ignotas sobre el mismo. Es decir que, la publicación despliega a lo largo de sus páginas una secuencia de enseñanza-aprendizaje, en donde se postula siempre como *maestra* de su *alumna* lectora. Este sistema educativo que plantea la publicación como vehículo para reproducir lo que *son las modas* en cada periodo se entendería como “el conjunto de mecanismos institucionales o consuetudinarios por la que se halla asegurada la transmisión entre las generaciones de la cultura heredada del pasado...” (Bourdieu y Passeron, 1981, p. 51)

Entonces, por esto es relevante comprender la noción de contrato de lectura en tanto el rol que cumpliría cada una de las partes implicadas bajo su lógica de acción. En este caso, *Para Ti* construye como base la asimetría como contexto vincular, relación que se desenvuelve dentro en *un espacio* que implica a la publicación en sí.

### ***Para Ti: arquitectura para las modas***

La revista *Para Ti* desde su número primero plantea un *espacio* posible (como toda revista) a donde se accede por su tu tapa –contrato de lectura mediante– y desde donde comienza a moldearse el hábito que deberá asumir su lectura, de aquí en adelante, cada vez que acceda a esta *arquitectura*.

Ante la observación y análisis de los espacios *habitables* podría definirse el uso que se hará de los mismos. Y así como todo arquitectura es necesaria también es arbitraria, evoca una funcionalidad pero también una retórica. (Fernández Galiano, 1990, en Escolano Benito, 2000) Por ejemplo, la estructura escolar puede ser considerada como soporte de símbolos que aluden al contexto en el que inscribe dicho espacio. El espacio delimitado como escolar u escuela, sugiere toda acomodación de los símbolos que una cultura construye, reproduce y sostiene. Podría entenderse entonces, a la revista femenina como estructura que, al igual que la estructura escolar es, cultural, y por ende, histórica. Es decir que, entendida como *espacio* la publicación –en donde como el espacio-escuela– construye, reproduce y sostiene símbolos que *acomodan y sostienen* a la idea que impera en ese período sobre

*las modas*. Podría, pensarse que las páginas de la revista, equivaldrían a los muros de la institución educativa donde se colgaba el cuadro del prócer, porque las mismas muestran a sus lectoras los referentes de *las modas*, aquellos que han hecho de este campo un ciclo legítimo e ineludible.

La temporalidad que en el espacio-escuela se construye mediante la campana, cuestión que en la revista también está presente, en la misma todo esta temporalizado por el ritmo que marca el dictado de *las modas*, en donde la novedad sería *el reloj* de la publicación.

Contar *las modas* es más que representar la prenda en sí para las lectoras, la moda es un conjunto que connota infinidad de variables posibles. Barthes (1986) entiende a la moda como sistema que dejaría de poseer un carácter pobre cuando se analiza como discurso. *Las modas* sólo se hacen tangibles a partir de la discursividad, cualquiera sea el soporte de ésta, que se genera sobre las mismas, de lo contrario cae automáticamente en la carencia que remite la prenda en sí como ciclo cerrado. Entonces, cuando una publicación como *Para Ti* se dispone a representar *las modas*, es decir cuando construye discursivamente el conjunto que implica relatar *las modas* mediante la publicación pone a rodar el engranaje que involucra el sistema de la moda en sí. Es decir que, la publicación enseña *las modas* a sus lectoras mediante una acción pedagógica que implica la reproducción de un saber dado. Esta táctica como señalan Bourdieu y Passeron (1981) “es objetivamente una violencia simbólica en tanto que imposición, por un poder arbitrario, de una arbitrariedad cultural” (p. 45). Se entendería entonces, que los códigos que representa la publicación son tan arbitrarios como las pautas del estilo que la misma exige, y que el medio reproduce.

Bajo esta lógica de análisis, la lectora que supone la revista *Para Ti* asume el rol de *niña*, pero no por el material que la revista pone a su alcance, sino por la modalidad enunciativa que se *pone en juego* a la hora de presentar cualquier cosa que se encuentre dentro de ese formato. Su lectora se concibe enunciativamente como *niña*, pero comercialmente como adulta. La reproducción de las arbitrariedades culturales que presentan las publicaciones de este estilo, mediante la relación asimétrica que implicaría el rol de autoridad pedagógica de la publicación frente a su rol de *educada* de su lectora, constituyen una de los mecanismos determinantes por los que se haya asegurada la reproducción social que se define como reproducción de la estructura de las relaciones de fuerza entre las clases, siendo el valor del capital cultural que promueven el que determinará en el mercado el valor económico o simbólico, es decir de su capital cultural, al que la lectora, en este caso, de *Para Ti* no pertenece pero *accede* mediante lo que la publicación le enseña (Bourdieu y Passeron, 1981). Proceso que tiene su génesis en el contrato de lectura estipulado, como así también en el género al que pertenece la publicación.

## Colecciones *Para Ti*

*Para Ti Colecciones*, si bien no varía el contrato de lectura dado por *Para Ti*, tiene una particularidad en relación a la edición semanal, y ésta es: su morfología abundante. *Para ti Colecciones* tiene dos ediciones anuales, una en el mes de Abril y otra en el mes de Septiembre, y a ambas ediciones la antecede una edición con características similares que se titula *Anticipo Para ti Colecciones*, que tiene la misma estructura pero con menos páginas.

Las ediciones, tanto sea *Para Ti Colecciones* como *Anticipo Para Ti Colecciones*, siguen el número cronológico de edición la publicación *Para Ti*. La primera edición de *Para ti Colecciones* fue publicada el 8 de Abril del año 2005, y su número de publicación es el 4316. Los responsables de esta novedad para sus lectoras, Carolina Balbiani, en su rol de subdirectora, y Juan Porras como Director comentan en esta primera edición que:

Durante años, los que hacemos Para Ti, cada vez que teníamos en nuestras manos alguna revista femenina norteamericana o europea, moríamos de envidia. ¡Qué producciones! ¡Cuántas páginas! ¡Mira qué buenos avisos! ¡La tapa es espectacular! (...) Hoy tenés en tus manos Para ti Colecciones, una edición record en el mercado de revistas argentinas... (*Para Ti Colecciones*, p. 32, Abril 2005)

Como se explicó anteriormente, la tapa de la revista es la ventana a sus contenidos, es el portal por donde el lector accede a la información que se encuentra dentro. Es la característica que la distingue de su competencia directa. La descripción de la misma, en esta primera edición, aparece junto al mensaje que tanto el subdirector y el director de la edición dejaron para sus lectores -que es lo primero que puede leerse luego de quince publicidades a doble hoja. Este apartado se titula *Nuestra Tapa*, y entre los protagonistas que se distinguen como indispensables para su realización se menciona a la modelo, a quien se describe con nombre completo y la agencia a la que pertenece. La primera tapa de esta edición presenta un fondo plateado, la modelo de medio perfil se ve acotada entre su peinado abultado (corto y rubio) y su busto. La información sobre la edición se resume a dos cuestiones fundamentales: la cantidad de páginas que podrá obtener la lectora, y que en las mismas encontrará -como siempre según la publicación- lo mejor de la moda. Aunque, en este caso y luego de la crisis mediante bajo la lógica de *diseño de autor* más que instalada, ya no es de las capitales europeas, sino que es lo mejor de la moda argentina. Este tipo de publicaciones cada vez más se asemejan a los típicos catálogos de venta, pero siendo la Moda el eje de los objetos que se muestran, y el rol que han asumido las marcas en este mercado como vehículo de venta de un tiempo a esta parte varía en su formato. Klein (2001) explica que los catálogos de artículos de diseño se parecen cada vez más a las revistas de estilo de la vida y viceversa. Abercrombie & Fitch, J. Crew, Harris Rosen y Diesel han adoptado el formato de libros de cuentos, con personajes que se mueven según argumentos elementales. Esta característica es la que puede observarse en *Para Ti Colecciones*, en donde sus producciones de moda son historias que cuentan diferentes relatos en todos los terrenos posibles. Seguidas de publicidades que se conciben también bajo la misma lógica de la producción.

Como anticiparon, en presentación del número primero, los responsables de *Para Ti Colecciones*, las producciones de moda son una parte fundamental en la revista, y éstas significan el 43,4% en relación a la cantidad que ocupa la publicidad que es del 47,8%. A más publicidad, más solvencia para producir más producciones. Sólo aparece una nota al finalizar la publicación que implicaría el 1,2% de la publicación, y la misma se titula El árbol genealógico del mundo *fashion*: los dueños de la moda. La publicidad es la fuente de la vida de las revistas en el último tiempo, porque cuantas más páginas de publicidad

haya, mejor funciona la revista y aumenta su número de producciones fotográficas. Se añade una página producida por la revista cada vez que una marca compra una página de publicidad, estableciendo una especie de equilibrio entre el trabajo de redacción y la publicidad. Lannelongue (2008) Este ciclo relacional entre producción y publicidad que se establece en la publicación ha sido constante y puede observarse con claridad, e incluso ha ido en aumento cada vez es mayor el número de páginas.

En el número de abril del año 2008, las páginas habían ascendido a 836, creciendo respecto al primer número de esta publicación en un 67%. La exacerbación de la publicación a través del aumento de sus páginas fue transformando la morfología de la publicación, pero el cambio mayor lo presenta en su edición de abril del año 2009 cuando presenta a su lectora el formato *pocket*. En la publicidad sobre esta novedad presenta un texto en donde puede leerse “Para ti, la revista que siempre está a la vanguardia, abriendo camino a la hora de marcar tendencia, esta vez es + Para Ti que nunca. Porque además de su formato tradicional, estrena por primera vez en la Argentina el formato *pocket*. Un tamaño súper innovador que va a revolucionar tu manera de disfrutar las 660 páginas de esta especialísima edición”. Así relata a su lectora este nuevo soporte que acotará su cuerpo a una nueva medida, ahora más pequeña. Un dato que marca la publicidad es el precio de la publicación que varía de un tamaño a otro, siendo el precio del formato tradicional de \$15, y del nuevo formato \$8. Es evidente que la publicación también gana más del porcentaje en el que varía su precio porque utiliza para el modelo *pocket* la mitad del papel ilustración que emplea para el modelo tradicional, acotándose así también todo lo que implica la impresión, corte y armado del número. Es llamativo que si bien el contenido en cada una es el mismo, la publicidad cierra su discurso diciéndole a la lectora “resérvate una, o las dos”. Pareciera que el formato podría hacer que la lectora se pierda ante la modificación por esto la recomendación de la adquisición de ambos, porque al modificar el formato la publicación está variando su estilo, casi centenario, que estaba implícito en el contrato que había sido firmado por ambas partes en Mayo del año 1922.

La máquina de la moda que supo poner en marcha la revista *Para Ti* pudo haber variado en su morfología pero la misma sigue ocupando el mismo estilo arquitectónico logrando así la *espacialización* del cuerpo de su lectora, quien *corporalizará* ese encuentro con el *espacio* propuesto, que aunque éste se *acote*, el relato de la moda sigue reproduciéndose sin parar al ritmo de la novedad. El cuerpo habita el espacio de la publicación y logra así reproducir el sentido de la moda bajo la lógica de la economía normalizando sistemas que la publicación le enseña página a página en sus producciones como recurso posible de la tan ansiada *inclusión*.

### **Las modas se acomodan en la arquitectura para ti**

A grandes rasgos, el relato que construye sobre la Moda las revistas *Para ti* y *Para Ti Colecciones* se podría decir que tiene dos ejes: por un lado, los temas que están de moda, y por otro lado *las modas* en sí. Podría entenderse que en estas publicaciones uno de los ejes mencionados se encuentra dentro de otro, como si fuera un juego de *mamushcas*, exigien-

do la traducción entre ambos conjuntos verbales y visuales. Evoca así un sentido dado sobre la Moda que habita en el imaginario que impera en ese momento.

La construcción que hace *Para Ti* sobre *las modas* no es directamente sobre el sentido de su denotación, sino en relación a lo que describe sobre las mismas. Por lo tanto, y como señala Barthes (2003) *las modas* que se presenta se encuentra en la connotación que pueda evocarse en las lectoras. Es decir que, *las modas* se transforman en un relato. La publicación a través de las diferentes construcciones que realiza espera que se produzca en sus lectoras el proceso de desplazamiento del sentido que se produce por metonimia no por metáfora. Se produce así mediante este proceso el desplazamiento del signo que no estaría significando sino por medio de uno de sus atributos. Este proceso es sumamente importante porque es el elemento significante perceptible para su lectora.

La lectora podría concebir la entrada ficticia a este sistema de bienes dignos, en principio, con sólo la compra de la publicación. El objetivo de crear la necesidad de aquello que *le interesa*, concepto que la publicación vehiculiza es su eslogan, no hace más que asentar la conformidad que forma parte de su gusto que se ve intervenido, antes que nada, por la necesidad. Es por esto también que la revista alude a la practicidad y economización en algunas de sus *bajadas a calle*.

*Para Ti*, pareciera articular la idea de practicidad entendiéndola siempre como rebaja en el costo del objeto para una mejor economía que la mujer pueda administrar (acentuando así su no legitimidad). La idea sobre la practicidad en relación a la obtención de los objetos que presenta a bajo costo, la publicación históricamente se la he enseñado de dos formas a sus lectoras. En primer lugar, mediante la confección en casa, es decir que, mediante el ahorro que esto podía producir a la lectora quien podía acceder de alguna forma a ese modelo inalcanzable. Y luego, mediante la divulgación de los negocios de saldos, en donde la venta de productos discontinuos permite a las lectoras poseer la marca deseada (y de moda) a bajo costo, como objetivo primordial más allá de que la prenda u objeto que adquieran no sea de la temporada actual, es decir que, *no esté a la moda*. Aseverando el poder que la marca fue adquiriendo en el campo de la moda.

## Producir *las modas*

Las producciones gráficas de *las modas* han ido variando a medida que fueron surgiendo nuevos medios de comunicación, logrando amoldarse para poder coexistir con éstos. Frente a los cambios de cada periodo, su función parecería haber variado con el tiempo. El objetivo primero, de la publicación especializada sobre modas, desde su nacimiento fue enseñarle a la lectora el modo en el que ésta debía entender y llevar las modas. Lannelongue (2008) explica ante este fenómeno que pareciera que en estos tiempos ya no es útil para las revistas femeninas tener sólo el objetivo de enseñarles a sus lectoras el modo en el que debe llevarse un pantalón o una camisa. Parece que la forma en el que se deben llevar las modas las lectoras ya lo han aprendido. Entonces, las imágenes de moda parecieran haber cambiado su objetivo, teniendo como prioridad despertar el deseo de compra en sus lectoras.

A lo largo de las décadas del cincuenta y del sesenta, en donde la imagen móvil del cine y la imagen electrónica de la televisión ampliaron los márgenes de referencia que imperaban hasta entonces. El discurso de las modas en gráfica a través de su imagen fija varió su representación siguiendo el ritmo que propusieron las nuevas pautas discursivas, haciendo de su estilo un relato que implicaba una secuencia desestructurada en donde la secuencia narratológica pautaba la traducción en cada uno de los relatos.

La aparición de una nueva tecnología produce siempre una crisis, y podría contemplarse este movimiento desde dos ejes: uno horizontal y otro vertical. La crisis que provoca la inclusión de un nuevo medio de comunicación, en este caso masiva, representa un resquebrajamiento del límite impuesto hasta ese momento —es como si estallara en mil pedazos su límite— porque se expande el marco de referencia. Esta ampliación puede verse de manera horizontal porque se contextualiza en el marco de las disciplinas imperantes, en el período del surgimiento, socio-económicas-políticas; y por otro lado, puede apreciarse el estallido bajo una perspectiva vertical por el revisionamiento que se va generando sobre la relación entre las nuevas tecnologías que van surgiendo sobre las ya existentes. Por ejemplo, en los años cincuenta, durante el auge que tuvo el cine podría pensarse que la imagen fija de la gráfica comenzó a convivir con la imagen móvil que el cine proyectaba. Más adelante, en la década del sesenta a la convivencia entre la imagen fija de la gráfica y la imagen móvil del cine, se suma la imagen electrónica de la televisión, y luego el bit propio de la imagen digital.

Ante el análisis de la relación entre el texto y la imagen, grupo éste que construye la revista femenina para enseñarles a sus lectoras *las modas*, y que pareciera enhebrar un ritmo de continuidad entre ambos conjuntos se pudo observar que el texto disminuyó considerablemente en relación a la imagen, acotándose así el proceso de traducción que la lectora debía efectuar ante ambos conjuntos. A continuación se describen cuatro análisis que muestran brevemente algo de esta relación entre el texto y la imagen que construye la revista para contar las modas mediante sus producciones:

1. En la edición del 1 de Diciembre del año 1959 en la producción de modas titulada *Vestidos para la tarde, cotes, cena y baile*, la cantidad de palabras en relación a las imágenes es de 333 (número éste que se ha tomado como referente del análisis subsiguiente). El texto describe los modelos que pueden verse en cada una de las cinco imágenes.
2. En la edición de 23 de Junio de 1964, en la producción de modas titulada *Collares y pieles para un escote*, la cantidad de palabras que pueden leerse es de 147 (en porcentaje sería un 44% del número citado en lugar primero). El texto describe los modelos que presentan las cinco imágenes de la producción.
3. En el número publicado el 2 de Septiembre de 1968 las palabras descienden a tan sólo 82 (sería el 24% del caso primero), y las mismas bastan para describir las tres imágenes que pueden observarse y que ocupan casi en su totalidad el espacio de las páginas. Es decir que, no sería que la revista femenina habría dejado atrás el objetivo primero que se basa enseñar a sus lectoras algo que éstas no saben, sino que ha variado el contexto en el que se inscribe el contrato de lectura, por lo tanto habría variado el contenido a enseñar y por ende el modo de hacerlo.



4. En el número del 8 de Septiembre del año 2000, en la producción de modas titulada *Nuevo Chic*, que presenta dos imágenes en pleno, la cantidad de palabras que se utilizan para describir los modelos son solo 45 (sería un 13% en relación al caso primero analizado). Siete años de por medio, en el número de *Para ti Colecciones* del 13 de Abril del año 2007, en la producción titulada *24quilates*, la cantidad de palabras, sobre dos imágenes en pleno, es de 22 palabras (sería el 6%, es decir el 50% menos que en ejemplo del año 2000). Es decir que, en el transcurso de casi cincuenta años *Para Ti* logra, incluyendo una publicación nueva mediante, despojarse de casi el 94% de palabras para describir la moda a sus lectoras, acotando así la traducción que entre ambos conjuntos la lectora debía generar ante el relato de la moda que la publicación presenta en su espacio.

Este porcentaje permite observar la modificación que hubo con respecto al contenido de la enseñanza que la publicación reproduce como legítimo. En el número del año 2000 aparecen como relevantes “Clarisa: camisa de gasa con cintas que ajustan los puños (\$70, Anna Spinello) con pollera recta de gabardina (\$ 35, Las Pepas) (Para Ti, 8 de Septiembre 2000, p. 77). La descripción sobre lo que eran *las modas* ya no solo incluía la marca del producto, o el nombre de creador, sino que también incluye como dato relevante el precio que éste tiene en el mercado, dejando en claro que ya no entiendo a su lectora como eso solamente sino que la asume ahora como *lecto-consumidora*.

## Cuando la *realidad* es digital

Tanto los medios como las nuevas tecnologías provocarían nuevas formas de conocimiento a la manera de una *pedagogía perpetua*, que implicaría estar no recortada, ni organizada y controlada por la escuela (Hurgo 1997). La era digital estallaría la linealidad de lectura que hasta entonces se poseía, no sólo expandiendo sus límites sino exigiendo nuevos hábitos, porque como señala Sibilia (2008) “nacen nuevas formas novedosas de ser y estar en el mundo” (p. 33). Se expone al cuerpo ante una nueva relación con el espacio que le exige replantarse la manera de entenderse, comunicarse, construirse y reproducirse.

Al exigir la inclusión de nuevas tecnologías una ampliación del marco de referencia en el ámbito social, esto hace que la vida en sí de sus ahora *usuarios* se vean invadidos. Ortopediza y coacciona cada una de las acciones que se realizan en la vida cotidiana, y por ende reedita el modo en el que el cuerpo aprende y se desplaza por el espacio que hasta la inclusión de nueva tecnología transitaba.

La escuela como institución de la reproducción de la cultura dominante, y por ende legítima, tiene un rol fundamental ante el modo en el que se reproduce el conocimiento nuevo, aunque sea por oposición a éste. Lo que se enseña en la escuela no tiene una razón de ser propia, es decir, no es independiente de lo que sucede en otras dimensiones sociales relevantes de la vida social, porque lo que se enseña en las instituciones escolares tiene un sentido fuera de las escuelas, es decir, en la sociedad como un todo. (Tenti Fanfani, 2001) Entonces, el espacio que impone *Para Ti* y el modo en el que elige construir el relato de *las modas* no puede estar por fuera de la red social en la que se encuentra inmersa la lectora que habita la publicación.

## La imagen es el *espacio*

En el año 2000, la irrupción del internet de modo masivo, comienza a proyectar una imagen híbrida que se suma a relación que ya había consumado la imagen fija de la gráfica, la imagen móvil del cine, y la imagen electrónica de la televisión (Sexe, 2007). Esta cuestión se ve traducida en el modo de leer y hacer moda. Su inclusión exigió la ampliación del marco de referencia que se tenía hasta el momento de su aparición, como señala Huergo (1997) los medios sumados a las nuevas tecnologías estarían provocando una alfabetización múltiple, que se compone de dos fases: leer medios y producirlos. A estas nuevas modalidades las ha denominado alfabetizaciones posmodernas, que producen en relación a la estructuración de la percepción, una suerte de dislexia –concepto que retoma de McLuhan frente a la crisis de la lógica escritural– o incapacidad de adoptar un único y fijo punto de vista con respecto a la realidad.

La predominancia de la imagen acarrea un cambio significativo, porque como señala Sibilia (2008) coloca al cuerpo ante una nueva forma de *ser y estar* en el mundo. La ampliación del marco de referencia ante la introducción de nuevos modelos audiovisuales y tecnologías digitales como el internet produce más que un movimiento un descentramiento, es decir que, produce un conjunto de procesos y experiencias que testimonian la expandida circulación por fuera del libro de saberes socialmente valiosos, como señala Barbero (2000), des-ubican y des-centran el saber que hasta su aparición reinaba entre el espacio escuela y el tiempo del aprendizaje escolar.

La linealidad que se había planteado desde la invención de la imprenta sufre una mutación con la aparición del texto en bits. Este texto no vendría a remplazar al libro sino a descentrar la cultura occidental de su eje letrado; con el texto electrónico, se modifica la disposición ordenada de saberes que la estructura del libro había impuesto, es decir que su secuencialidad de izquierda a derecha y de arriba abajo se vería intervenida. Este movimiento fragmenta la modalidad de lectura exigiendo nuevas competencias que deberá poseer su lector. Porque, la inclusión de la nueva tecnología y modelos audiovisuales no poseen la novedad en los aparatos que los portan sino en la exigencia que le propinan a sus usuarios haciendo que éstos deban variar su percepción y lenguaje, a nuevas sensibilidades y escrituras.

Este fenómeno que implica un descentramiento de hábitos arraigados por más de cinco siglos, implicaría pensar, señala Barbero (2000), en un nuevo paradigma. El cambio más desconcertante para el racionalismo, con el se identificó la primera modernidad, es el que introduce el nuevo estatuto cognitivo de la imagen. Este cambio que implica la revaloración cognitiva de la imagen se ubica paradójicamente por la crisis de la representación que examinó Foucault en su obra *Las palabras y las cosas*. Barbero (2003) señala justamente, ese análisis como el punto en donde se produce el cruce de los dispositivos señalados por Foucault, a saber: la economía discursiva y la operatividad lógica, donde se ubicaría la nueva discursividad constitutiva de la visualidad y la nueva identidad lógico-numérica de la imagen.

Al estar frente a otra figura de razón, Barbero (2003), promueve la necesidad de pensar la imagen desde una nueva configuración sociotécnica, porque los nuevos dispositivos como la computadora no sería sencillamente un instrumento con el que se reproducen

objetos sino que implicaría un nuevo tipo de tecnicidad que posibilita el procedimiento de informaciones, y cuya materia prima son abstracciones y símbolos. Poder analizarlo desde esta otra perspectiva inaugura una nueva aleación de cerebro e información que sustituye a la relación exterior del cuerpo con la máquina. Este nuevo paradigma de pensamiento estaría rehaciendo las relaciones que se dan entre el orden de lo discursivo (la lógica) y de lo visible (la forma), de la inteligibilidad y sensibilidad respectivamente. Barbero (2003) asevera, entonces, que este nuevo estatuto cognitivo de la imagen, que implicaría pensar en un nuevo paradigma, se produce a partir de su informatización.

### Un cuerpo virtual

En el período denominado como los 2000, se pudo observar que *Para Ti*, define al cuerpo ya no como un continuo de un estilo específico como lo fue haciendo hasta ese momento, como por ejemplo: en los años 20: la posguerra, para los años 40: sombría y sensual, en años 60: libertad, libertad, o en los años 90: minimalismo. En los 2000, construye al cuerpo legítimo como la sumatoria de elementos, al que denomina *vintage*. *Para Ti*, describe que a comienzos del siglo XXI hubo un intento de imponer un *look*, pero los estilos que se impusieron fueron los *revivals*, que implicaban interaccionar estilos que habían estado vigentes entre los años 50 y los años 80. Si bien la publicación ubica a este cuerpo como propio del siglo XXI, sería prudente remarcar que como en el siglo XX la Primera Guerra Mundial había marcado su inicio, aún no podría aseverarse el final de éste, y por ende el inicio del siguiente.

*Las modas*, explica Saulquin (2006), que quedan como marcas de cada periodo podrían definirse como recibientes, porque siguen un ciclo que se repite cada 20 años. Es decir que, los denominados clásicos una vez que han cumplido la secuencia de seis años, se diluyen y vuelven dos décadas más tarde. Estos ciclos dilatados incorporan entre sus seguidoras a una nueva generación, actuando, tal vez, el proceso de identificación entre madre e hija. Los recursos de la historia, la lengua y la cultura tienen que ver con el de las identidades, y lo que éstas hagan de dichas categorías. Implica un proceso de devenir y no de ser, porque sugiere en qué podría convertirse el sujeto y no en quién es, o de dónde viene, cuestión esta que atañe a la moda, y cómo esta podría representarse. Las identidades se construyen dentro de la representación y no fuera de ésta, porque se construyen dentro del discurso y no fuera de éste, porque es la diferencia lo que construye las identidades y no aquello que pudiese entenderse al margen de ésta.

Entonces, el cuerpo que evoca los denominados 2000 delimita una silueta compuesta de diversos fragmentos propios del ciclo del mismo relato de *las modas* que encontraron como modo de adhesión entre sí a las características propias del período que se base el vivido anteriormente. La gramática que construye al relato del cuerpo en este período no excluye el ritmo que implica y distingue a la gramática que impera, y que se alimenta del *zapping*, desembocando en un hipertexto (Barbero, 2000), que exige para poder leerlo una perspectiva que involucra poder aceptar la contextura de un nuevo paradigma, en este caso *vintage*. Las nuevas lectoras a la que evocaría *Para Ti*, y que luego acotaría aún más mediante *Para Ti Colecciones*, durante este periodo pertenecería a la sociedad de la Tercera Fase como

señala Simone (2001), esta conceptualización remite al cambio vigente de los parámetros en la sociedad tradicional que implica la creación y difusión de los conocimientos. En principio, se expone como significativo que aquellos conocimientos que en períodos anteriores debían conservarse mentalmente, ahora son almacenados y administrados por otros soportes.

Se presentan, entonces, dos tipos de usos del lenguaje propios de cada sociedad analizada (Tradicional/Tercera Fase) para entender las características que poseen los relatos en esta conceptualización de la sociedad. Por un lado, presenta un modelo de lenguaje que domina proporcional que implicaría una actitud analítica, estructurada, coloca los datos en tiempos y espacio relacionándolos entre sí, y es referencial porque da nombres potenciando hechos y/o acciones. Por el contrario, se podría observar el modelo de lenguaje no-proporcional que implica una actitud es genérica que limita a evocar los elementos propios del contenido de manera global, vaga desde el punto de vista referencial, en general no nombra las cosas sino que se alude a las mismas con conceptualizaciones generales, rechaza la estructura sin utilizar jerarquías dejando a su interlocutor que construya las suyas propias. Las nuevas generaciones nativas de esta sociedad poseen esta característica construyendo su cotidianeidad mediante la cultura del *zapping*, producto de una *alfabetización múltiple* que excede a las paredes del espacio escuela.

El modo en el que se manipula el cuerpo en la virtualidad expande el marco de referencia exigiéndole a soportes como los gráficos manipular el cuerpo de la misma forma, de decir que se arma y desarma e incluso, en la relación indivisible de cuerpo-indumentaria, se prescinde de éste. Alberich i Pascual (2004) explica sobre este fenómeno que:

...las imágenes de naturaleza electrónica y digital, la distancia entre el referente real comunicativo difundido, se desvanece progresivamente. La realidad por el filtro de los medios de comunicación, se convierte cada vez más en un mundo escenificado, dominado por una lógica de la simulación prácticamente transparente, que no (re) conocemos aún suficiente. (pp. 56-57)

La fragmentación, armado y desarmado del cuerpo en la gráfica producto de esta lógica sobre la manipulación del el cuerpo en las imágenes digitalizadas permite que se puedan en gráfica prendas sin cuerpo, como puede verse en *Para Ti Colecciones*, en la sección [pt imprescindibles] dentro del grupo de productos que conforman el estilo que se presenta, también muestras sobre modelos o los típicos armazones en forma de cuerpo humano, que se usa para probar, arreglar o exhibir prendas de ropa; sino que se muestran las prendas que parecieran estar sobre el cuerpo u maniquí, es decir que la prenda muestra volumen, pero el cuerpo es invisible se simula su presencia *real*, es decir que es un cuerpo que se ve pero que no está, la prenda se expone sobre el *cuerpo virtual*.

## Reflexiones finales

La lógica de la imagen digital impera en las características del relato que expresan *las modas*, y exige la unidad del mismo a partir de su fragmentación. La imagen como centro

de la escena no describe una situación ni mejor ni peor, describe una situación *otra*, en donde los lectores devenidos en consumidores, se lo comenzaron a definir como *lecto-consumidores* bajo la lógica de *fotolectos*.

Los nuevos hábitos de lectura han fragmentado la linealidad de hacer *las modas* procurando otros modos posibles de pensarla. Cuestión que invita a reflexionar sobre la posibilidad de estar generándose un *giro* sobre la lógica del hacer mismo de *las modas*, y las consecuencias que esto trae para el sistema en general de este sector.

La virtualidad propone un *nuevo espacio* que se concibe por sus usuarios como *real* (en términos físicos en términos lineales), en donde impera la lógica de *la comunidad*. Esta premisa, entonces exige *re-pensar* el modo leer, generar y compartir información. Es decir que esta posibilidad establece, que median las nuevas herramientas, en principio, un espacio de tensión entre el modo de hacer gráfico y el modo de hacer digital, que se está transitando.

Esta lógica articula un nuevo contrato de lectura, entre ya no solo dos partes que –en su mayoría– poseen el hábito de la lectura *circular* producto de esta *otra forma* de ser y estar en el mundo, dentro de un *espacio* sin límites en donde el cuerpo no está acotado cronológicamente ni físicamente pudiendo *auto-gestionarse* sin esperar la consigna de un *otro* especializado.

## Referencia bibliográfica

- Alberich I., Pascual, J. (2004). El efecto Moebius (Del despliegue y torsiones en la cultura digital). En Sánchez Navarro, J. (2004, ed.) *Realidad Virtual: visiones sobre el ciberespacio*. España: Sitges.
- Barbero, J. M. (2000). Ensanchando territorios en comunicación/educación. En Valderrama, C. E. (ed.), *Comunicación-Educación. Coordenadas, abordajes y travestías*. Bogotá: DIUC-Siglo del Hombre.
- Barbero, J. M. (2003). Reconfiguraciones comunicativas del saber y del narrar. En *La educación desde la comunicación*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Barthes, R. (1986). Rétorica de la imagen. En lo obvio y lo obtuso. Buenos Aires: Paidós. En Marro, M. Roland Barthes. En *Seis semiólogos en busca de un lector*. Zecchetto, V. (Coord.) (2005). Buenos Aires: La crujía ediciones.
- Barthes, R. (2003). *El sistema de la moda y otros escritos*. Argentina: Paidós Comunicación.
- Bourdieu, P. (1979). La elección de la necesario, en *La distinción*. Taurus: Madrid.
- Bourdieu P. y Passeron J. C. (1981). Fundamentos de una teoría de la violencia simbólica. En *La reproducción: Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. Barcelona: Laia.
- Fernández Galiano, L. (1990). El espacio privado. Cinco siglos en veinte palabras (catálogo). Ministerio de Cultura: Madrid. En Escolano Benito, A. (2000) *La arquitectura como programa. En Tiempos y espacios para la escuela. Ensayos históricos*. Biblioteca Nueva: Madrid.
- Huergo, J. A. (1997). Los modos de relacionar comunicación/educación. En *Comunicación/Educación: ámbitos, prácticas y perspectivas*. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación.
- Lannelongue (2008). *Las secretos de la moda al descubierto*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

- Lipovestky, G. (1994). La seducción de las cosas. En *El imperio de lo Efímero: La modas y su destino en las sociedades modernas*. (4ta ed.) Barcelona: Editorial anagrama.
- Pérez Tornero, J. M.; Tropea, F.; Sanagustín, P. Y; Costa P. O. (1992). Los agentes estimuladores del consumo. En *La seducción de la opulencia: publicidad, moda y consumo*. Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Klein, N. (2007) *No logo*. Buenos Aires: Paidós.
- Saulquin, S. (2006). *Introducción. Historia de la moda argentina: del miriñaque al diseño de autor*. México: Emecé.
- Sexe, N. (2007). El vestido en el mundo de la comunicación masiva. En *Casos de comunicación y cosas de diseño*. Buenos Aires: Ediciones Paidós: estudios de comunicación.
- Sibilia, P. (2008). El show del Yo. En *La intimidad como espectáculos*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Simone, R. (2001). Intercambiar y recordar conocimientos. En *La tercera fase: formas de dase que estamos perdiendo*. Madrid: Grupos Santillana.
- Tenti Fanfani, E. (2001). El conocimiento escolar. En *Sociología de la Educación*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.

---

**Summary:** The article proposes an approach to fashion magazines intended as mirrors which reflect her readers to build their image. These magazines can be considered as a space to be inhabited by avid readers to know the permanent developments taking place in this field. Two fashion magazines were selected to be analyzed: Para Ti magazine -launched in 1922 and continuously published to present- and the most recent Para Ti Colecciones.

**Key words:** women's magazines - image - fashion - publications.

**Resumo:** As revistas especializadas de moda foram marcando o ritmo do setor, através do tempo, desde sua aparição. Estas peças podem ser consideradas como um espaço possível de ser habitado por seus leitores ávidos de conhecer aquilo que distingue, por excelência, a este campo: a novidade. Para descrever o recorrido proposto se trabalha com a revista Para Ti por sua continuidade de publicação no mercado local, desde seu primeiro número o dia 16 de maio de 1922, e uma de suas últimas publicações Para Ti Colecciones. Nesta pesquisa se trabalhou sobre revistas especializadas porque se as concebe como espelhos para suas leitoras, que desde esse momento se refletem em suas páginas.

**Palavras chave:** revistas femininas - imagem - moda - publicações especializadas.

---

---

**Resumen:** Los cambios acelerados generados a partir de las nuevas tecnologías han creado nuevas subjetividades que a la hora de pensar en el vestir se desentienden del autoritarismo de la moda en general para empezar a mostrar las singularidades que las expresan. Así aparecen, por ejemplo, una gran proliferación de blogs, páginas y sitios en la net que permiten visualizar estos gustos y que juegan un papel cada vez más importante para el mundo de la moda, convirtiéndose en muchos casos en negocios en sí mismos, y en otros interlocutores de marcas comerciales prestigiosas. Es hacia este espacio de reflexión donde se dirigirá el texto, observando su papel junto a los medios clásicos de difusión de la moda.

**Palabras claves:** sociedades modernas - moda - comunicación - diferenciación - imitación - nuevas tecnologías - blogs - uniformes - vintage.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 74-75]

---

<sup>(\*)</sup> Licenciada en Sociología, Universidad de Buenos Aires. Docente universitaria de la Facultad de Diseño y Urbanismo de la UBA. Docente de Introducción a la Investigación y Comunicación Oral y Escrita en la Universidad de Palermo.

Antes de llevar a cabo cualquier actividad, antes de hablar, de caminar o de comer, el hombre tiende a acicalarse. Las actividades que forman parte de la moda, el porte, la conversación, etc. son las consecuencias de nuestro arreglo personal. (...) El vestido es, por tanto, la mayor modificación experimentada por el hombre social, pesa sobre toda su existencia. (Balzac, 1949, 72-73)

Pensar la moda es pensar en el fragmento para comprender el todo, comprender un aspecto de lo social cuya riqueza de análisis se torna cada vez más imponente en lo que concierne a las distintas áreas del conocimiento que se sumergen en su comprensión; destacando la importancia de la comunicación.

Pensar la moda a partir del texto de "La moda" (2002) de Georg Simmel, sociólogo alemán de fines del siglo XIX; un ensayo sugerente y provocativo para un sociólogo de la época, donde observa y reflexiona sobre este fenómeno que caracterizará como social a partir de su visión particular en la concepción de la socialización y la sociedad, un trabajo donde

pone de manifiesto lo que para muchos permanece oculto, la cosificación en las sociedades modernas. En ese ensayo lo que se propone es quedarse en el límite para poder mirar hacia ambos lados, en este caso, el individuo y la sociedad; mirar entonces una superficie para comprender la profundidad de sus alcances.

También y en relación con la socialización este presente escrito planteará la lectura de la moda como un fenómeno de la comunicación, extendiendo el análisis a los medios tecnológicos y la Web; para poder resignificar y actualizar la lectura que ha hecho Simmel sobre la temática.

Una forma de comprender a las sociedades modernas a través de un fenómeno social como es la moda y una de sus últimas formas de difusión a partir de las nuevas tecnologías y espacios en la red como son los blogs. Las tecnologías median en la construcción de las subjetividades contemporáneas, la moda como expresión de esas subjetividades se ve capturada, en una fotografía, en las plataformas de la red. Los blogs permiten una inmediata dosificación de información por parte de sujetos partiendo de las cámaras y celulares digitales, la captación de imágenes instantáneas y las diversas aplicaciones que permiten el empleo de los medios tecnológicos.

### **La moda: acción recíproca**

La moda se presenta como una forma de acción recíproca entre los individuos, y por lo tanto forma de socialización, como fenómeno basado en la imitación: “La imitación podría caracterizarse como una herencia psicológica, como la extensión de la vida del grupo a la vida individual” (Simmel, 2002, Sobre..., 43). La imitación es un aspecto inherente al ser social, así se comprende la necesidad fundamental de la moda de su propagación en la sociedad, si no es por medio de esta singularidad que afecta al sujeto, habría que observar si fuese posible la moda como tal, más allá de las razones psicológicas que se persiguen tras la imitación. A su vez la difusión, esto es dar a conocer lo último en cuanto a moda hace su otra parte, difusión que queda en manos de las revistas de moda, semanas de la moda y en la actualidad, por ejemplo, los blogs.

Desde lo social a la vida individual y de vuelta a aquello, en la mirada recíproca de unos sobre otros más allá de las sensaciones, admiraciones y toda una serie de contenidos que se manifiestan en la moda; lo que sucede es que los individuos se encuentran formando sociedad en la medida que ésta permite la uniformización. Su contraparte que también la constituye es la diferenciación juega a su vez un rol importante en su formación; sin este aspecto no sería posible pensar en la novedad, lo que destaca y distingue para que la moda se renueve y cumpla con su objetivo. La moda también es coactiva en tanto encierra en sus límites y recompone todo ese espacio social.

La moda es otra forma de autonomización de los contenidos de la sociedad (Simmel, 2002, 79) que se plantea en torno a las formas de socialización, despegando de su objeto se somete sólo a los fines de la vida social como sostiene Barthes: “Si en algún momento su origen ha sido el de la protección, sus esferas se han ampliado hacia el del adorno, el del pudor; pero también el de la distinción” (Barthes; 2003, 419), la moda empieza como otras instancias a desarrollarse, creando una nueva esfera para sí misma, un valor propio



como el arte, la ciencia, el derecho, etc.; en este punto los ejemplos se manifiestan, la apropiación de un espacio de difusión, además del de la comercialización que es el mercado, institucionaliza a la moda.

Esta forma de deslindarse de la vida y sus necesidades básicas para cumplir con los fines meramente sociales la transforma en un valor para sí misma y es por esto que:

...precisamente la arbitrariedad con que unas veces impone lo útil, otras lo absurdo y aun otras lo práctica y estéticamente por completo indiferente, indica su total desvinculación de las normas prácticas de la vida, con lo que remite precisamente a otras motivaciones, a saber: a las típicamente sociales, las únicas que quedan. (Simmel, 2002, 79)

Así también la mayor institucionalización de su difusión desde las primeras revistas de moda hacia finales del SXIX hasta la proliferación de espacios en la Web que tratan específicamente la moda, como pueden ser los blogs, hacen hincapié en esta independencia del espacio social de la corriente vital.

Partiendo de pensar sus bases sociales, la moda es comunicación, así lo sostiene Humberto Eco "...no hay que extrañarse de que pueda existir una ciencia de la moda como comunicación y del vestido como lenguaje articulado" (Eco, 1972, en Croci, Vitale comp. 2012, 219). Ejemplos de esto se suceden a lo largo del siglo XX, la trascendencia con que ha ido especializándose, especificando sus manifestaciones, poniendo en juego su utilidad, como los uniformes de trabajo o para deportes, o para los distintos rangos etarios los jóvenes, los niños, o para los distintos momentos y situaciones sociales, o para permitir la distinción en relación con una jerarquía social, hacen pensar en la posibilidad de establecer así como en la lengua, dialectos, sociolectos y cronoclectos en términos de comunicación y en relación a la moda; así lo piensa Alison Lurie, para quien la moda es un sistema no verbal de comunicación:

...si la indumentaria es una lengua, debe de tener un vocabulario y una gramática como el resto de las lenguas. Por supuesto, como ocurre con el habla humana, no hay una sola lengua de la indumentaria sino muchas... Por otra parte como ocurre con el habla, cada individuo tiene su propio repertorio de palabras y emplea variaciones personales de tono y significado. (Lurie, 1994 en Croci y Vitale, comp. 2012, 226)

Y así también lo ha analizado el semiólogo Roland Barthes en "El sistema de moda y otros escritos" (2003), allí el autor analiza con los elementos de la comunicación, el lenguaje, la lengua y el habla entre otros conceptos la complejidad de la indumentaria y el vestir en tanto objeto de la Semiología.

Los blogs de moda son la expresión individual de sujetos dedicados desde distintas perspectivas a moda y su difusión; son una expresión visual del lenguaje de la moda, son la meta-habla del habla de la moda –entendiendo aquí el discurso que "habla" de esas individualidades que visten y reflejan la moda– en su singularidad como contenidos; en su conjunto, como forma son la lengua; y al mismo tiempo son una moda, generada a partir

de las posibilidades tecnológicas que atraviesan las sociedades modernas en su posmodernidad. Lo que surge como una necesidad de manifestación y expresión para ser puesta en práctica asociada a las formas de la vida cotidiana se encuentra con la técnica y la tecnología que le da su soporte.

## **La moda: socialización y sociabilidad**

La moda constituye un fenómeno social del lado de la socialización, entendida en términos de Simmel como la forma en que se manifiesta la interacción recíproca entre los individuos, y que hace que se establezca la sociedad; destacando que los contenidos de esa forma de interacción son infinitos y que para la inteligibilidad de lo social no llegan a cobrar importancia; sólo en la medida en que estos se autonomizan de su origen adscrito a la corriente vital. Para comenzar a cobrar importancia por sí mismos es preciso que en esta instancia los contenidos se tornen forma que suscriben a otros contenidos; en el presente caso –la moda– es forma y sus contenidos particulares se desarrollan de manera específica, en su difusión actual por ejemplo en el caso de los blogs.

Frente al concepto de socialización, Simmel desarrolla el concepto de sociabilidad, como forma pura de la socialización deslindada de todo fin, de todo contenido, sólo “el sociable estar juntos” (Simmel, 2002a, 82-83), una forma abstracta o pura; que se puede relacionar con ese estar juntos o compartir el espacio virtual de la Web, una forma lúdica de la socialización. Este juego de la socialización y la comunicación, en donde cada una genera a la otra en su reversibilidad, se manifiesta en la moda a través de la máscara (Simmel, 2002a, 86) sobre la que los individuos pueden cubrir su personalidad para dejar paso a lo social –a las meras formas– mientras el individuo puede mantener a salvo su individualidad. Esa máscara que constituye el vestido en su concreción real y el blog en su concreción virtual de las individualidades expresadas en los códigos visuales. La máscara como mediadora del sujeto en su privacidad; y como una segunda piel, el vestir, como presentación social; una máscara que se duplica, más lejana y más cercana a la vez. Doble máscara, la del vestir y la del espacio virtual. Lo lúdico duplicado; el estar juntos para no estarlo, salvo en la mediación de la tecnología.

Se ha presentado a la moda como “...las dos tendencias sociales que deben confluír necesariamente en la formación de la moda, a saber, la necesidad de cohesión por un lado y la necesidad de diferenciación por el otro...” (Simmel, 2002b, 53) en relación a su manifestación a través de los blogs, estos mantienen un cierto grado de diferenciación, poniendo por encima al individuo que volviéndose autor sostiene, desarrolla, selecciona los contenidos de un blog desde una óptica personal, variando en edades, estilos, plantillas de presentación y servidores y publicidades; puesto que la lógica de un blog deviene un trabajo remunerado cuantas más visitas y seguidores tenga ese blog, lo que a su vez depende del contenido que muestra; así ejemplos pueden ser el *Advanced Style* dirigido a un público en general femenino de adultos mayores; en sus antípodas *Style Rookie*, a cargo de una adolescente Tavi que de a poco se ha convertido ella misma en ícono de moda.

La creciente individualidad e importancia de la imagen como pauta de las sociedades actuales hace que los modelos de los blogs sean en muchos casos sus propios creadores,

logrando así ser los protagonistas de un espacio visual virtual y real, dado que la mayor trascendencia e importancia de un blog hace que sus autores participen en conferencias, congresos y que se transformen a sí mismos en periodistas de moda o modelos a seguir. La moda en las sociedades modernas como la vislumbra Simmel en instancias de diferenciación e igualación, se puede entender como una forma de sujeción de los individuos a dictados disciplinarios; para expresarlo en términos de Foucault (1995), la expresión de la moda en los blogs es espejo de la sociedad de control pensada por Gilles Deleuze (Deleuze, en Ferrer, comp., 1991) en lo que tiene de expresión de una interioridad que una vez manifestada en la esfera pública y virtual se torna un elemento de contralor para los propios autores y los usuario-seguidores de esa información, un disciplinar más sutil y menos evidente que se vuelve invisible ante la inmensa visibilidad.

### **La moda: el espacio y el tiempo social**

Si la moda es socialización, y por lo tanto acción recíproca, es posible encontrar en su realización la formación de un espacio social producido y un tiempo que acompaña sus ritmos de cambios.

La moda entraña esa bilateralidad que concierne al sentido de la vista, que es el “mirarse mutuamente” (Simmel, 2002b,95), como forma más pura, posible y cercana a la sociabilidad; y que con el fenómeno moda que de este aspecto se nutre en una red imperceptible de miradas que producen un espacio social deviene tal en la medida que distancias y acercamientos lo producen. También tiende a dibujar un círculo cerrado entre aquellos que se imitan al interior y demarca los límites entre aquellos que así se diferencian; otra forma de producir espacio social. Los blogs producen un espacio social virtual en el que la mayoría de los casos las miradas se vuelven unilaterales, el blogger y sus seguidores; sin embargo entre los mismos bloggers se gesta la comunidad, en esta instancia aparece la igualación, Independent Fashion Blogger es una comunidad de bloggers, una empresa que promociona, comparte y brinda consejos útiles y última información a sus miembros, desde qué es relevante postear, a cómo ganar dinero con el blog hasta las formas de presentación y eventos importantes.

La unilateralidad de la relación en torno al blog sólo se ve afectada en la medida que los seguidores pueden dejar comentarios; el autor funciona como moderador de su propio espacio virtual y entonces selecciona qué comentario se publica o no; siempre desde un espacio de simulada democratización que está en sus manos. Autor, cabría señalar, en tanto, ejecutor de las posibilidades de las plantillas, seleccionador de un perfil, de imágenes e información; que sin embargo en muchos casos no son más que la republicación de contenidos tomados de otros blogs, de magazines virtuales o de páginas virtuales de diseñadores y creadores.

Por otra parte, completando una imagen sobre la moda como fenómeno social y moderno que se pone en relación con la vida en las grandes urbes, con el ritmo propio de la vida moderna y con el espacio que esta suscita, Simmel encuentra un ritmo, un *tempo*, que no sólo viene asociado al espacio social que determinada moda; sino también con la particular estimulación nerviosa que cada época impone sobre los individuos, en relación

particularmente sobresaliente con la vida en las ciudades. “La forma de andar, el tempo, el ritmo de los gestos, son sin duda determinados esencialmente por la vestimenta; individuos ataviados de igual manera se comportan también con relativa uniformidad” (Simmel, 2002b, 52). Así lo expresa poéticamente en la cita del comienzo Honoré de Balzac en su Tratado de la vida elegante (1949), poniendo de manifiesto esta naturalizada forma que es el vestir y el estar a la moda. La incesante e inmensa cantidad de información y la infinita cantidad de blogs que existen en la Web habla de este ritmo de las sociedades urbanas modernas.

En el juego de ser y no ser también entra la moda en relación a los términos de la vida moderna; si su propia lógica hace que toda moda culmine en su universalización, y esto es justamente a lo que toda moda aspira para imponerse como tal; viene en correlato de la impaciencia con que se desarrolla la vida moderna. Los blogs con su inmediatez y espontaneidad en la difusión de la información y las imágenes no hacen más que acentuar ese ritmo de cambio que se da con la moda; hasta el punto, tal vez, de la ausencia de ritmo y sí la presencia de estilos cada vez más personales, haciendo de la diferenciación su costado fuerte y derramando sobre la audiencia los ímpetus de la imitación. El estilo personal, la singularidad y la individualidad se manifiestan a la par de una mayor democratización para comunicar la moda en el espacio público virtual. Hombres y mujeres de todas las edades se convierten así en los modelos callejeros que pautan los estilos, las figuras y el ritmo de los cambios en la moda, neutralizando la confrontación entre fondo y figura; en el caso de los blogs de street style el fondo es solamente el escenario en que se transforma la ciudad para sus modelos reales; como ejemplo de ello The Sartorialist o FaceHunter son blogs especializados en retratar el estilo callejero.

Una observación breve –o bien un corte arbitrario regido por determinados parámetros históricos que hacen a la forma y materiales de los trajes– con sólo recorrer el índice de algún libro sobre historia del traje, se puede apreciar la lentitud de cambios en los usos de determinadas épocas que se agrupan en siglos, para pasar a un cambio más veloz en el siglo XIX y un corte aún más rápido para el siglo XX; de aquí al salto cualitativo en la variación diaria de los post dentro de un blog representan superficialmente esa cadencia constante de la moda.

## **Casos ambiguos de moda: uniformes y estilo vintage**

Entre los fenómenos de moda hay algunos que la niegan puesto que no convergen en ellos los dos aspectos conjuntos que hacen a la moda –el de igualación y el de diferenciación.

Los uniformes son un panóptico visual, sostienen la esfera de la igualación y niegan por completo la esfera de la diferenciación, lo que se logra es conocer la ocupación de una persona a través del uniforme. Se uniforma la letra, la conducta, los gestos, las palabras, las acciones, se uniforma el cuerpo a través de la vestimenta, se lo institucionaliza, se lo legitima desde la pertenencia a la institución. Se uniforma para eliminar las diferencias, las esencias, la creatividad, se moldea la figura para que funcione dentro de determinados parámetros, cualquier modificación o personalización del uniforme implica un rasgo de libertad no deseado por la institución, así el dandy con el juego de los detalles supo dife-

renciarse de la uniformidad del hombre burgués de finales del siglo XIX, y sin embargo negaba a su vez la moda.

Se puede pensar el uniforme desde dos aspectos: uno funcional concreto y real, la indumentaria en este caso cumple con la protección del cuerpo para una tarea determinada, lo resguarda y lo cubre para mantener la higiene entre otras; y un aspecto simbólico, comunicacional específico que tiene que ver con la identidad y la pertenencia. Pertenencia a una institución, porque el uniforme viene de la mano de las instituciones; e identidad porque llevar un uniforme remite a esa institución –escolar, fabril, militar, eclesiástica y carcelaria– (Foucault, 1995). El uniforme vuelve intercambiable en sus funciones a quien lo viste; o puede adjudicar una tarea específica. La revolución industrial (2da) y la complejización de las sociedades son las que ocasionaron la diferenciación a través del uniforme de los distintos oficios y profesiones, en el ámbito de lo femenino, el vaivén de las guerras mundiales y el rol femenino que tiende a ocupar los lugares dejados por los varones en el viejo mundo tornaron un traje funcional para salir a trabajar que por los motivos de la guerra, por los momentos lúgubres en que se vivía, la escasez de materiales y tintes tornaron ese traje en un utilitario por excelencia, desdibujando en cierto aspecto los artificios de la feminidad. En algún sentido la mujer siempre ha sido uniformada a través de distintas pautas impuestas por la moda, el corsé o la crinolina han funcionado limitando los movimientos de la mujer encerrándola en el círculo del hogar. Si bien funcionan como pautas de moda cumplen con este rasgo. En todo caso el uniforme no constituye moda porque pierde una de las cualidades que la definen y que es la diferenciación. El uniforme con sus implicancias funcionales y estilísticas lo que hacía era reforzar esas pautas. Al respecto:

Algunas profesiones y funciones exigen el empleo de un tipo determinado de indumentaria, como el uniforme de la policía, la toga del juez o los hábitos de los religiosos. A veces comunicar informaciones sobre el papel que se desempeña puede ser indispensable para establecer justo el modelo de la interacción, como, por ejemplo, en el interior de un hospital, donde médicos, enfermeros, pacientes y visitantes revelan su posición principalmente a través del modo de vestir. Pero también hay personas que pretenden dar a entender que no se identifican del todo con una función determinada y expresan su propia “distancia” con respecto a ésta asumiendo un aspecto externo que no se corresponde con el papel que desempeñan, enviando de esta forma informaciones suplementarias en torno a otras funciones desarrolladas y sobre la propia personalidad. (Squicciarino, s/a, 40)

Vintage es la negación de la moda porque si bien recrea los aspectos más modernos, niega a la moda en el sentido de la novedad puesto que vintage es sinónimo de antiguo y clásico, de lo que ha pasado de moda, si bien la moda tiene un tempo cíclico de aparición, uno o alguno de los aspectos que la conforman en tanto forma, textil o color se renuevan para poder así ser moda, novedad, y comunicar lo último. Al mismo tiempo vestir vintage constituye una elección individual, diferenciación e individualidad dado que no existen dos prendas iguales, exclusividad. Sólo el empleo del vintage en tanto forma es lo que uniformiza; sus contenidos variados y únicos mantienen la pauta de la diferenciación,

por fuera del tiempo y ritmo de la moda. Si los significantes son los mismos en la moda, una camisa por ejemplo; el significado en cuanto a lo nuevo o vintage que representa esa camisa es lo que varía. Para observar Lady Moriarty es un blog en donde la mayor parte de las prendas que muestra su modelo, autora a su vez del blog, son vintage; al mismo tiempo que contiene cierta publicidad relacionada con tiendas vintage; otro aspecto que desarrollan algunas marcas de moda. Tienen su página de exposición y ventas on line, el contenido de la página presenta una sección de ventas vintage y también un blog donde artículos y noticias de último momento se renuevan instantáneamente. Ejemplo de esto es ModCloth, una tienda norteamericana.

En el vintage hay algo de la negación de la masividad, característica que también define a la moda, y que se sostiene en la necesidad de los usuarios de moda de poder estar a la moda pero con algún rasgo de singularidad que los pueda distinguir.

Con el uniforme se está en el límite de la moda pero en un cierto espacio lícito; y se está en el límite porque el uniforme persigue a la moda, casos singulares se han dado en los últimos tiempos como cuando una reconocida marca de comidas rápidas en Brasil contrató al diseñador Alexander Herchcovitch para aggiornar sus uniformes. Por su parte, el vintage se encuentra en los límites de la moda, en una cierta posición de ambigüedad teniendo en cuenta que se presenta al mismo tiempo como moda y su negación temporal. Ambos informan, comunican y decodifican; hasta el punto de que la variación de una corbata en un uniforme implica que:

Quien haya metido mano a los problemas actuales de la semiología ya no puede hacerse el nudo de la corbata por la mañana delante del espejo sin tener la sensación de realizar una auténtica elección ideológica, o al menos de ofrecer un mensaje, una carta abierta a los transeúntes y a todos aquellos con los que se encontrará durante la jornada. (Eco, 1972, 7) (Squicciarino, s/a, 23)

El vintage, por su parte ubicado en las antípodas del uniforme resignifica ese grado de libertad y diferenciación que Simmel rescata en términos del individuo. Es mostrar cada vez más una libertad de combinación y creación que se aleja de lo que estipula la uniformidad de la moda, y que al mismo tiempo se convierte en moda, de ahí la ambigüedad para poder definir su pertenencia.

### **Caso particular: On the Corner**

Nuestro trabajo consiste en recorrer distintas calles de la ciudad de Buenos Aires, buscando un estilo particular para poder retratar. Queremos exponer y registrar la forma en que los individuos utilizan y convierten sus prendas de vestir en el medio a través del cual expresan su identidad. Además de crear contenido exclusivo para nuestro blog, otros medios y marcas, trabajamos con Crudo, agencia de modelos publicitarios.

OnTheCorner fue creado y lo conforman Javi Obando (fotógrafo) y Flora Grzetic (styler).

Así y bajo la frase “Vestimos lo que somos” presentan el proyecto del blog que se basa en mostrar el streetstyle argentino. Sus creadores, Javi y Flora, consultados al respecto y sobre las producciones fotográficas de On the Corner comentan acerca de la moda y lo que la calle muestra:

...son dos mundos que se retroalimentan. La moda propone algo y el street style muestra lo que realmente pasa, y como las personas toman o dejan lo que la moda propone. La moda se basa en lo social y si no ve lo que las personas usan, como adaptan tendencias, como usan tal prenda, la moda no podría interpretar ni proponer. Aunque muchas veces no se basen en los usos para proponer algo. (OntheCorner, 2012)

De la retroalimentación que supone la calle, los usuarios y los creadores en relación a la moda, esta última se vuelve espejo de ese vestir lo que somos porque como comentan desde OTC:

...las personas siempre dejan en evidencia su identidad o personalidad. Lo que usamos es el reflejo de lo que nos gusta, lo que consideramos correcto, lindo, moderno, que esta de moda, etc. No hay persona que pueda disimular lo que realmente es, siempre termina exteriorizando su interior a través de la ropa. La moda es algo que sucede y muchas veces nos sirve para acompañar lo que somos.

Se manifiesta de esta forma esa cooptación que la moda como fenómeno involucra a los sujetos sociales, la forma de socialización que impone la moda es irrevocable, de alguna u otra forma hace que los individuos sujetados y socializados se expongan y expongan eso que se es; y al mismo tiempo dejando un margen de libertad que en las imágenes que se observan en el blog se reflejan con gran claridad. De ahí que al ser consultados acerca de las diversas ocupaciones y profesiones que se retratan, sus creadores consideran que:

La mayoría de las profesiones que terminamos retratando espontáneamente están ligadas al campo artístico y expresivo. Si no tienen una carrera relacionada a eso, es probable que algún aspecto de su persona los haga elegir ese tipo de prendas, y tal vez tenga más que ver con algo que les guste (algún hobby) o un aspecto de su carácter o personalidad.

Lo que en su criterio también se manifiesta en casos más específicos como:

Las personas que estudian diseño (de cualquier tipo) o que ya son profesionales de ese ámbito, muestran un claro nivel de “creatividad” a la hora

de vestirse. Aprovechan todo ese bagaje que les dan sus estudios para explotarlo en la forma de vestirse. Tienen otra forma de ver la ropa y lo saben porque además tienen información que tal vez otra persona con otra profesión no tiene... hay muchos estereotipos, pero es probable que un contador no tenga la misma libertad que un ilustrador a la hora de vestirse para ir a trabajar. Por eso, siempre vemos que las profesiones retratan, están más ligadas a esas actividades, lo que no quiere decir que los que pertenecen a ese ámbito, sean los únicos con "estilo".

Respecto al uso del vintage, OTC comenta que:

...el vintage en los fotografiados habla estrictamente de una costumbre, una elección y un aspecto social. Muchas personas usan ropa de feria o heredada porque no les queda otra, porque les gusta o porque eventualmente van a pasar por esa etapa.

Con respecto al país, señalan que:

En Argentina hay una realidad y es que la ropa es cada vez más cara y no todos tienen la opción de comprarse una campera abrigada todos los inviernos o un par de jeans al año, por eso recurren a la ropa de feria.

Sin embargo al mismo tiempo sostienen que: "...hay cada vez más personas que deciden usar marcas desconocidas o de diseñadores independientes que recién están empezando y que en unos años tal vez se conviertan en una marca establecida".

En términos generales el blog en general y el caso particular de OTC pone en evidencia eso que los sujetos son y expresan a diario en sus elecciones vestimentarias, evocando de forma consciente o no eso que los marca en sus gustos, profesiones, hobbies; toda una forma de comunicación no verbal que imprime la indumentaria.

## **La moda: cosificación y conclusiones**

De lo expuesto se deduce que todavía hay que subrayar que los criterios de decodificación en relación con los distintos elementos del vestido se deducen sólo a través de los determinados contextos de comportamiento (el bikini, por ejemplo, "habla" de forma diferente en la playa que en un local nocturno); los significados del aspecto externo de un individuo varían en función del modelo sociocultural al que pertenece. A propósito de este tema, Umberto Eco pone el siguiente ejemplo: "Lleva minifalda; es una chica ligera (en Catania, Sicilia). Lleva minifalda: es una chica moderna (en Milán). Lleva minifalda: es una chica (en París). En Hamburgo, en el Eros: lleva minifalda, quizás sea un chico. (Eco, 1972, 9)" (Squicciarino, s/a, 40)

En suma, lo que interesa en términos de comunicación acerca de la moda es su posibilidad de decodificación a partir de los distintos contextos socioculturales y de uso en que quien



la viste se encuentra; es conveniente destacar que la forma moda y sus contenidos varían, como las variaciones lingüísticas partiendo de los usuarios y de esos contextos, en tanto se destaca que:

La relación entre el carácter abstracto de la moda y la organización social objetiva se manifiesta en la indiferencia de la moda en tanto que forma frente a cualquier significación de sus contenidos particulares y en su inserción cada vez más decidida en la configuración económica de la producción social. (Simmel, 2002b, 49)

La moda está inserta en el mercado, en la producción económica de manera insoslayable, y otro tanto le pertenece a su difusión, analizada en este texto partiendo del espacio amateur como el de los blogs a partir de la presencia ya indiscutida de los medios virtuales de comunicación. La forma moda subsiste en las sociedades modernas, se resignifica, muta y vuelve a brillar en consonancia con los vaivenes del mercado y del sistema de producción, así si en un período los diseñadores parten de renovar todas las propuestas que se pondrán en la corriente de la moda, en épocas recesivas la innovación deviene en los accesorios o en mínimas modificaciones de la propuesta; así como la creciente customización del propio guardarropa por parte de los usuarios, con pautas que se ponen en circulación a través de los blogs, por ejemplo. Un caso particular en el que las bloggers se convierten en íconos y transmisores de moda, y de ahí la colaboración de los medios para con la industria. La reconocida tienda Falabella sumo a sus publicidades y difusión de su línea de indumentaria a famosas bloggers como Brianda; en consecuencia más allá de modelos, actores, los bloggers se convierten así en protagonistas de esta parte de la historia de la moda.

Si bien se concibe a la moda como un fenómeno social, es preciso reconocerle su aspecto de objetivación, y su desprendimiento de los fines más vitales y subjetivos; así se subraya la exacerbación de esa objetivación, cosificación de las sociedades modernas y del individuo, en tanto las tecnologías se vuelven extensión del sujeto. Exagerando la relación el individuo, ya sujeto ensamblado en la tecnologías y bajo la forma moda, se vuelve objeto y espejo de sí mismo, un espejo virtual.

En referencia a esto último y en retrospectiva quedan más preguntas que respuestas, si el hombre es un ser social, la moda guarda un margen para la libertad individual en la medida que el individuo “acata” lo establecido para seguir sosteniendo su individualidad; y sin embargo el hecho de que cualquier moda que se sostenga en oposición a la establecida, no es más que un modo de acatarla en su lado negativo, así los casos analizados los uniformes y el vintage representan estas afirmaciones.

Para concluir esta reflexión sobre la Sociología y sus formas de pensar lo social, y de pensar al individuo y la sociedad a través de un fenómeno como el de la moda; Simmel brinda una pista más para comprender a qué se refiere la cosificación de las sociedades modernas:

De esta manera aparece la moda como una configuración más, pero singular y de especiales características, entre las muchas y diversas en que la utilidad tanto social como individual ha dado en objetivar, con iguales títulos de legitimidad, las tendencias más opuestas de la vida (Simmel, 2002b, 86).

La moda en su complejidad encarna uno de los espacios sociales en que los individuos son sujetos y objetivados al mismo tiempo; en esa complejidad la comunicación y los medios que se emplean para la misma acentúan esa objetivación en términos de cosificación en las sociedades modernas. Cosificación entendida como el alejamiento ininterrumpido de la corriente vital, que se desdibuja en la presencia del individuo y su constitución en ser social, en el presente trabajo bajo la forma particular que representa la moda.

## Referencias bibliográficas

- Balzac, H. de; (1949). *Tratado de la vida elegante*. Madrid: Afrodísio Aguado.
- Barthes, R. (2003). *El sistema de la moda y otros escritos*. Buenos Aires: Paidós Comunicación 135.
- Croci, P.; Vitale A. (Comp.) (2012). *Los cuerpos dóciles*. Buenos Aires: La marca editora.
- Eco, U. (1972). "L'abito parla il monaco" en AAVV; *Psicología del vestire*. Milán: Bompiani.
- Ferrer, C. (Comp.) (1991). *El lenguaje literario*, Tº 2, Montevideo: Ed. Nordan.
- Foucault, M. (1995). *Vigilar y Castigar*. México: SXXI Editores.
- On The Corner (2012). Entrevista realizada exclusivamente para el artículo.
- Squicciarino, N. (s/a). *El vestido habla: consideraciones psicosociológicas sobre la indumentaria*. Cátedra.
- Simmel, G. (2002a). *Cuestiones fundamentales de Sociología*. Barcelona: Gedisa.
- Simmel, G. (2002b). *Sobre la Aventura*. Barcelona: Ediciones Península.
- Simmel, G. (2002c). *Intuición de la vida*. Buenos Aires: Altamira.

## Links

- <http://briandadibujando.blogspot.com.ar/>
- <http://www.thestylerookie.com/>
- <http://facehunter.blogspot.com.ar/>
- <http://www.thesartorialist.com/>
- <http://advancedstyle.blogspot.com.ar/>
- <http://ladymoriartyinparis.blogspot.com.ar/>
- <http://heartifb.com/>
- <http://www.modcloth.com/>
- <http://onthecornerstreetstyle.blogspot.com.ar/>

---

**Summary:** When thinking about dressing, quick changes introduced by new technologies have created new subjectivities that neglect authoritarianism in fashion to start showing their singularities. These changes were evident in the large number of blogs, web pages and sites on the Internet that expresses these preferences and play an increasingly important role for the fashion world, becoming in many cases businesses themselves, and partners

of other prestigious brands. This paper aims to reflect about the role of digital media alongside with traditional fashion media.

**Key words:** modern societies - fashion - communication - differentiation - copy - new technologies - blogs - Uniform - vintage.

**Resumo:** As mudanças aceleradas geradas a partir das novas tecnologias criaram novas subjetividades que ao momento de pensar no vestir se desentendem do autoritarismo da moda em geral para começar a mostrar as singularidades que as expressam. Assim aparecem, por exemplo, uma grande proliferação de blogs, páginas e sítios na net que permitem visualizar estes gostos e que tem um lugar cada vez mais importante para o mundo da moda, convertendo-se, em muitos casos, em negócios em se mesmos, e em outros interlocutores de marcas comerciais prestigiosas. É até este espaço de reflexão onde vai se dirigir o texto, observando seu papel junto aos meios clássicos de difusão da moda.

**Palavras chave:** sociedades modernas - moda - comunicação - diferenciação - imitação - novas tecnologias - blogs - uniformes - vintage.

---



Fecha de recepción: julio 2014  
Fecha de aceptación: marzo 2015  
Versión final: marzo 2016

# Moda, cuerpo e industria. Una revisión sobre la industria de la moda, el uso generalizado de TICs y la Tercera Revolución Industrial Informacional

Esteban Maioli \*

---

**Resumen:** El siglo XX es testigo y escenario de múltiples cambios políticos, económicos, sociales y culturales impulsados por las transformaciones en el plano tecnológico y científico. Éstos implican la aceleración de los tiempos y con ellos, grandes modificaciones en los usos y costumbres de la sociedad. La moda, como manifestación de la cultura, no quedará exenta de esas transformaciones y será expresión de los nuevos vientos de cambio. Con los movimientos artísticos como aliados, la irrupción de nuevos actores como las mujeres y los jóvenes en la escena social, el impulso de los medios masivos de comunicación y por impacto de la globalización, entre otras variables, la moda adquirirá dimensiones impensadas; y con avances y retrocesos, se consolidará como una industria con sus propias leyes y dinámica. Recorrer parte de esos escenarios del siglo XX será el objetivo del presente cuaderno, invitando a reflexionar sobre esos cien años que cambiaron la historia.

**Palabras clave:** moda - cultura - sociedad - transformaciones sociales - arte - mass media.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 97-98]

---

(\*) Licenciado en Ciencia Política (UBA). Magíster en Ciencia Política y Sociología (FLACSO Sede Académica Argentina). Doctorando en Ciencias Sociales (FLACSO Sede Académica Argentina). Docente en Universidades públicas y privadas del país.

## Introducción

La moda y el cuerpo son, sin lugar a dudas, dos temas sobre los cuales la disciplina sociológica ha producido enorme cantidad de materiales para su elucidación y reflexión. La moda es un fenómeno social que ha llamado la atención de casi todos los grandes representantes de la teoría sociológica, ya desde su etapa clásica de conformación. No obstante, pocos han dirigido sus esfuerzos por realizar estudios específicos sobre sus dinámicas. Algo similar ha sucedido con el cuerpo. La mayoría de las teorías sociológicas lo suponen, pero no muchas han considerado al cuerpo un objeto de conocimiento sociológico en sí mismo. Sin embargo, desde hace una buena cantidad de años, al menos veinte, cada vez son más los especialistas que dedican sus investigaciones a temas relacionados con la moda, el cuerpo, y las interesantes vinculaciones que aparecen entre ellos.

El presente artículo pretende revisar algunos aspectos significativos de la vinculación entre moda y cuerpo. Dicha relación puede asumir múltiples modalidades, alcances y formas. Por ello, en virtud de problematizar la relación que asume estos dos objetos sociológicos en el contexto histórico actual, se intentará analizar la moda y el cuerpo en relación con las implicaciones de la producción económica de las prendas de vestir en el contexto más amplio de la sociedad industrial informacional.

En este sentido, tal como afirma Saulquin:

Es indudable que existe una estrecha relación entre la construcción del sistema de las apariencias, y las necesidades, especialmente económicas y políticas, que tienen las sociedades en sus distintas etapas históricas. Así, la simbiosis que se generan entre el vestido y el cuerpo, la sociedad y la naturaleza, van a conformar discursos coherentes para enfatizar esas diferentes necesidades sociales. (Saulquin, 2001, p. 1)

Al igual que en otras áreas de la producción de bienes, la moda ha transitado el camino de una producción basada en modelos clásicos, de diseño fordista, hacia una producción basada en el modelo más contemporáneo del “just in time” (JIT). Ciertamente, tal pasaje se debe a ciertas modificaciones primordiales acaecidas en el sistema productivo global, del cual es necesario dar cuenta siempre que se intente resaltar los aspectos productivos del fenómeno de la moda. En principio, es posible verificar que el vestido (entendido éste como toda prenda de vestir, tanto para varón como mujer) ha pasado de un formato “homogeneizado” hacia un formato novedoso, que permite expresar el cambiante gusto de los potenciales compradores. La producción fordista de prendas suponía la elaboración en serie de una enorme cantidad de prendas, stock de importante volumen que era incapaz de contemplar la individualidad de los consumidores finales de las mismas. En cambio, el modelo JIT, asistido por las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), es capaz de satisfacer esta nueva serie de demandas sin que ello signifique pérdidas de rentabilidad para el productor de estos bienes. De esta manera, el vestido que había obligado al cuerpo a achatarse, aplanarse, homogeneizarse, encuentra ahora en el nuevo modelo de producción, las posibilidades de expresión de una nueva y significativa relación entre el cuerpo y el vestido.

Hasta alrededor del siglo XIV, las vestimentas masculinas y femeninas no representaban las diferencias sexuales de modo revelador. A partir de entonces, comienzan a exhibirse las diferencias: el traje se angosta, y el corto es utilizado por el hombre, mientras que el largo es reservado a las mujeres. A lo largo del complejo proceso de desarticulación medieval, el desarrollo del humanismo y la concomitante revolución comercial, provocan que el hombre comience a centrar la mirada en sí mismo, y por tal motivo, que descubra el propio cuerpo. Algunos especialistas (Liqueur, 1992) acuerdan en considerar que la falta de representación del género masculino y femenino en forma diferenciada en el vestido antes del siglo XIV se debió, principalmente, a esta falta de reconocimiento del propio cuerpo. Tal falta de reconocimiento también puede encontrarse en la limitación del mismo lenguaje. Liqueur (1992) afirma que el lenguaje del cuerpo era unisexual, y por lo tanto, la diferencia corporal siempre amenazaba con tornarse semejanza; el concepto de cuerpo

masculino era el prototipo de la forma humana, debido a la existencia de un lenguaje que limitaba la percepción de las diferencias.

En este sentido, no es casual que en pleno Renacimiento se interrelacionen hechos tales como la aparición del fenómeno de la moda a partir de la correlación de cuerpo femenino y masculino, el surgimiento de la idea de pudor (hacia el siglo XV) y el desarrollo lingüístico que ahora es capaz de especificar el aparato genital femenino. La idea del pudor, por cierto, una de las motivaciones más importantes del vestido, a su vez, hace su aparición en el momento del abandono de la vestimenta ritual a favor de un vestido que, amparado en la misma lógica de la moda y las leyes suntuarias, favorecía la visualización de las diferencias sociales. Por ello, es necesario resaltar un hecho significativo de la moda como fenómeno social: la misma, en tanto supone esta doble actividad de “mostrar” y ocultar”, será una vía adecuada de expresión de las profundas transformaciones que se desarrollaban en aquellas épocas en los sistemas de estratificación social.

En este punto, es posible argumentar junto con Saulquin que:

El vestido pasaba a convertirse entonces en una evidente señalización de esas diferencias y del lugar que se ocupaba en la escala social. El, hasta ese momento, vestido estable para ambos sexos, empieza a subrayar con la aparición de la moda en el siglo XIV, las diferencias sexuales en abultados muslos, brazos y braguetas en los hombres, mientras las mujeres enfatizaban sus caderas, vientres y pechos. Esta exaltación de las diferencias sexuales, que podría parecer en primera instancia como una celebración del cuerpo y sus funciones, resultaba más bien una representación de las recién estrenadas diferencias. (Saulquin, 2001, p. 19)

Es así como las vestimentas mostraban con la moda su creciente poder, al negar y esconder un cuerpo que transformaban en mero soporte. Tal vez el verdugado, el corsé y los extravagantes cuellos rizados de muselina almidonada, que hacen su aparición en la España del siglo XVI, se muestren como un buen ejemplo de distancia y ocultamiento del cuerpo, durante la llamada etapa aristocrática de la moda.

Por su parte, la consolidación del capitalismo, que necesitaba dar salida a la creciente acumulación de tejidos industriales, va a complicar los diseños femeninos tanto interiores como exteriores, que llegaron a emplear, a partir de 1850, hasta cuarenta metros de telas para su realización. Era esperable, por tanto, que ese cuerpo sepultado por cantidad de telas, debiera luchar para imponer sus formas bajo la tutela de apretadísimos corsés. Ya el pragmatismo norteamericano había inventado hacia 1830 los ojallillos metálicos, que facilitaban el ajuste máximo del cuerpo. A partir de ese entonces, y hasta la finalización de la segunda década del siglo XX, la sociedad industrial va a castigar al cuerpo para destacar la supremacía de poder de un vestido conformado según las tendencias de la moda.

Los intereses de la sociedad industrial demostraron una vez más que las estrechas relaciones que existen entre la visión del mundo y la forma de percibir el cuerpo. “Desde una visión mecanicista, la naturaleza convertida en una fuente inagotable de recursos y prestaciones servía de modelo a una percepción del cuerpo como objeto económico”. (Saulquin, 2001, p. 34)

Con la consolidación de la cultura de masas, ya en los años '60, la importancia de las categorías femeninas y masculinas resignan su importancia a favor de nuevas y más significativas categorías: la juventud y la madurez. A partir de ese momento, e incluso hasta la actualidad, la imagen juvenil se asocia con el máximo prestigio en una estructura sociocultural que privilegia los "cuerpos jóvenes". Sin embargo, existen algunos indicios que muestran un cambio sociocultural en curso, aún de modo muy incipiente. De modo más reciente, se ha comenzado a enfatizar algunas nuevas ideas, tales como la salud y la calidad de vida. En este sentido, existe un cambio que es advertible en términos de generación histórica. De esta forma, es posible pensarse una desarticulación de la relación cuerpo-soporte con un vestido que asume su forma de acuerdo a los dictados de la moda. Las nuevas formas del vestido serán proyectadas en torno a la conformación de una topología corporal que es pensada en constante movimiento. Es posible pensar, en consecuencia, que esta nueva relación generará los impulsos necesarios, al mismo tiempo que será una consecuencia necesaria, de modificaciones y re-significaciones del discurso global de la apariencia. Es advertible, en principio al menos, una creciente dilución de las preeminencias y alternancias, según las cambiantes épocas, del vestido en detrimento del cuerpo, y viceversa. ¿Es posible pensar que la piel no será el límite biológico entre el vestido y el soporte corporal? ¿Es dable pensar que las tecnologías de la virtualidad modifiquen los límites tradicionales de tiempo y espacio, en su permanente vinculación del individuo y la sociedad? ¿Puede la moda, como fenómeno sociocultural, operar como mecanismo de desenclave? (Giddens, 1998)

En términos del análisis ofrecido por Saulquin (2001), en la actualidad, la funcionalidad del vestido se acentúa de tal manera que la forma de definir un material de uso es también una manera de indicar las prestaciones que puede ofrecer. Esto ocurre de este modo porque en la sociedad actual, caracterizada por la globalización social y su creciente aceleración temporal, la vestimenta comienza a resignar la función principal, y otrora exclusiva, de indicador social de las diferencias estratificacionales. En cambio, el vestido asume nuevas funciones, tales como el cumplimiento y la satisfacción de requerimientos más específicos para los cuales fue diseñada. Por ello, las tecnologías aplicadas a la investigación y desarrollo de nuevos materiales se encuentran sumamente desarrolladas. Son estas nuevas texturas las que tendrán ahora un lugar preferencial, en tanto responden al nuevo imaginario social que concentra su atención en la sustentabilidad y el cuidado medio-ambiental.

El artículo que aquí se presenta pretende realizar una revisión sucinta sobre algunas conceptualizaciones primordiales sobre moda, cuerpo y producción, todas ellas desde el enfoque sociológico. El interés primigenio de esta reflexión se concentra en conocer como el sistema de la moda se articula con el sistema productivo en el marco de la actual fase del desarrollo del capitalismo moderno, al que podemos llamar Tercera Revolución Industrial-Informacional. En el marco específico de desarrollo de este modo productivo, las grandes compañías de la industria del vestido se apropian y hacen uso de las tecnologías de la información y la comunicación para alcanzar una configuración espacio-temporal intensificada. Tales grandes compañías pueden servir de ejemplo para dar cuenta de una nueva división social del trabajo a nivel global que opera para un tipo específico de empresa: la compañía transnacional.

Este tema resulta de especial interés para dar cuenta del debate actual en torno al uso de las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante, TICs) en las con-



figuraciones socioculturales actuales, generalmente caracterizadas como “sociedades del conocimiento” o “sociedades de la información”. Al igual que otros estudios de caso en el ámbito industrial (la literatura socio-económica sobre esta temática es sumamente vasta), la industria del vestido puede ser un puntapié inicial adecuado para ejecutar una reflexión más profunda sobre aspectos éticos del desarrollo económico y la consecución de lo que Jaggar llama “la sociedad buena”. (Jaggar, 1983)

## Acerca de la moda y el cuerpo

La moda ha sido objeto de reflexión e indagación desde hace años por las más variadas escuelas de pensamiento de la tradición sociológica. Ya en la etapa de consolidación de la Sociología como nueva ciencia social, Simmel era el primero de los sociólogos “clásicos” que realizaba alguna meditación sociológica sobre la moda. Sin embargo, no siempre ha sido considerada como un tema central del cual se pudieran obtener conclusiones aplicables a todo el tejido social. Sin embargo, durante el siglo XX, autores de las más diversas vertientes disciplinares y teóricas han reflexionado sobre la moda. Pensadores de la talla del ya mencionado Simmel, Flügel, Lipovetsky o Barthes, han utilizado a la moda como objeto que merece un análisis científico, y en virtud de ello, se ha conformado en objeto de estudio y análisis. Simmel consideraba que la moda podía ser pensada como una forma social, y por ello, como expresión de la vida social misma. Tal vida implica la ocurrencia de procesos sociales constitutivos, tales como la diferenciación social o la estructuración. En tanto todos los seres humanos se reconocen diferentes, necesitan de la imitación de la vida de los otros para disminuir la angustia de la soledad y la exigencia de la permanente elección “racional” de sus modos de comportamiento social. Por ello, Simmel entendía que la moda es:

La imitación de un modelo dado que proporciona así satisfacción a la necesidad de apoyo social; conduce al individuo al mismo camino por el que todos transitan y facilita una pauta general que hace de la conducta de cada uno un mero ejemplo de ella. (Simmel, 1988, p. 28)

La moda expresa, pues, al igual que otras formas sociales, el sometimiento del hombre a un permanente proceso de cambio y mutación. De este modo, las clases superiores, en su permanente pretensión de diferenciación social, serán los motores del cambio de la moda, en tanto que en cuanto las clases inferiores logren identificarse con las superiores, se activarán los mecanismos de diferenciación nuevamente. Por ello la moda concentra tanto la identificación como la diferenciación, y por ello es expresión de la vida social.

La moda puede ser concebida como una forma particular de lenguaje. Croci y Vitale (2000) afirman que:

La lógica de la moda, considerada como producción de signos distintivos que en cuenta dejan de serlo, deben ser cambiados en el reino de lo efímero, es requerida por una sociedad de consumo que reclama la creación de nuevas necesidades para seguir existiendo. (Croci y Vitale, 2000, p. 6)

En este sentido, la moda se entreteteje en la compleja dinámica del consumo y de la creación de orientaciones motivacionales para la acción que no encuentran su sustento en la satisfacción de necesidades básicas. (Bauman, 2010)

En tanto lenguaje, la moda ha sido objeto de reflexión por parte de la semiología. En esta área disciplinar, los aportes de Barthes (2003) resultan de especial significación. El pensador francés considera que la moda es pasible de un análisis semántico. “La moda edifica un sistema muy estricto de signos, mira de dar a esos signos la apariencia de puras razones; y precisamente porque la moda es tiránica y su signo arbitrario, debe convertirlo en hecho natural o en ley racional: la connotación no gratuita dentro de la economía general del sistema, tiene la función de restaurar una determinada ratio. (Barthes, 2003: 185)

En este sentido, el carácter tiránico de la moda se vincula con su carácter de hecho social. Tal como afirmaba Durkheim, la moda resulta ser un hecho social, que supone ciertas formas de actuar, sentir y pensar de una colectividad de individuos. Los hechos sociales (y por ello, la moda) comporta la característica de la coerción, en tanto establece condicionamientos a nuestras formas de comportamiento, percepción y cognición, si bien tales condiciones no son vividas subjetivamente como tiránicas. No obstante Barthes advierte que en cuanto la moda encuentra canales legitimados de comunicación con diversos públicos, su carácter tiránico se magnifica. Sirva de ejemplo la situación hipotética de una revista de moda que, al pie de una cierta fotografía señala “últimas tendencias para salir por la noche”. En forma casi automática, todo aquello contenido en la fotografía será considerado “de moda”. Barthes advierte que el carácter tiránico asume una doble lectura: por un lado, aquel que no se adecue a lo propuesto queda por fuera del sistema de la moda; por otro lado, la adopción de aquello propuesto implica también la legitimación y objetivación de un status-rol determinado. Por ello, la moda puede y debe ser comprendida también como dispositivo ideológico que asigna roles y funciones dentro del aparato social. En este punto, las posturas feministas han advertido sobre las asimetrías de género que el sistema de la moda produce y reproduce. Barthes señala que:

La moda se esfuerza en trazar correspondencias entre el vestido descrito y unos usos, unos caracteres, unas estaciones, unas funciones: un vestido para la noche, para ir de compras, para la primavera (...). En este caso, la arbitrariedad de la moda se elude y enmascara bajo este léxico racionalista, naturalista. La moda miente. Se oculta detrás de coartadas sociales o psicológicas. (Barthes, 2003, p. 430)

Lurie (1994) también analiza la moda desde un punto de vista semiológico. De modo similar a Barthes, la pensadora considera que la moda conforma un sistema de signos, un lenguaje excepcional. La particularidad de este lenguaje, considera, consiste en la falta de necesidad de lenguaje oral para poder transmitir un mensaje. La mera interacción social implica un intercambio de mensajes, todos ellos anclados en los modos de vestir. Una persona construirá ciertas presuposiciones sobre “el otro”, tales como edad, sexo, ocupación, nivel socio-económico; probablemente podrá esbozar alguna idea sobre estados de ánimo, procedencia, gustos, opiniones e incluso gustos y deseos sexuales. La moda cuenta con indumentarias, todas ellas consideradas como palabras en este sistema de signos; “del

mismo que el hablante medio de cualquier idioma conoce muchas más palabras de las que suele usar en la conversación, todos somos capaces de comprender el significado de estilos de ropa que nunca nos vamos a poner”. (Lurie, 1994, p. 188)

Durante décadas, los modos en los cuales se ha reflexionado sobre la moda estuvieron ligados con la historia del vestido, al punto tal que se la pensó con relación a sus cambios y transformaciones a lo largo de los años. Lipovetsky considera que “la moda se halla al mando de nuestras sociedades; en menos de medio siglo, la seducción y lo efímero han llegado a convertirse en los principios organizativos de la vida colectiva moderna” (Lipovetsky, 2004, p. 13). La moda es pensada como fenómeno moderno; se la puede ubicar hacia el momento de emergencia de la secularización social. La postura del pensador francés discute con posiciones sociológicas más clásicas, como la de Simmel. El sociólogo alemán entiende que la moda es una forma social, y por ello, es posible que sea ubicada en los orígenes mismos de la vida social. “En contra de la idea de que la moda es un fenómeno consustancial a la vida humano-social, se la afirma como un proceso excepcional, inseparable del nacimiento y desarrollo del mundo moderno occidental”. (Lipovetsky, 2004: 23) El hecho de considerar la moda como fenómeno moderno implica dejar de lado concepciones antropológicas universalistas. Consiste en dejar de lado modos de cognición que entienden que la moda es una constante histórica. La moda es un fenómeno social moderno, y por ello, Lipovetsky lo vincula con la categoría de “lo efímero” en tanto que se inscribe en un momento socio-histórico de profundos cambios sociales. La modernidad supuso una reconversión radical de toda la estructura social.

El análisis de la Modernidad y su imbricación con la vida social ha sido objeto del conjunto de las ciencias sociales. Foucault ha sido uno de los autores que ha intentado caracterizar la sociedad moderna a partir de los dispositivos de poder y mecanismos de disciplinamiento aplicados sobre el cuerpo. Este tipo de reflexión cobra especial interés en tanto que:

Limitada al vestido o aplicada a todo el producto social, la moda puede ser pensada como un conjunto de técnicas y saberes que operan sobre el cuerpo y lo transforman en cuerpo productivo. En la sociedad que Foucault llama disciplinaria, el mecanismo de la moda exige que el cuerpo sea útil, entre otras cosas, como cuerpo consumidor. (Crocchi y Vitale, 2000: 6)

El cuerpo, por lo tanto, se convierte en objeto de conocimiento del saber sociológico, y comienza entonces a ser objeto de reflexión. Dicho cuerpo se encuentra influido por relaciones de poder y se encuentra inserto en estructuras de dominación. El cuerpo se inscribe en relaciones económicas y productivas y todo ello encuentra un reflejo más o menos transparente en los adminículos de la moda.

De los representantes de la teoría sociológica que concentra su atención en el cuerpo, probablemente sea Le Breton aquel que se ha esforzado más en poder sistematizar en una teorización coherente gran parte de lo escrito sobre el tema. En general, es posible considerar que el cuerpo ha sido objeto de una “sociología implícita”, que no hacía referencia directa a los aspectos biológicos del ser humano; sin embargo, de modo creciente, una tradición anclada en la “sociología detallista”, que dirige su mirada a la elaboración de elementos conceptuales específicos, está tomando forma y creciendo.

## Modos de difusión de la moda

Sin lugar a dudas, no de los fenómenos más estudiados por la Sociología especializada en el fenómeno sociocultural de la moda ha sido el proceso de difusión de la misma. El desarrollo de la vida social actual enfrenta a la teorización sociológica clásica al desafío de demostrar su capacidad explicativa frente a un contexto ciertamente novedoso. La caja de herramientas de la que se vale la Sociología estuvo caracterizada por el específico contexto socio-histórico en el cual la disciplina se ha desarrollado y consolidado. No obstante, la globalización cuestiona e interpela a la disciplina sociológica a discutir sus categorías de análisis fundamentales. En este sentido, las nuevas tecnologías de la información permiten que nuevos artículos, estilos y tendencias se difundan por el mundo con una rapidez inusitada y una facilidad nunca antes advertida.

Barreiro (2004) ha analizado en extenso los procesos de difusión de la moda. Siguiendo su análisis, es posible afirmar que la teoría sociológica ha generado dos grandes corrientes o vertientes de interpretación y análisis. La primera de ellas, formalizada por autores tan disímiles tales como Veblen, Braudillard o Bourdieu, considera que las innovaciones que se producen en el campo de la moda (y en el consumo, en general) tienen como objetivo principal la apropiación y uso de las clases “superiores”. Una vez alcanzadas, el proceso de difusión consistiría en un “descenso” vertical de las clases altas a las más bajas (o inferiores). Veblen (1974) ha sido quien tal vez mejor ha analizado este proceso cuando analiza el consumo de lo que él llama la clase “ociosa”, y en general puede ser caracterizado como sociedades pre-consumistas. Braudillard (1974) y el mismísimo Bourdieu (1991) han dedicado parte de sus estudios al análisis de las tendencias de consumo, arribando a conclusiones similares sobre sociedades consumistas. El planteo general consiste en entender que el proceso de difusión de la moda resulta de un fenómeno dependiente de la estructura de clases propia de la sociedad capitalista. Tal como afirma Barreiro, este fenómeno:

Se lo conoce también con la denominación “trickle-down effect”; se trata de un mecanismo que permite la difusión gota a gota de las modas, de los nuevos estilos de vida y del consumo en general, por el efecto que sobre los comportamientos tiene el sistema jerárquico de los status. (Barreiro, 2004: 2)

Barreiro (2004) señala que otra de las respuestas que ha ofrecido la teoría social sobre los procesos de difusión de la moda sostiene una postura algo diferente. En las sociedades capitalistas desarrolladas, tras el efecto de la producción en serie, pero también de la comunicación de masas y de la creciente movilidad social, la referencia para las innovaciones de todo tipo ya no son las elites económicas, sino más bien las clases medias. Para esta perspectiva teórica, los sectores medios serían verdaderamente innovadores y aquellos que asumen el rol protagónico en la vida económica contemporánea. Dada su ubicación en la estructura social, la moda se difundiría entonces tanto para “arriba” como para “abajo” en la pirámide estratificacional. A la luz de esta teoría, la sociedad de masas o sociedad de consumo se presenta como una sociedad sumamente móvil, dinámica y hasta incluso con tendencias igualitarias. Se considera que la felicidad es algo que se torna visible y se obje-

tiva en los bienes de consumo, especialmente en una serie de objetos y signos ostensibles. Esta perspectiva teórica, conocida como la visión pluralista de los modelos de difusión, es sostenida por autores tales como Rague (1986), Konig (1972) y Katz & Lazarsfeld (1970). Todos ellos acuerdan que los consumos asumen un rango de innovadores nacen en una zona intermedia o “mercado medio”, y no en las zonas de más altos ingresos. Wieswede (1971) sostiene que, por lo tanto, el modelo puede ser conocido como “de virulencia”, en tanto que la difusión de la moda se daría así por contagio.

El modelo de difusión vertical de la moda ha sido duramente criticado por varios especialistas del tema. Lipovetsky (1990) ha sido uno de ellos. Para este autor, no debería hablarse de un régimen de difusión vertical de la moda, sino más bien de difusión horizontal. A los ojos del autor, el modelo piramidal por el cual los artículos de la moda son pasibles de ser difundidos desde los estratos superiores hacia los inferiores de manera vertical no aplica en un sentido global. Ciertamente, en sus orígenes, la moda ha sido un factor de distinción social. El vestido implicaba ya por sí mismo la ubicación de una persona en una determinada categoría social, y asimismo, determinaba su pertenencia a una clase social específica. No obstante, Lipovetsky advierte que con el surgimiento del “pret a porter” y el fin de las tendencias de temporadas unificadas, puede verse el fin del dirigismo disciplinario de la moda. Surgiría de tal modo una cierta multiplicidad estética. En términos del autor, no puede hablarse de “moda”, sino más bien de “modas”; la idea del término en plural refiere entonces a la existencia de una multiplicidad de modas que coexisten y que adquieren similar legitimidad ante el conjunto de consumidores. Ante este fenómeno de fragmentación, es posible entonces notar ciertas consecuencias importantes. Por un lado, es posible advertir una mayor autonomía de los consumidores ante la aparición de las novedades. Según Lipovetsky, en el sistema anterior, ante la aparición de un artículo nuevo de moda, el consumidor debía hacerse del mismo lo antes posible; en la actualidad, las novedades presentadas por la moda deben ser entendidas como meras “indicaciones”. Ya no existiría, por lo tanto, esa correspondencia entre la innovación y la adquisición, en tanto que el público que consume los nuevos artículos se han liberado de la fascinación que les provocaba antes la adhesión a las tendencias de los grandes diseñadores. La asimilación de las novedades es realizada a un ritmo distinto, propio. Por otro lado, tal como afirma el sociólogo francés, en caso de la inexistencia de una moda única, sino más bien de modas múltiples, “el look funciona a la carta” (Lipovetsky, 1990: 161). Esto significa que las mujeres y varones ciertamente siguen la moda, pero lo hacen de una manera más libre y personal. Incorporan aquellos artículos novedosos por cuestiones de gusto, y no de moda. El carácter mimético de la moda, tan bien resaltado en la obra *simmeliana*, ya no es absoluto; por el contrario, es posible hablar de un mimetismo optativo.

Otro fenómeno que revisa Lipovetsky es la disminución del símbolo jerárquico que supone la moda, versus la comodidad, funcionalidad o placer. El uso de determinado vestido o artículo no busca principalmente hacer alarde de la pertenencia a una clase social, sino más bien a un gusto o una necesidad de comodidad. Es posible pensar como ejemplo el uso de corsé en las mujeres. Para la época de esplendor de esta prenda, la utilización del mismo suponía la pertenencia a la clase pudiente. En la actualidad es casi impensable encontrar una mujer que renuncie a la comodidad y al bienestar físico diario o cotidiano simplemente por demostrar señales de pertenencia a la clase alta. Para Barreiro, “se pasa

de un status-símbolo a un estilo-símbolo” (Barreiro, 2004: 5). Lipovetsky critica profundamente a Bourdieu y Braudillard, dado que ellos han olvidado ver los cambios que se evidencian en el nuevo tipo de regulación social que tiene por base principal a la seducción individual y estética.

La teoría del “filtrado descendente” también ha sido objeto de críticas por parte de otros pensadores. Braham (1997) considera que en la época actual no es posible considerar a la alta costura como la fuente de innovación principal en el sistema de la moda. Esto se debe principalmente a la existencia de grupos económicos sumamente poderosos que han dedicado sus esfuerzos a la industria de la moda. Estas grandes firmas han desdibujado la línea entre alta costura y la “moda de la calle”, en tanto que incorporan elementos de las colecciones de los diseñadores reconocidos y los hacen asequibles para el público en general. Por otro lado, Braham también sostiene que el cambio de la moda no sólo se da en el sentido descendente (las clases altas influyen sobre las formas de vestir de las clases bajas) sino también a la inversa. Es posible advertir que en numerosas ocasiones las clases bajas pueden ser tomadas como modelos de referencia.

Frente a estas posturas, también es necesario mencionar la diseñada por Squicciarino (1990), para quien el modelo de difusión de la moda es el “modelo de marionetas”. Tal modelo supone que, en sociedades de consumo maduras subsiste una relación piramidal disfrazada entre las clases sociales. En forma oculta, velada, y por medio de los medios masivos de comunicación, se “sugiere” a las clases inferiores modelos de comportamiento bajo el esquema “consumo-dependencia”. En la visión de este sociólogo, cuanto mayor sea la emisión de pautas publicitarias que alienten un determinado consumo, mayor es la probabilidad de que las masas sean “manipuladas por los hilos del poder económico”. (Squicciarino, 1990, p. 166)

Baudrillard (1974) sostiene que ningún objeto de consumo logra emerger de manera espontánea del consumidor básico (perteneciente a la clase baja) sin antes aparecer en el conjunto de bienes y/o servicios de las élites económicas. En este sentido, el consumo de objeto de la moda se filtraría en sentido descendente siempre que se logre mantener las distancias por medio de un conjunto de signos claramente visibles. A los ojos de este autor, esta forma de operación se evidencia en términos de tiempo: las necesidades de las clases medias siempre aparecen con cierta distancia temporal respecto de las clases superiores.

Más allá de las exposiciones presentadas (Barreiro, 2004), las cuales ciertamente son ricas en sus conceptualizaciones y poseen cierto carácter explicativo sobre el fenómeno de la moda, advertimos algunos problemas con relación a ellas.

Las teorías precedentes carecen de cierta “meticulosidad conceptual”, tanto que las referencias a las clases sociales no siempre son del todo precisas. En particular, por la laxidad con la cual es utilizado permanentemente el término. Por otro lado, la referencia a conceptos tales como “clases pudientes”, “clases altas”, etcétera, sólo evidencia la falta de claridad conceptual y la carencia de una teoría mayor que logre sustentar de manera correcta tal referencia. Si bien es posible que muchas de las teorías analizadas sean efectivas para señalar las formas de difusión de un fenómeno tan esquivo como la moda, creemos que no logran explicitar de manera clara el código que utilizan. Siguiendo entonces el análisis de Dantas, creemos que las teorías anteriores carecen de un código explícito que permitiera discutir en profundidad algunas de las conclusiones a las cuales arriban sus pensadores.

En la primera sección de este artículo hemos analizado algunas de las teorías más relevantes de la tradición sociológica con relación a la moda. No obstante, sería ingenuo pensar que la moda sólo es un “itinerario social” o un “fenómeno social” sin más. Por el contrario, creemos que la moda es el producto de una cadena de actividades industriales, económicas y culturales.

Según Barreiro:

Lo que distingue el código de la moda es que ha de pasar por el filtro de la industria de la moda, de modo que las modificaciones del código presentadas en las pasarelas se exponen a ser rechazadas por una serie de publicistas y periodistas de la moda, pero también los fabricantes y los compradores. La moda no es sólo cultura, sino también industria. (Barreiro, 2004, p. 7)

Ciertamente, muchos estudios sociológicos sobre el fenómeno de la moda han carecido de la perspectiva económica, centrando su atención tal vez en otros aspectos, pero “olvidando” sin dudas aquel que resulta central para un estudio omnicompreensivo de un fenómeno social de elevadísima complejidad. Para comprender la moda es menester, por lo tanto, mostrar también los procesos socioeconómicos que permiten el paso del diseño al artículo colocado en la vidriera de una tienda.

### **Capitalismo informacional. Algunos elementos conceptuales**

Hacia la década del '90 es posible encontrar el debate que emerge sobre el “capitalismo de fin de siglo”, y los análisis que devienen sobre su naturaleza y desarrollo. De esta manera, varios estudios hacen hincapié sobre el pasaje hacia una Tercera Revolución Industrial Informacional, y el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) adquiere especial relevancia, tal vez dejando en un segundo plano el análisis sobre los distintos sistemas de organización del trabajo. Muchas de las falencias de dichos análisis radican en su visión estrictamente nacional, no advirtiendo que tales patrones de desarrollo deben ser analizados en el marco de una nueva división internacional informacional del trabajo (NIIDT) (Roldán, 2000). Es decir, es necesario dar cuenta que la producción de conocimiento científico y técnico como así también de tecnologías, se concentran en ciertas áreas de la economía mundial, localizables en los países centrales de economías industriales avanzadas. En la actualidad, la brecha entre países centrales y países subdesarrollados o periféricos con relación a este tema se han acentuado aún más.

Dentro de la multiplicada de enfoques disponibles para el análisis de la producción y el trabajo humano, se ha seleccionado aquella propuesta elaborada por la Escuela de la Economía Política Crítica, dado que se considera es la que mejor articula tópicos de especial relevancia tales como información, TICs, distintas configuraciones espacio-temporales, conocimiento, al mismo que integra también la preocupación por la organización del trabajo y el vínculo institucional relacionado con el desarrollo del modo de producción capitalista. Ya ha sido mencionado previamente el advenimiento de la Tercera Revolución Industrial Informacional. Para poder dar cuenta de las particularidades de la misma, se hará referen-

cia al bagaje teórico legado por Dantas (2002, 1999), quien en distintas obras ha sabido re-elaborar o resignificar la teoría de la información de manera tal que resulte aplicable al estudio del trabajo humano y la valorización del capital. Es conveniente considerar que, para Dantas, el capitalismo de los países centrales, ya desde la Segunda Revolución Industrial, adquiere características “más informacionales”.

En este sentido, Dantas entiende que todo proceso de trabajo humano es informacional, en tanto que el trabajo contempla la necesidad de recibir, procesar, registrar o transmitir información. Evidentemente, en todo proceso de trabajo existe un sustrato físico o material, que se encuentra sujeto a las leyes físicas propias de la termodinámica. No obstante, el procesamiento de la información supone el mismo tipo de sujeción a tales leyes, en tanto que la acción de emitir, procesar, y registrar información, con acuerdo a ciertas significaciones culturales, exige de un cuerpo físico que realice ciertas acciones de transformación de la materia. Indudablemente, la transmisión de información no sólo se relaciona a un hecho de capacidad, sino también de voluntad: es menester contar con otro sujeto que esté dispuesto a recibir la información producida por el agente emisor. La información supone, por tanto, un proceso bidireccional y la utilización de ciertos códigos compartidos que ofrecen orientaciones para la acción. En tal sentido, la aproximación de Dantas resalta la idea de que la información es resultado del trabajo vivo, y no la mera transmisión de un “algo”, ya sean datos o conocimiento, resultado de un trabajo pasado. Muchas de las teorizaciones sobre la información caen en el grave error de identificar a los productos informáticos como algo inmaterial. Desde la perspectiva de Dantas, no existe nada más alejado de esto. Por el contrario, toda información es resultado del trabajo vivo de seres humanos, y existe en tanto acontecen transformaciones físicas y químicas. La particularidad de la información consiste en que no reside en nadie en particular (ni en su emisor o su receptor); se “localiza” más bien en la interacción que de ellos surge. Las teorizaciones sobre la teoría de la información que propone Dantas resultan de especial utilidad para dar cuenta que la comunicación es parte integral del proceso de trabajo.

Teniendo en cuenta las consideraciones generales precedentes, es posible hablar de una Tercera Revolución Industrial Informacional, al menos con ciertas salvedades. El mismo Dantas identifica que el uso generalizado de las TICs y del trabajo informacional ya es localizable durante los años '40 y '50 del siglo XX en los Estados Unidos, durante la llamada era fordista. Por tal motivo, el uso de este tipo de tecnología no es algo nuevo ni propio de los últimos veinte años. En tal sentido, la evolución socio-económica del presente es sólo una continuación de una pauta iniciada ya en la Segunda Revolución Industrial, es decir, la introducción de la ciencia y la tecnología en el proceso productivo. Lo que sí podría calificarse de novedoso es que las industrias líderes de la Tercera Revolución Industrial Informacional se encuentran completamente determinadas por diversas teorías científicas, ya sea por el procesamiento de información, la comunicación global (informática, telecomunicaciones) o aún las industrias culturales. Las actividades propias del proceso productivo supone la existencia de trabajadores calificados; todo trabajo que no requiera tal calificación, es dejado en manos de empleados subcontratados y ejercido en países periféricos. (Castells, 1997)

Por otro lado, las TICs suponen también la presentación de ciertos desafíos que se le presentan a las grandes construcciones teóricas que han dado cuenta del proceso productivo.



Su permanente crecimiento y desarrollo han dejado atrás las más visionarias formulaciones respecto de sus alcances. Por tal motivo, el creciente uso de TICs permite la unificación de distintos procesos de trabajo, facilitando a la vez las condiciones para el surgimiento de monopolios. Sirva de ejemplo la industria de la informática.

Con el creciente uso de las TICs, mucho o gran parte del trabajo informacional que antes dependía exclusivamente del trabajo vivo ahora es delegado a las máquinas. De este manera, ordenadores de enorme capacidad de procesamiento de información (llamado “trabajo muerto”) reemplazan las operaciones antes realizada por el trabajo humano “vivo”. Ciertamente, estas actividades de remplazo se relacionan con aquellas actividades de carácter redundantes, rutinarias o repetitivas. Al inicio de este apartado se mencionaba casi al pasar las categorías espacio-tiempo, sin haber profundizado en ellas. Tal como afirma Harvey (1998), durante el desarrollo de la Tercera Revolución Industrial Informacional, existen buenas razones, tanto políticas como económicas, para el uso generalizado de las TICs, hecho que conduce a una intensificación del tiempo de trabajo, desde la perspectiva de este pensador. Esta consecuente intensificación conlleva a ahorros en la circulación, y por ende, a una creciente valorización en la esfera de la circulación del capital, tanto a nivel nacional como internacional.

Por otro lado, es posible entender que tal intensificación temporal coadyuva a una conformación de una nueva división internacional informacional del trabajo, en tanto que, tal como ha sido afirmado previamente, el conocimiento científico y tecnológico es concentrado en unos pocos países desarrollados o centrales, mientras que los países en desarrollo o periféricos son dejados de lado. Siguiendo a Roldán (2005), existen al menos dos “senderos de imposición” de la configuración espacio-temporal intensificada. El primero de ellos, llamado “sendero directo”, señala que las TICs permiten a las empresas operar en forma de red y facilitan el hecho de la subcontratación internacional. Dado que el procesamiento de la información se ve facilitado por el uso generalizado de las TICs, estas empresas producen un bien completo trabajando como una unidad en tiempo real. No obstante, las actividades de creación, innovación e investigación científica y tecnológica se reservan para los países centrales mientras que las actividades rutinarias, que requieren poca calificación para la realización de operaciones repetitivas, son dejadas en las manos de empresas subcontratadas en los países periféricos. Claramente, resulta visible la división internacional informacional del trabajo que de aquí deriva. El segundo sendero de imposición es el llamado “sendero indirecto”, representado por la obstaculización o impedimento de una configuración espacio-temporal intensificada y autónoma en las economías periféricas. Los acuerdos internacionales y pactos regionales tales como NAFTA o MERCOSUR resulta un ejemplo de ello. Tal como afirma Roldán (2005), ambos senderos no son circuitos paralelos o desarticulados, sino por el contrario, una dimensión necesaria de la construcción de la nueva división internacional informacional del trabajo.

## **Moda y producción. Uso de TICs en la industria de la moda en la actualidad**

La economía a escala mundial tiene, entonces, dos características principales. Por un lado, es una economía donde la productividad y la competitividad de las unidades o agentes, ya

sean empresas, regiones o naciones, dependen de la capacidad de dichas unidades para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información. Asimismo, esta economía mundial adquiere una característica global, en tanto que la producción, el consumo y la circulación, así como también sus componentes, tales como capital, mano de obra, materias primas, tecnología y mercados, están organizados a escala global.

Según algunos autores (Singleton, 2000), las empresas de confección textil tienen una existencia efímera, lo cual lleva a que las mismas sean remplazadas por nuevas empresas en un tiempo relativamente corto. En cierto sentido, es posible coincidir con esta postura, en tanto que muchas empresas textiles se enfrentan al desafío de mantener la competitividad, lo cual ha producido severos cambios en la estructura internacional del sector. En la actualidad, es posible ver como ciertos países que antes lideraban la exportación de estas mercaderías ahora han quedado relegados frente al avance de otros.

No obstante, también es posible ver como ciertas firmas que antes tenían una actividad meramente local, ahora se encuentran sumamente diversificadas y tienen presencia en una multiplicidad de países, conformándose como poderosos “holdings”. Ciertas firmas que antes tenían una estructura familiar, modesta, ahora se presentan como poderosas firmas que lideran los cambios en el sector. En la jerga empresarial, estas firmas son denominadas “killers”.

En las últimas dos décadas el sector de la industria textil ha cambiado significativamente. Los nombres de las empresas que lideran el mercado ya no son los mismos que los de veinte años atrás, así como tampoco lo es el tamaño de las mismas. También se ha modificado drásticamente el volumen de sus operaciones y el lugar de residencia de sus casas matrices. Siguiendo a Barreiro en este análisis, es posible advertir que aquellas firmas que lideran el mercado son relativamente nuevas, o bien han asumido su forma actual desde hace pocos años.

Una de las firmas líderes del mercado, la empresa norteamericana GAP, tuvo su origen en el año 1969, a partir de la creación de sus dueños, Don y Doris Fisher, quienes eran dos desconocidos en el momento de la fundación de la naciente compañía. En el año 1954 se funda en New Haven la primera de las tiendas de Ann Taylor, una diseñadora de ropa femenina que, años después, también sería líder del mercado. La empresa The Limited fue creada en 1963, también en Estados Unidos, y la compañía suiza Vogele sólo lo fue ocho años antes. No obstante, existen empresas que pueden ser calificadas como killers de muy reciente creación, tales como la compañía británica Next, que ha sido fundada en 1982 o la española Mango, en el año 1987.

No obstante, no todos los “killers” de la industria de la moda son tan jóvenes. Compañías tales como Abercrombie & Fish, de Estados Unidos, la empresa italiana Benetton, la holandesa C&A o la empresa sueca Hennes & Mauritz (H&M) tienen sus orígenes mucho tiempo atrás, si bien se han comportado como verdaderos “killers” de la industria sólo recién a partir de los años ’70 y ’80, cuando ciertas formas de organización empresarial fue adaptada a los tiempos que corrían. También dentro de este grupo se ubica el Grupo Inditex, más conocido como Zara, quien ha modificado sustancialmente su forma de ofrecer los productos al mercado, pasando de una acción de venta sólo a nivel local, a un monstruo empresarial con presencia en más de 33 países de todo el mundo.

Como es evidente, la mayoría de estos “killers” tienen sus orígenes en el polo más desa-

rollado de la economía capitalista. La mayoría de estas compañías, si bien con presencia internacional, tienen sus casas matrices en Estados Unidos y Europa. La fuerte presencia internacional puede ser explicada, a grandes rasgos, por la apertura de la economía, la fuerte homogeneización de las preferencias de los consumos de masas y, especialmente, por la rápida difusión de las tecnologías de la información (TICs), en particular aquellas relacionadas con la transferencia y procesamiento de la información.

Este conjunto de empresas (el listado ciertamente no es exhaustivo, pero sí claramente demostrativo del tipo de empresa textil) necesita un conjunto de dispositivos organizativos que les permita enfrentar los desafíos de la economía mundializada.

Una de las tendencias más importantes que pueden identificarse en la evolución organizativa del sector textil es la transición de la producción en serie a la producción flexible. El abandono de la producción en serie puede explicarse por varios motivos. Por un lado, la demanda de los bienes se tornó casi impredecible tanto en cantidad como calidad. Asimismo los mercados se diversificaron en todo el mundo lo que dificultaba su control. Por otro lado, el ritmo vertiginoso que asume el cambio tecnológico provocó que el equipo de producción de cometido único se volviera virtualmente obsoleto. Ante todos estos factores, el sistema de producción en serie parecía ser demasiado rígido y ende costoso para enfrentar todos estos desafíos a los que la nueva economía lo enfrentaba. Una forma de resolver estos potenciales problemas fue asumir una producción flexible. Con la ayuda de las tecnologías de la información y, especialmente, con la asistencia de la computadora, ahora es posible producir menores cantidades de productos y con características más individualizadas que con la producción en serie. La producción flexible demostró ser sumamente eficaz para dar respuesta a los cambiantes gustos de los consumidores. Ante nuevos requerimientos de las personas con relación a los productos que la empresa coloca en el mercado, la producción flexible permite a las empresas diversificar su línea productiva con el objetivo de dar respuesta rápida y certera. Las TICs facilitan, entonces, que las anteriores cadenas de montaje características de las grandes empresas se conviertan en unidades de producción más sencillas de programar con el objetivo de ser sensibles a las variaciones del mercado local o internacional. Estas variaciones del mercado pueden ser tanto propias del producto (cambios sobre los gustos de los consumidores sobre determinados artículos) o bien cambios en los insumos tecnológicos, lo que otorgaría una flexibilidad extra al proceso de producción del artículo.

Barreiro afirma que:

Lo que hace posible esta “producción flexible” deriva en parte de la elevada integración vertical. En el sector existen varias modalidades de integración: la predominante, que incluye los procesos de diseño y comercialización (...), pero deja fuera la fabricación, que se sub-contrata a otras sociedades (en muchos casos de actividad sumergida o de países asiáticos, donde no existe reglamentación laboral); y el modelo Benetton, que integra los procesos de diseño y fabricación, pero la comercialización se realiza al por mayor a través de franquicias y sólo raramente por medio de *joint ventures* o tiendas propias. (Barreiro, 2004, p. 11)

Existiría también un tercer modelo, aquel liderado por las tiendas Zara, el cual consiste en actuar mediante un modelo integrado desde el diseño, el aprovisionamiento de las materias primas, la producción, la red logística y las tiendas. Todos estos factores tienen un grado de pertenencia al grupo que varía entre un 40% y llega hasta un 92% en algunos otros, tal como el caso de la propiedad de las tiendas.

Uno de los elementos que otorga flexibilidad a las empresas textiles es la utilización casi generalizada del sistema de sub-contratación, ya sea en países desarrollados o en desarrollo (aunque con mayor incidencia en estos últimos), dado que permite aumentar o disminuir la escala de la producción en función del comportamiento del mercado. No obstante, este tipo de práctica trae aparejada efectos sociales “indeseables”, que afectan a la imagen corporativa de estas empresas textiles. El conocimiento público de algunas prácticas de estas grandes corporaciones ha supuesto elevadísimos costos, trayendo aparejados serios problemas de imagen que, a pesar de los bajos costos salariales, los mismos no son compensados por la disminución en la facturación general de la empresa. En este sentido, los ejemplos sobran. Tal vez uno de los casos más resonantes ha sido las campañas boicoteando a la marca Nike, a partir del conocimiento de que dicha empresa utilizaba trabajo infantil en una de las empresas sub-contratadas en Indonesia. Otro caso similar sucedió con la marca C&A, quien fue acusada de utilizar mano de obra en condiciones de suma precariedad, alcanzando más de 13 mil empleados quienes desarrollaban sus tareas en condiciones infrahumanas.

El modelo de producción flexible utilizado en la industria textil basa su eficacia a partir de adoptar el modelo “Just in time” (JIT), el cual consiste en el establecimiento de pequeñas cadenas de producción independientes, lo cual otorga mayor facilidad para modificar sobre la marcha la producción. Este hecho otorga una mayor capacidad para adaptarse a los cambios de la demanda de los artículos. El modelo JIT también permite para estas grandes industrias textiles ordenar los datos sobre las ventas globales entre fabricantes y minoristas, con lo cual es posible operar con niveles de inventario mínimos. Todo esto se encuentra asimismo maximizado por la utilización de las TICs, las cuales permiten conocer en tiempo real una enorme cantidad de información, y luego de su procesamiento, tomar decisiones sobre cambios de los artículos producidos, por ejemplo. Dado el gusto siempre cambiante de los consumidores, las industrias textiles basan su producción en pedidos firmes de los minoristas, con el objetivo de disminuir el exceso de artículos. Ciertamente, sólo con la utilización de las TICs es posible maximizar los beneficios de esta organización productiva. La casa central de cualquier industria textil cuenta con información detallada, tal como los artículos que se venden, la preferencia de colores, las tallas de las prendas más solicitadas y muchos otros datos que, gracias a la utilización de poderosas redes informáticas, permite a la compañía decidir con rapidez y flexibilidad a la demanda de los consumidores.

La fabricación de prendas siempre ha sido un tema que ha supuesto el mayor desafío para las grandes corporaciones textiles. Hace unos cincuenta años, una colección de prendas necesitaba al menos un ciclo de producción de 300 días para ver la luz en las vitrinas de los negocios. Obviamente, en la época actual esto supone un riesgo elevadísimo, el cual la mayoría de las grandes corporaciones no están dispuestas a asumir. Por el contrario actualmente está instalado un modelo distinto, el cual supone la colocación de una colección

completa, la cual es fabricada en países sub-desarrollados de Asia o África, con muy bajos costos laborales, y vendida en los países centrales (y también en vías de desarrollo o emergentes). Aquellas prendas que no son posibles vender, la compañía las coloca en venta a precios mucho más bajos (aunque igualmente con un margen de ganancia significativo) que lo que es conocido como las “rebajas”. Las “liquidaciones” o “rebajas” han demostrado ser sumamente efectivas para las compañías textiles en tanto que logran el cometido de vender el stock remanente de las prendas de una colección antes del lanzamiento de la próxima.

Por otro lado, un modelo que ha demostrado enorme éxito es el llevado adelante por la gigantesca Zara, para quien las colecciones de cada temporada no suponen una renovación completa y absoluta de su stock, sino más bien la colocación de una cantidad de prendas mínimas con relación al total que dispone para la venta. El 60% de las prendas en venta corresponden a lo que se denomina “básicos”, es decir, prendas que por sus características, se encuentran presentes en todas las colecciones, y por ello, “no pasan de moda”. Dentro de los básicos se encuentran remeras y pantalones de colores neutros, trajes sastre o bien accesorios tales como cinturones o pañuelos. Por otro lado, el 40% restante de la producción es realizada bajo el modelo Just in Time. La asistencia de las TICs es de fundamental importancia para la empresa. Con dicho modelo y tales herramientas, la compañía es capaz de colocar en el mercado más de quince mil artículos distintos, sin contar tallas y colores, susceptibles de ser aceptado en el cambiante gusto de los consumidores de moda. La ayuda prestada por las TICs se revela como vital para que dichos artículos coincidan a tiempo con el gusto de los consumidores.

De igual modo, el sistema de producción textil propone una oferta diversificada en función de las características del mercado. Muchas de las grandes corporaciones textiles han adoptado una oferta diversificada y, en consecuencia, han acrecentado enormemente sus ganancias. Las que no han adoptado esta solución, tales como C&A, reconocen menores réditos económicos en sus estados de resultados que el resto. Por el contrario, algunas grandes compañías, tales como el grupo textil Inditex (dueño, entre muchas otras marcas, de la conocidísima Zara) ofrece hasta cinco marcas distintas para satisfacer las necesidades de un mercado sumamente diverso, tanto en gustos como en posibilidades económicas. Algunas de sus marcas se dirigen a un público de nivel socio-económico medio, cuyo foco principal es “vestir” a la familia completa. En tal sentido, sus colecciones de prenda incluyen ropa diseñada especialmente para la madre, el padre y los niños. Toda la familia encuentra en sus tiendas qué usar. En cambio, otras marcas del mismo grupo dirigen su atención a jóvenes mujeres que se encuentran pendientes de la ropa de alta costura, y encuentran en las prendas que ofrece la compañía una “traducción” de dichas prendas en ropa “casual”. Ejemplo de ello es también el tipo de prendas ofrecidas por la empresa H&M, quien ofrece sus colecciones de prêt-a-porter diseñadas por reconocidos diseñadores de alta costura o personalidades vinculadas con la moda. Karl Lagerfeld o Madonna han sido alguno de los diseñadores encargados de elaborar colecciones de prendas seleccionadas. Por supuesto, los precios de estas prendas son accesibles a un público amplio y general.

Todas estas distintas estrategias sólo son posibles gracias al conocimiento profundo que estas compañías tienen de las preferencias de los consumidores. Existen muchas vías por las cuales las tiendas acceden a esta información. Por un lado, el conocimiento de las nuevas tendencias de diseño que surge a partir de las colecciones que son desplegadas en las pasa-

relas internacionales por los grandes diseñadores. Asimismo, las grandes compañías cuentan con una serie de informantes que frecuentan lugares “de moda”, tales como discotecas, bares o restaurantes; todos ellos son espacios donde recaban información de lo que “se usa”. No obstante, la época actual cuenta con un elemento propio y central de la economía informacional: la apropiación de las TICs por parte de las grandes corporaciones textiles son sin dudas el elemento más importante para conocer en tiempo real el gusto de los consumidores, los cuales, la mayoría de las veces no se encuentran en el mismo espacio físico. Los mismos empleados de las tiendas, ubicadas en zonas remotas unas de otras, transmiten en tiempo real y a increíbles bajos costos, a la casa central, información detallada sobre colores, tallas, prendas y demás. Esta información, una vez procesada, es retransmitida a los centros de producción de las compañías y se actúa en consecuencia. (Castells, 1997)

Por otro lado, las grandes corporaciones no sólo se preocupan de satisfacer a sus clientes en términos de una oferta de producto que se adecue a sus gustos y preferencias. Una vez que se considera que tal objetivo está cumplido, las grandes tiendas deben asegurarse que el cliente satisfecho se convierta en cliente nuevamente, y así sucesivamente. Es decir, estas compañías invierten enormes sumas de dinero en campañas de fidelización para asegurarse que los compradores vuelvan a comprar. Los informes sobre esas inversiones en publicidad y campañas de fidelización pueden resultar sorprendentes. Compañías tales como GAP y H&M utilizan la publicidad directa en los medios masivos de comunicación, y gastan alrededor del 5% de sus ingresos en publicidad. El promedio del sector es de un 3,5%, según afirma Barreiro (2004), aunque no todas las compañías invierten de similar modo. Zara, por ejemplo, sólo dedica un 0,3% de sus ingresos a publicidad, dado que considera que tal modo no justifica el retorno de inversión. Sólo lo hace en los casos de sus “rebajas” estacionales, y de manera sumamente discreta, comparada con otros.

El caso que se encuentra en las antípodas de las acciones de Zara es, ciertamente, Benetton. El gigante italiano es conocido por sus agresivas campañas de publicidad. El hecho de no utilizar la publicidad directa en el marco de la sociedad industrial informacional no supone el abandono de las estrategias de promoción de las marcas. Zara es el ejemplo más claro. Si bien no utiliza sus recursos para llevar adelante campañas publicitarias muy fuertes, la estrategia utilizada es por medio del “boca a boca”. Para ello, la compañía concentra sus esfuerzos en instalar tiendas en las ciudades principales, en las zonas más céntricas y en las esquinas más concurridas. Sus vidrieras, al mismo tiempo, son llamativas y focalizan la atención del transeúnte. No obstante, es menester señalar que el “boca a boca” se ha resignificado durante los últimos cincuenta años. En la actualidad, las personas acceden a distintos medios de comunicación, muchos de ellos virtuales (redes sociales, por ejemplo) que ejercen la poderosa tarea de conectar a las personas en lugares muy remotos. Zara, al igual que otros, sabe que sus clientes se encuentran interconectados en una sociedad donde las TICs se encuentran por todos lados. Si bien sus campañas de publicidad no son de alcance mundial, es posible imaginar como un cliente satisfecho hace un comentario a su amigo, ubicado en otra ciudad o aún otro país, por medio de un correo electrónico y vía una comunicación telefónica. En este caso, el boca a boca resulta aún más efectivo de lo que era antaño.

Por otro lado, no toda publicidad debe referir a los productos que la compañía comercializa específicamente. Ya lo afirmaba Lipovetsky (2003), cuando decía que la época actual

es la era del “marketing de la solidaridad”. Cada vez más, las grandes tiendas orientan sus esfuerzos hacia una publicidad que demuestre su adhesión a principios éticos y morales con los cuales la mayoría de la población se sienta comprometido. Todo ello con un único fin: mejorar la imagen corporativa de las grandes empresas.

Tal vez el primero en orientar sus esfuerzos hacia esta estrategia ha sido Benetton, para quien la idea central de su mensaje ha sido el antirracismo y la tolerancia a la diferencia. ¿Cómo olvidar las publicidades de niños orientales, africanos, latinos y caucásicos, todos ellos vestidos con los coloridos sweaters de Benetton, en línea y tomados de la mano, con el slogan “United Colors of Benetton”? El mensaje, el cual admite dos niveles de lectura, hacía clara referencia a la idea de la tolerancia a las diferencias raciales. Con ello, Benetton buscó, y en cierta medida, lo logró, generar una imagen corporativa que resultara atractiva a la masa de consumidores de sus productos. Esta buena imagen corporativa se convierte así en un nuevo factor de competitividad. Todo esto, en algún punto, entra en contradicción con algunas denuncias recibidas años después sobre el uso de trabajo en condiciones inhumanas, que han dañado esa imagen “responsable” construida.

### **Algunas reflexiones a modo de conclusión**

El artículo precedente ha sido un intento por mostrar las características que asume la producción de las prendas de vestir “de moda” durante la era de la Tercera Revolución Industrial Informativa. Con ello, no se ha pretendido realizar una revisión exhaustiva del tema tratado, sino más bien esbozar una presentación de carácter exploratorio que permite identificar nuevas problemáticas y tópicos relevantes para la realización de futuras indagaciones.

Debe quedar claro que no es posible sostener que la producción industrial durante esta Tercera Revolución Industrial Informativa supone un abandono de la idea de la industria frente a la idea de la información. Ya ha sido señalado previamente, específicamente sobre la propuesta teórica de Dantas (1999), que toda información no puede ser considerada de modo análogo a un “dato” transmitido. Por el contrario, la información supone una transformación de la materia realizada por un sujeto vivo, motivo por el cual toda información debe entenderse como producción, y no mera transmisión. Errores de este tipo son propios de una semántica equivocada, que genera sentidos y horizontes de significación desde el cual las prácticas sociales son producidas y reproducidas (Berger y Luckmann, 2003). Asimismo, el procesamiento de la información no es algo nuevo: ya durante la etapa fordista es posible verificar la existencia de actividades de investigación en ciencia y tecnología, con sus consecuentes impactos en la producción. Lo que tal vez resulta novedoso en el época actual es el uso generalizado de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), que le imprimen al sistema productivo una flexibilidad nueva y modifica en forma sustancial también las dinámicas de valorización del capital en el circuito de la circulación (Castells, 1997), por medio del establecimiento de una nueva división internacional informativa del trabajo (Roldán, 2005). De esta manera, las actividades creativas son reservadas para las casas matrices de las grandes compañías localizadas en los países centrales, mientras que las actividades redundantes y repetitivas son dejadas

en manos de sus filiales o subcontratistas ubicados en países periféricos (Castells, 1997). Esta dinámica de localización espacial y división de tareas sólo conduce a profundizar una diferenciación sobre las posibilidades de desarrollo de los diferentes Estados.

En este sentido, muchos han sido los debates sobre la idea de desarrollo de una sociedad. En este trabajo también se ha seguido a Jaggar (1983) y su concepción de la sociedad buena, es decir, una concepción que avanza sobre la ética y la pregunta fundamental de la filosofía política. En Roldán (2000), la pregunta por el desarrollo encuentra su respuesta en aquello que es “concebido como dinámica de construcción de contextos que garanticen el ejercicio de los derechos económicos sociales, culturales, civiles y políticos como dimensiones indivisibles de los derechos humanos” (Roldán, 2000, p. 11). Ciertamente este artículo no avanza en la respuesta a tal interrogante, pero es menester que tal preocupación sea un objeto de reflexión constante por la comunidad académica y científica abocada al análisis de los procesos productivos. La interpelación necesaria desde la organización del trabajo en la industria de la moda se presenta como una casi obligación para todo aquel investigador comprometido.

El artículo presenta, al mismo tiempo, información relevante sobre las conceptualizaciones de la moda que son usualmente utilizadas por parte de la comunidad de científicos y especialistas abocados a una mirada sociológica del fenómeno. Tales teorías conforman el código compartido, aunque ciertamente en muchas ocasiones se traten de teorías en franca competencia. Pensar la moda exige, al mismo tiempo, pensar el soporte de la misma. En este sentido, la reflexión sociológica del cuerpo ha sido introducida como mirada necesaria para dar cuenta del objeto de la acción de mostrar y cubrir de las prendas de vestir. Las distintas concepciones presentadas han sido de utilidad para comprender la complejidad de un tema que durante mucho tiempo había sido olvidado en la reflexión sociológica.

Los aportes de la Teoría de la Economía Política Crítica, en sus revisiones más contemporáneas, han sido recuperados con el objeto de aprehender las características sobresalientes de la Tercera Revolución Industrial Informacional. En este marco, han sido también presentadas las características de la producción de prendas de vestir por las grandes compañías transnacionales, con la pretensión de dar cuenta de las especificidades de la producción industrial informacional en una época de capitalismo mundializado. Se ha visto como el uso generalizado de TICs ha modificado la forma de producción, que pasa de un modelo fordista hacia un modelo más flexible, basado en el formato Just in Time.

Todo ello ha sido realizado, en virtud del ejercicio de la imaginación sociológica, con el objetivo de revisar la actual configuración de la producción en el ámbito de la moda. Por ello, una indagación que se proponga profundizar en esta temática requiere la utilización de categorías conceptuales adaptadas a las condiciones socio-estructurales actuales, al mismo tiempo que una revisión de la tradición sociológica más clásica, que ya ha producido una caja de herramientas sumamente valiosa para interpelar a la realidad social y los hechos sociales que la conforman.

## Bibliografía

Barthes, R. (2003). *El sistema de la moda y otros escritos*. Buenos Aires: Paidós.



- Bauman, Z. (2010). *Mundo Consumo. Ética del individuo en la aldea global*. Barcelona: Paidós.
- Berger, P. y Luckmann, T. (2006). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Braham, P. (1997). "Fashion: Unpacking a Culture Production", en Du Gay, P. (Comp.). *Production of Culture, Cultures of Production*. Londres: Sage.
- Baudrillard, J. (1974). *La sociedad de consumo: sus mitos, sus estructuras*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Castells, M. (1997). *La era de la información: Economía sociedad y cultura*, vol. 1. Madrid: Alianza.
- Croci, P. y Vitale, A. (Comps) (2000). *Los cuerpos dóciles. Hacia un tratado sobre la moda*. Buenos Aires: La Marca.
- Dantas, M. (1999). *Capitalismo na Era das Redes: trabalho, informacao e valor no ciclo da comunicacao produtiva*. Rio de Janeiro: Contraponto.
- Dantas, M. (2002). *A lógica do capital-informacao. A fragmentacao dos monopolios e a monopolizacao de fragmentos num mundo de comunicacoes globais*. Rio de Janeiro: Controponto.
- Foucault, M. (2004). *El nacimiento de la clínica. Una arqueología de la mirada médica*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Jaggar, A. (1983). *Feminist Politics and Human Nature*. Brighton: Rowman & Allanheld.
- Le Breton, D. (1995a). *La sociología del cuerpo*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Le Breton, D. (1995b). *Antropología del cuerpo y modernidad*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Lipovetsky, G. (1990). *El imperio de lo efímero. La moda y su destino en las sociedades modernas*. Barcelona: Anagrama.
- Lurie, A. (1981). *The language of clothes*. London: Hamlyn Publishing Group.
- Roldán, M. (2000). *¿Globalización o mundialización? Teoría y práctica de procesos productivos y asimetrías de género*. Buenos Aires: UNP (SJB) Delegación Zonal Trelew - FLACSO - EUDEBA.
- Roldán, M. (2005). *Nueva División Internacional-Informacional del Trabajo (NDIIT). Configuraciones Tempo-Espaciales y organización del trabajo. Explorando algunas dimensiones clave del desarrollo ausente argentino*. Madrid: Nueva Época.
- Saulquin, S. (1998). "Saturación y nuevo orden en el sistema de la moda", en Ravera, R. M. (1998). *Estética y Crítica*. Buenos Aires: Crítica.
- Saulquin, S. (1999). *La moda, después*. Buenos Aires: Editorial ISM.
- Simmel, G. (2005). *Sobre la individualidad y las formas sociales*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Simmel, G. (1988). *La aventura*. Barcelona: Paidós.
- Singleton, J. (2000). *The World Textile Industry*. London: Routledge.
- Squicciarino, N. (1990). *El vestido habla: Consideraciones psicosociológicas sobre la vestimenta*. Madrid: Cátedra.

---

**Summary:** The twentieth century is a witness and the scene of many political, economic, social and cultural changes brought about by the changes in the technological and scientific level. These involve the acceleration of time and major changes in social habits and customs.

Fashion, as a manifestation of culture, is not exempt from these changes and will be an expression of the new winds of change. With artistic movements as allies, the emergence of new actors such as women and youth in the social scene, the momentum of the mass media and the impact of globalization, among other variables, fashion acquire unthinkable dimensions; and advances and retreats, will be consolidated as an industry with its own laws and dynamics. Browse some of the scenarios of the twentieth century will be the aim of this Journal, inviting us to reflect on these hundred years that changed history.

**Key words:** fashion - culture - society - social transformation - art - mass media.

**Resumo:** O século XX é testemunha e cenário de múltiplas mudanças políticas, econômicas, sociais e culturais alentadas pelas transformações no plano tecnológico e científico. Estes implicam a aceleração dos tempos e, com eles, grandes transformações nos usos e costumes da sociedade. A moda, como manifestação da cultura não quedará isenta dessas transformações e será expressão dos novos ventos de mudança. Com os movimentos artísticos como aliados, a irrupção de novos atores como as mulheres e os jovens na cena social, o impulso dos meios massivos de comunicação e por impacto da globalização, entre outras variáveis, a moda vai adquirir dimensões impensadas, e com avanços e retrocessos, vai se consolidar como uma indústria com suas próprias leis e dinâmica. Percorrer parte desses cenários do século XX será o objetivo deste caderno, invitando a refletir sobre esses cem anos que mudaram a história.

**Palavras chave:** moda - cultura - sociedade - transformações sociais - arte - mass media.

---

---

**Resumen:** Este Cuaderno está orientado a transitar por las diversas aristas que integran el mundo de las Pymes, los Negocios y los campos de la Comunicación. Temáticas vinculadas a las relaciones humanas, el coaching, las relaciones públicas, el diseño, la marca, la importancia de contar con un plan de negocios, entre otros aspectos, hacen de esta publicación un capital enriquecedor tanto para alumnos y estudiantes como para colegas, empresarios y emprendedores que aspiran a elevar el nivel de excelencia de las Pymes. Los diversos artículos atraviesan además temáticas como las redes sociales y su inserción en las marcas de hoy, las relaciones humanas, la comunicación interna y la sustentabilidad de las Pymes, entre otros aspectos.

**Palabras clave:** Pymes, gestión, negocios, management, liderazgo, coaching, marcas, redes sociales, comunicación interna.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 104]

---

(\*) Licenciada en Publicidad; Analista en Medios (Universidad del Salvador); Master en Comunicación Institucional (UCES); Profesora titular en Universidad de Palermo y en Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales; profesora en el MBA de la Escuela de Economía y Negocios, Universidad de Belgrano y en Caece en el área de RSE.

El presente Cuaderno del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación de La Facultad de Diseño de la Universidad de Palermo, Argentina, –Las Pymes: “El mundo de la Comunicación y de los negocios”, corresponde al primer Cuaderno editado por la Facultad de Diseño y Comunicación al respecto, tomando una mirada interdisciplinaria diferente de la que puede generarse en Facultades y Centros de Investigación con una mirada más plantada en la economía.

El mundo de las Pymes tiene aún mucho por decir ya que por este tipo de empresas transitan temáticas distintas que por el mundo de las grandes corporaciones. Tal vez sea menos común entender que es un proceso de calidad total en una Pyme pero si entender que hay crisis en temas generacionales y familiares.

## El contraste entre las Pyme y las grandes corporaciones

El viejo continente nos lleva años, historia, trayectoria, democracia, refinamiento. Canadá y USA otro tanto, países forjados más por el mundo sajón en donde el sentido del trabajo y la excelencia pasan a primer plano.

Pero volvamos a Argentina. Lo primero que se me vino a la cabeza a mi regreso de vivir en Italia, fue comparar como el producto bruto interno en Europa está más concentrado en el mundo de las empresas Pyme, que en las grandes corporaciones.

El Manual de Oslo es un referente importante para el análisis y recopilación de datos en materia de innovación tecnológica, además de una fuente básica para realizar estudios relacionados con el conjunto de actividades que dan lugar a la innovación tecnológica. La tercera edición, de 2005, es el resultado de experiencias acumuladas desde la edición de 1997 y de las necesidades de los gobiernos de adecuar sus políticas de innovación.

Comencé a indagar, tomé contacto con colegas y observé que nuevamente debido al rumbo político de ese momento (2001) se volvían a fortalecer las Pymes. Esto me llevó entonces, como protagonista también de la cultura a la cual remito, a pensar y sacar de la galera ideas, a fin de establecer nuevos rumbos. Del 2001 hasta el momento he continuado con mi actividad profesional y académica relacionada con la comunicación, entre lo cual está el haber trabajado con empresas pequeñas y medianas.

“Sin visión no hay sueño que se pueda alcanzar” (Drucker, 2006). Las Pymes tienen mucho de sueño, de haber sido fundadas por sus dueños, sus visionarios, sus creadores; y como los argentinos tienen esa permeabilidad tanto por el cruce de culturas como por haber vivido siempre en picos que suben y bajan, hemos crecido entre las mareas de las crisis, lo cual ha generado una suerte de armadura, garra, y sentido de supervivencia, unida ésta a un estado de creatividad que solo el pertenecer a este tipo de culturas, permite. Latinoamérica es una prueba de ello.

Los diversos artículos transitarán desde la importancia de las redes sociales como mejora de la una relación productiva; las Pymes y la importancia de armar un Plan de negocios; la creación de Diseño y marca; cómo transformar un sueño en un proyecto; las Pymes y las relaciones humanas; las Pymes y la comunicación interna; la importancia del coaching en las Pyme como factor de cambio; la sustentabilidad y las Pymes, su relación con la RSE. Silvia Martinica hace hincapié en las Pymes y las relaciones humanas, Debora Shapira habla sobre la sucesión en las Pymes: un factor de gerenciamiento, María Rosa Dominici aborda la temática desde el punto de vista de la importancia del coaching en las Pymes como factor de cambio, Diana Silveira pone en exposición el tema de la importancia de armar un plan de negocios, Javier Klyver se remite a la importancia de las redes sociales en las Pyme en el momento de comunicar.

Sonia Grotz expondrá sobre cómo transformar un sueño en un proyecto y Liliana Devoto tocará el tema de la Pyme y la producción de proyectos sustentables en términos de Responsabilidad Social Empresaria. Victoria Mejuto se meterá de lleno en el tema de la marca como agente de identidad visual y conceptual dentro de las Pymes.

En la actualidad, las estrategias comunicacionales resultan un pilar fundamental de la gestión empresarial en el nuevo milenio. Por ello, se considera como tema recurrente y común denominador entre los diversos autores la creación de un Área o Departamento de Comu-

nicación en la Pyme cuyas tareas estén orientadas no sólo a difundir información sensible a los empleados sino, fundamentalmente, a hacer de la empresa un entorno amigable con la comunicación interna y externa.

Sonia Grotz refiere en profundidad a que si bien parece sencillo de explicar, el poner acción a los sueños suele ser lo más dificultoso, paradójicamente es más sencillo tener ideas que llevarlas a la acción. Llevarlas a la acción requiere el ingrediente fundamental, la creatividad. Victoria Mejuto se meterá en el mundo del diseño y las marcas a través de contar cómo se genera una marca creando valor en el futuro; Liliana Devoto, experta en temas de Responsabilidad social empresaria y el tercer sector, nos relatará su experiencia en este campo a través de la temática La sustentabilidad y las Pymes.

## **Cuando las redes sociales hablan por sí mismas**

Javier Klyver investiga a través de sus aportes, las Redes sociales y las Pymes. Hoy por hoy para las Pymes, el mundo real y el mundo virtual están más unidos que nunca. Explica de qué manera ya no se puede ser competitivo si no se tiene una estrategia de marketing que contenga a la web y las redes sociales. Hoy en día las redes sociales son el vehículo generacional y comunicacional más utilizado por las empresas pequeñas y medianas, tanto por su bajo costo por contacto como por la inmediatez y agudeza con la que comunican marca, imagen y novedades.

Debora Shapira, se mete en el tema generacional. Nos cuenta cómo es la sucesión en las Pymes desde el punto de vista de los nuevos modelos de gerenciamiento. El índice de mortalidad de las empresas Pymes se incrementa al atravesar la sucesión familiar. Los conflictos de relación y la rivalidad por los espacios de poder dificultan una transición planificada y armónica. Este abordaje propone implementar una serie de herramientas gerenciales para facilitar el cambio, preservar el negocio y propender a la profesionalización de sus miembros.

Silvia Martinica, formada en el campo de la empresa y la psicología, atraviesa el mundo de la comunicación perversa, temas como el maltrato psicológico en la empresa: relata sobre los lazos que se establecen bajo un modo laboral aceptado pero que esconden relaciones patológicas y jefes con personalidades psicopáticas, en muchos casos.

Diana Silveira explica sobre la importancia de tener armado un plan de negocios que sustente el proyecto, acompañando la idea y convirtiéndola en un valor rentable.

María Rosa Dominici se mete en el tema del coaching, el liderazgo y la puesta en marcha de la cultura organizacional como agente de cambio constante en las Organizaciones.

Hoy se habla de conceptos como géneros, aceptación de la diversidad que influyen en el quehacer cultura de las empresas.

Liliana Devoto abordará la temática sobre la necesidad de generar proyectos sustentables tanto con la comunidad como con la empresa misma contribuyendo de esta manera a aplicar el concepto de Responsabilidad social empresaria, que en general está ligado a grandes Organizaciones.

En realidad todas las empresas pueden contribuir al medio ambiente ó generar un buen ámbito de trabajo con sus empleados, o bien ayudar y cooperar con la sociedad.

Por último Victoria Mejuto se meterá de lleno en el mundo de las marcas y la creación de identidad visual. De esta manera cada uno de ellos contribuirá a aportar valor en las diversas temáticas que rondan el mundo de la comunicación y los negocios en las pymes.

### **¿Se es Pyme o se está Pyme?**

Alberto Levy, consultor con extensa trayectoria en el mundo del Management y del Marketing, con quien he tenido el gusto de trabajar durante mucho tiempo, enfatiza la necesidad de integración de las personas y su desarrollo individual para lograr el éxito prolongado en la empresa, ya que, la clasificación entre empresas grandes o pymes no pertenecen al “ser” sino al “estar”; asegura, porque una empresa en realidad “está” pyme, y porqué no “es Pyme”, y eso depende del desarrollo de sus competencias. (Levy, 2011)

Hasta hace unos pocos años, la preocupación por fortalecer la cultura de la Pyme a través de una comunicación más flexible y horizontal no parecía demandar la atención de empresarios y/o gerentes. La reactivación del sector, en el marco del fortalecimiento de un modelo sustitutivo de importaciones ha obligado de alguna manera a pensar la profesionalización de las micro, pequeña y medianas empresas y con ello, el tema de la comunicación ha cobrado un interés superlativo tanto para los especialistas como para los implicados en la gestión cotidiana de las empresas. Según David Berlo:

Hace cincuenta o sesenta años atrás el gerente de una Organización industrial conocía cada una de las operaciones efectuadas en su fábrica. Era capaz de explicar todas y cada una de las técnicas empleadas y de efectuar la mayoría de las tareas. Con el desarrollo de la automatización, de la industrialización masiva, hemos asistido al nacimiento del empresario profesional, del hombre que llega al tope de la escala industrial, no por lo que sabe hacer con las cosas, sino por lo que sabe hacer con la gente por medio de la comunicación. Todo el que esté familiarizado con la moderna administración industrial en cualquier nivel, sabe que la mayor parte del día de trabajo es utilizada en hablar, en dar instrucciones a los subalternos, en recibir información de la administración superior y transmitirla a aquellos; en reunirse con colegas para discutir planes, entrevistarse con los empleados con el fin de evitar motivos de queja y aumentar la eficiencia en el trabajo; en leer y escribir memorandos para coordinar varios departamentos en una sola unidad de trabajo. A medida que se vaya desarrollando la automatización, hasta el mismo operario habrá de emplear más tiempo manipulando símbolos que manejando máquinas. (Berlo, 2001)

El cambio en el paradigma de gestión que describe Berlo y que acompaña las mutaciones epocales sustentado básicamente en el uso de las tecnologías de la comunicación y de la información ha facilitado la emergencia de inéditos diseños organizacionales. Frente a estas nuevas cartografías institucionales, la comunicación se instituye como un elemento aglutinador de la diversidad de actores y tareas existentes en la empresa. (Berlo, 2001)

Apelando a una perspectiva histórica de larga duración, es posible argumentar que en cualquier tipo de Organización, incluso en las más primitivas, encontramos siempre alguien que desarrolla la función de comunicar; es decir, la comunicación no puede quedar librada al azar, mucho menos si de ella depende la supervivencia del grupo humano o la posteridad de las instituciones socio - culturales.

El desarrollo entonces de lo plasmado en la publicación lleva a pensar y a reflexionar sobre los innumerables abordajes y puntos de vista desde los cuales no sólo puede trabajar el consultor especializado en negocios y/o en comunicación sino la Pyme misma como eje y motor del crecimiento de un país.

Las Pymes tiene una esencia y nacen de manera diversa que las Organizaciones grandes, corporativas, las cuales replican sus modelos en todo el mundo, tanto a nivel de trabajo con los empleados, como en sus marcas, identidad corporativa, campañas publicitarias y hasta en los programas de Responsabilidad social empresaria. Esto hace entonces que el nacimiento, su conformación, su quehacer transite por paradigmas, dificultades, desafíos diferentes. Probablemente para las empresas grandes la comunicación sea una inversión, mientras que para la Pyme que está con otras prioridades sea un costo; este concepto está cambiando, y es precisamente ahí en donde nace la idea de esta recopilación de autores; la mayoría de ellos trabajan con Pymes y han trabajado y transitado por otro tipo de Organizaciones y es desde ese lugar que pueden plantear esta mirada.

Concepto como el de stakeholders, que aborda la inclusión de todos los públicos que influyen de manera favorable o desfavorable sobre la Organización comienzan a ser entendidos por las Pymes, Políticas medioambientales, compromisos con las normas APA, entre otras cuestiones, marcan el rumbo y esto va llevando a las empresas ya no sólo a preocuparse por vender sino por comunicar.

## **Cuando el nombre del fundador avala la marca**

Sus apellidos se escuchan en la radio, se ven en la televisión y se leen en los diarios y la cartelería pública, al tiempo que también se los puede encontrar en las góndolas del supermercado, en el almacén de barrio o en la casa de moda. Pero más que asociarlos a una persona en particular, el consumidor los tiene identificados con un producto: son los casos de dueños que pusieron el nombre a su marca.

En este club de empresas con nombre familiar juegan Cabrales, Coto, Colombraro, Paladini, Frávega, Garbarino, Baggio y Jazmín Chebar, entre muchos otros que nutren los comercios locales. También siguen en él Terrabusi, Dante Robino, Canale, Orfila, Navarro Correas, Vizzolini y Paula Cahen d'Anvers, entre otros, aunque con la particularidad de que ya no pertenecen a la rama fundadora.

Fernando Moiguer, economista, experto en estrategias de negocio y marca, explica que cada vez tiene más riesgo poner el nombre a la marca, por eso la tendencia mundial va hacia otro lado. "Hace unas décadas el nombre era garantía para el consumidor, pero en el mundo actual eso cambió y llevar el apellido de una marca es más un problema que una solución". (Moiguer, 2013)

Por último considero que el mayor aporte que puede realizar esta publicación es el de transitar por diferentes miradas y campos disciplinarios que enriquezcan al lector, sea este empresario, estudiante ó profesional independiente, con las diferentes temáticas abordadas.

## Referencias Bibliográficas

- Berlo, D. (2001). *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Drucker, P. F. (1996). *Su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Barcelona: Ed Norma.
- Levy, A. R. (2011). Disponible en: <http://www.ies21.edu.ar/eventos-realizados/evento/13-06-2011/alberto-levy-en-ies>
- Moiguer, F. (2013). El desafío de poner el nombre familiar a la empresa. *La Nación online*. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1630619-el-desafio-de-poner-el-nombre-familiar-a-la-empresa>

---

**Summary:** This Journal aims to approach SMEs from different sides, such as business and communications. Issues linked to human relationships, coaching, public relations, design, branding, business plan development, among other things, make this publication an enriching asset both for pupils and students and colleagues, businessmen and entrepreneurs seeking to raise the level of excellence of SMEs.

Also, the articles approach other themes like social networks and their integration into brands today, human relations, internal communication and sustainability of SMEs.

**Key words:** SMEs - management - business - leadership - coaching - branding - social media - internal communications.

**Resumo:** Este Caderno está orientado a transitar pelas diversas aristas que integram o mundo das PMEs, os Negócios e os campos da Comunicação. Temas vinculados às relações humanas, o coaching, as relações públicas, o design, a marca, a importância de contar com um plano de negócios, entre outros aspectos, fazem desta publicação um capital enriquecedor tanto para estudantes como para professores, empresários e empreendedores que aspiram a elevar o nível de excelência das PMEs.

Os diversos artigos atravessam temáticas como as redes sociais e sua inserção nas marcas de hoje, as relações humanas, a comunicação interna e a sustentabilidade das PMEs, entre outros aspectos.

**Palavras chave:** PMEs - gestão - negócios - management - liderança - coaching - marcas - redes sociais - comunicação interna.

---



---

**Resumen:** El negocio no solo debe ser sostenible, ante todo sustentable. La premisa afirma y también concluye: sí, es posible, pero además necesaria.

La necesidad radica al poner en tensión dos pilares falaces en el que creció la Responsabilidad Social Empresaria RSE: 1) Ser buenos vecinos con la comunidad, 2) Dependier del grado de desarrollo y legislación de un país.

A partir de la caracterización de las acciones de responsabilidad social<sup>1</sup>, y una matriz de vinculación de actores en sociedad<sup>2</sup>, se propone un marco viable y medible para PyMEs que desean no hacer de su responsabilidad una moda filantrópica convertida en estrategia de imagen corporativa.

**Palabras clave:** sustentabilidad - sostenibilidad - inversión social privada - desarrollo local y regional - responsabilidad social - políticas públicas - dimensión social, económica y ambiental - cadena de valor.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 123]

---

(\*) Trabajadora Social, becado por el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. Docente Universidad Maimónides. Lic. en Dirección y Organización Institucional, Universidad CAECE, Coordinadora Académica, Diplomatura en Responsabilidad Social Empresaria.

## Introducción

La necesidad de recuperar la idea de PyMEs, como actores clave del desarrollo local y social y, el crecimiento del debate y acciones de Responsabilidad Social (RS) de grandes empresas nacionales y multinacionales, Estado, cámaras y asociaciones, coloca a la Sustentabilidad en el centro de las relaciones institucionales.

Engranaje que hoy debido al deterioro ambiental, producto del desarrollo económico depredador, con unanimidad pero con matices diversos, trasciende y transversaliza los tres sectores de la sociedad (empresa, estado y sociedad civil). Con expectativas, demandas e intereses sectorializados en ocasiones, pero con esfuerzos significativos y experiencias medibles de trabajo conjunto.

Derribar mitos es la tendencia. Cada vez son más las pequeñas y medianas empresas que tienden a inaugurar e impactar en específicos indicadores de la triple *bottom line* de su *core*

*business*, por motivos arancelarios, de construcción de marca, de benchmarking en la cadena de suministros y proveedores y, por la motivación personal de liderazgos visionarios y comprometidos con su anclaje territorial.

De acuerdo con el documento *Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible* del WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*), en las economías OCDE las PyMEs y Microempresas representan el 95% de las compañías, 60-70% del empleo, 55% del PBI y generan la mayor parte de los nuevos puestos de trabajo. (WBCSD, 2007)

Dato que afirma PwC Argentina en la 2º Encuesta sobre Desarrollo Sostenible y RSE en el Sector privado en Argentina (2011) “Las MIPyMEs son, además, un eslabón esencial en la cadena de abastecimiento y distribución de las grandes empresas”. (Price Waterhouse & Co, 2011)

Las condiciones están dadas micro y macro de contexto a contradicción de la valoración de las propias PyMEs tienen de sí en ocasiones, de ser la RSE solo posibilidad de las grandes empresas.

Ya no es una cuestión exclusiva, ni excluyente, ni de recursos económicos precisamente. Es un objetivo central para la conservación del planeta, la recuperación de economías locales, el compromiso de todas las instituciones con la pobreza y la desigualdad social de orden mundial.

La urgencia a nivel mundial requiere un enfoque integrado de políticas que puedan enfrentar los efectos del cambio demográfico, el aumento de la riqueza global, y la escasez de recursos.

Diseñar, proyectar y aplicar primeros pasos en Sustentabilidad, implica compromiso, tiempo, voluntad de cambio y una correcta lectura del marco institucional y legal del país en materia de políticas públicas de diversidad, acceso al financiamiento y asistencia técnica, desarrollo de proveedores para compras inclusivas, consumo responsable, mesas de diálogos locales, producción limpia, sistema diferenciado de arancelamiento para la exportación y beneficios impositivos entre otros.

Lectura para acceder, si existiese, pero también para proponer y encauzar corporativamente con cámaras del rubro o industria, en acuerdo con necesidades conjuntas PyME proveedora - grande empresa contratista.

La tensión actual, la demanda es de la sociedad que requiere mayor calidad a menor costo de impacto ambiental y social (antes que valor de producto). La última encuesta publicada en El Cronista Comercial, *Empresas Argentinas. Sustentabilidad con raíces sólidas*, indica que el “74% de los consumidores argentinos prefiere comprar productos de empresas socialmente responsables, aunque solo el 42% está dispuesto a pagar un precio más elevado por ellos”. (2013)

Mientras, se percibe la necesidad de beneficios en política pública no solo para la PyMEs, sino para los consumidores en regulación básica pues “en un mercado con distorsiones de precios significativas, el consumidor nunca va a tener la oportunidad de elegir entre productos y servicios sostenibles” (fuente, año), ni el productor de competir en el mercado con valor diferenciado en clave Sustentabilidad.

Reza la frase original que el desarrollo económico debe estar en armonía con el bienestar y la inclusión social y con la valorización y defensa del medio ambiente.

Proponer nuevas definiciones, no es caprichoso, por lo general el discurso permite notar cuestiones de corte filosófico e ideológico. La RSE, la Sustentabilidad en cuanto deje de tratarse del deber y pase a cuestiones del ser es posible que trascienda dicotomías de relatos falaces.

El bienestar, la inclusión social, la valorización y defensa ambiental, es la clave para un desarrollo económico con mayores niveles de armonía.

Rodolfo Lauterbach –Investigador de Gestión de la Innovación DICTUC, Dirección de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile– habla de la Innovación Sustentable para las PyMEs, se plantea la posibilidad real de cambio a partir de las diferentes unidades productivas de cada país de Latinoamérica. Y, hace hincapié, en no olvidar el “*Demand Pull*” de Innovación Sustentable desde los Consumidores Finales. (2013)

Según el trabajo de Usui y Martínez-Fernández (2011), el esfuerzo para reducir el impacto medioambiental de la producción creará oportunidades de innovación para las PyMEs y ayudará a crear nuevos nichos de mercado.

Cuando las personas deciden adoptar una innovación sustentable, su decisión considera no sólo la funcionalidad, la facilidad de uso, los costos y los resultados previstos de la nueva tecnología.

Los consumidores también consideran lo que significa la innovación para ellos, por ejemplo, la forma en que una innovación sustentable refleja su identidad, imagen, valores y las normas que quieren promover y respetar.

Será necesario contar con políticas públicas acordes en innovación que acompañe el crecimiento de aggiornar:

- El concepto en acción,
- Adoptar prácticas viables a corto y medio plazo y,
- Establecer coherencia entre desarrollo local y comercio justo.

En torno a dos pilares falaces en el que creció la RSE, ser buenos vecinos con la comunidad y, depender del grado de desarrollo y legislación de un país, se forjaron algunas afirmaciones falsas de lo que es la RSE, y que podría saturar e inhibir el desarrollo de Innovación Sustentable:

### **Falacia #1. Ser buenos vecinos**

Ser buenos vecinos, de eso no se trata la RSE. La bondad define virtudes personales para hacer el bien por parte de quien lo ejerce, cuando con quien se ejerce debe ser el eje central, cuando ese quien o quienes, el barrio próximo a la PyME, ve vulnerado alguno de sus derechos, y aún en especial sentido aquellos relacionados a la cadena del negocio (producción, comercialización, suministros). Si, de ética en el ejercicio del ¿cómo lo hacemos?

**Es moda:** confundir proceso con moda, como cual muda que cambia según la estación, los géneros y modelos sugeridos por Gurúes o CEO’s de turno.

Mirar el proceso de los últimos 15 años en la región, legislación, áreas creadas, programas e institutos de apoyo, presupuesto asignando de instituciones intermedias para el fortalecimiento y reflexión académica de la temática, la concordancia mundial de avances, logros, tendencias y necesidades, basta para vislumbrar, que es un tema de todos, que no quita que algunas instituciones privadas o públicas, aún, no hayan cruzado consciente o inconscientemente un nivel.

Vino para quedarse, no es pasajera, la responsabilidad social, es un concepto en formación, de validación de sus prácticas y metodologías más adecuadas, de apropiación y conformaciones disciplinares, y ante todo, se suma a la agenda de un modelo capitalista agotado en sus bases de depredación ambiental y desigualdad humanitaria, que replantea el escenario de roles y funciones de instituciones y sus vínculos: Estado, Empresa y Osc's (organizaciones de la sociedad civil), bien conocido, como 1º, 2º y 3º sector.

Los hechos aislados, sin la comprensión del debate central, redundan en esfuerzos y recursos desorganizados y desarticulados.

**Es estrategia de imagen corporativa:** Incorporar la estrategia comunicacional dentro del total de las estrategias de RSE no debería definir por sí, las motivaciones, fundamentos, ni aun peor las planificaciones futuras. El marketing y la comunicación se convierten en herramientas, áreas aliadas centrales para transversalizar y crear, instalar una misión y visión alineada a los públicos de interés.

Quienes preponderan el instrumento, corren el riesgo de instalar el mensaje no deseado, la imagen equivocada de la empresa.

**Está en el ADN de la empresa:** las ciencias sociales ganaron espacios disciplinares y de pensamiento en temas de sociedad, estado y política en estos últimos casi 100 años, y solo en sus orígenes copio el paradigma de la ciencias naturales para comprender los procesos y movimientos sociales, políticos y económicos. Los hitos históricos de avances y retrocesos en la conformación del Estado-Nación, desarrollo productivo y movimientos sociales, son la expresión del proceso de construcción social, que se da en la relación estado-empresa-sociedad particularmente respecto a responsabilidad social.

La empresa debe tomar con criterio ciertas decisiones, avanzar y penetrar a mediano plazo las configuraciones y modelo vigente de gestión de negocios, no es innato, ni natural. No es un don, ni cualidades inherentes particulares, ni un chip unívoco. Hay que trabajar, con mapas reales y viables.

## 2º Falacia. Depender del grado de desarrollo y legislación de un país

Solo seguir las reglas vigentes, no es suficiente, se adquiere legalidad, pero no necesariamente legitimidad. Las cámaras y asociaciones empresarias, las universidades, el Estado y las organizaciones de la sociedad civil, hoy colocan en agenda, diferentes aspectos de la cadena de valor de una empresa como prioritarias de cambio.

Escuchar, indagar en las opiniones de los *stakeholders* (Freeman, 1984) –no solo el enfoque de los shareholders o accionistas de la empresa–, sus intereses y expectativas es el desafío,

innovar en mejoras, incidir colectivamente, en la gestación e instalación de temáticas y problemáticas aún no legisladas. A tal ejemplo, las referidas al cliente interno en cuanto beneficios y compensaciones, superar topes mínimos en inclusión y diversidad, entre otros.

### **Cumplir con los estándares nacionales, regionales en materia fiscal y tributaria, empleabilidad y producción limpia**

Es el orden inicial que a muchas PyMEs les cuesta sostener y equilibrar en todos los aspectos. La Sustentabilidad bien entendida, comienza por encuadrar estos aspectos básicos de ordenamiento institucional. Una proyección, es el crecimiento paulatino de las grandes empresas en acompañar procesos de consultoría de mejoras de PyMEs de su cadena de valor, en Generación de Valor Compartido.

### **Adecuarse a la tendencia del rubro**

Es importante un pequeño estudio de benchmarking que permita identificar la posición de la empresa en temas de competitividad y proyección de penetración de mercado. Mientras que en clave Sustentabilidad, es fundamental aprender de experiencias y tendencias actuales, sin ánimo de adecuarse, ni replicar programas por más tentador que resulte, antes bien reflexionar sobre la metodología (articulación interinstitucional, proceso de construcción y definiciones de prioridades).

Los enlatados son fácilmente replicable, más innecesariamente adecuados a la agenda de prioridades y urgencias internas propias.

### **Avances tecnológicos**

Muchas veces son el freno más real para generar cambios significativos en las estrategias e impactos del negocio. Y superadores a las posibilidades reales a mediano y largo plazo. Aquí, hay una deuda en las inversiones de capital humano y recursos económicos tangibles para el desarrollo a escala de nuevas tecnologías en la Región. Si bien, la tendencia en formación amplió la matrícula, el campo profesional no se percibe en lo cotidiano. Mejorar la calidad, sin aumentar los costos, y ganar en actualización tecnológica, es un debate que involucra al Estado, las Grandes Empresas y los inversores en desarrollo.

El escenario está planteado, la estrategia de Sustentabilidad para PyMEs, es un camino cuesta arriba, en dependencia y práctica conjunta con la voluntad y accionar de responsabilidad social del Estado y grandes empresas, con una sociedad que oscila entre responsabilidades individuales y colectivas, participativa y/o veedora.

## **1. Acerca de la sostenibilidad y sustentabilidad**

En el transcurso de estos últimos años, se derrumbaron varios paradigmas: de la filantropía empresaria pasamos a la RSE y, actualmente, se está hablando de Ciudadanía Empresaria como un concepto novedoso, que dio margen y sentido al desarrollo sostenido y sustentable como idea de una sociedad en armonía. Ello no sucedió simplemente por el

debate teórico. Cambió el contexto general en el que actúan las empresas y con él también las expectativas y demandas sobre su rol.

El discurso de las empresas (E) y fundaciones empresarias (FE) incluye términos tales como “derechos”, “ejercicio de la ciudadanía”, “responsabilidad social” y “compromiso”. Algunos sucesos y nuevos paradigmas a nivel mundial ponen en contexto esta nueva visión:

- 1948: Carta de la ONU (Organización de las Naciones Unidas), declaración de los Derechos humanos.
- 1972: Primera Conferencia Ecológica en Estocolmo, para discutir el tema por primera vez en un evento internacional (aparece por primera vez el concepto de Desarrollo Sustentable como un “proceso por el cual se preservan los recursos naturales en beneficio de las generaciones presentes y futuras”).
- 1975: Año Internacional de la Mujer. Se abrió un debate sobre cuál es el conjunto de discriminaciones y exclusiones e injusticias que aún persisten no contemplados en la ley.
- 1989: Gran Convención de los Derechos del Niño en Nueva York.
- 1990: Conferencia Mundial sobre Educación para Todos (Tailandia). Se recuerda que la educación es un derecho inalienable, prioridad absoluta para todos.
- 1992: Segunda Conferencia Ecológica en el cual se reunieron más de 160 jefes de estado y más 5000 organizaciones sociales para debatir el tema ecológico
- 1993: Congreso Mundial de Derechos Humanos en Viena.
- 1994: Conferencia sobre Población y Desarrollo en el Cairo.
- 1995: Conferencia de la Mujer en Pekín.
- 1996: Hábitat II en Estambul, propone mejoras habitacionales.
- 1999: Inicio de las firmas del Pacto Global. Iniciativa de carácter voluntario implica el cumplimiento de nueve principios básicos relacionados con los derechos humanos, los estándares laborales y el medio ambiente.

Luego de la presentación del Informe Brundtland (1987) se generó algunas confusiones y apreciaciones diversas en intentar diferenciar dos sinónimos (sustentable y sostenible) usados al azar inicialmente, dejando a lo “sostenible” como escenario de concepto superador. Asociando aleatoriamente por gustos personales de quien suscribió primero, nivel 1 para sustentabilidad (relegada a una definición de satisfacer necesidades mínimas como alimentarias atendiendo la conservación ambiental), y un nivel 2 mejorado, la sostenibilidad (ampliando lo que antes por definición no se contempló, ni desagregó la conservación ambiental, social, cultura de una sociedad y sus generaciones futuras –cosa que para algunas teorías y paradigmas, todo es ambiental, incluye aspectos sociales y económicos de una sociedad).

Por lo cual, aquí en este artículo, se presenta una asociación diferenciada conceptualmente por valores asignados a cada término:

Sostenibilidad (recursos - medios - proceso = máxima La Eficiencia)

Sustentabilidad (tiempo - objetivos - resultado = máxima La Eficacia)

En esta propuesta, ambos términos serían complementarios necesarios, para lograr la efectividad en la gestión de la dimensión social, económica y ambiental presente y de generaciones futuras.

Entonces los términos quedan asociados al tipo de gestión empresarial y no de una o algunas de las dimensiones particulares de la triple *Bottom Line*.

Así, se podrá hablar de Desarrollo Sostenible, cuando se hace mención a las condiciones y requerimientos de profundizar en el proceso de gestión de recursos en determinados contextos para sostener la rentabilidad mediana estimada. ¿Cómo hacer mejor lo que hacemos? Y, de Desarrollo Sustentable, cuando se piensa en el sistema de gestión, buscando innovación constante, bajo prueba piloto y testeos, la definición de políticas e identificación de variables de influencia de resultado - impacto en desempeño de personal, cadena de producción, de valor y comercialización, con rentabilidad a corto plazo rentabilidad variable. ¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo?

**Sostenibilidad.** Perdurabilidad de ciertas condiciones estables del proceso para generar igual resultado ---> = **Máxima la Eficiencia**

**Sustentabilidad.** Permeabilidad de ciertas condiciones estables del resultado para transitar diferente proceso ---> = **Máxima la Eficacia**

Si ambos ejes pudieran fluir como capacidad de liderazgo de la PyME, es posible mayor creación de valor compartido, crecimiento paulatino de la rentabilidad y la gestión de la estrategia, la estructura y la cultura organizacional.

En el comienzo de siglo se presenta un nuevo escenario de transformaciones. ¿Qué significa esto? El fin de la guerra fría (1989) retoma la declaración de los derechos humanos del '48. Deja de ser una carta internacional y pasa a ser ley en el interior de todas las naciones. Permite la democratización de un importante conjunto de naciones que quedaron marginadas del proceso democrático. Por otra parte, se reformula el concepto de ciudadanía. El concepto de ciudadanía, tiene una visión formal, porque en el imaginario, ciudadano es el sujeto que tiene derecho al voto. En realidad ésta fue la primera versión del concepto de ciudadanía en cuanto a los derechos de primera generación. El concepto de ciudadanía contiene todas las generaciones de derecho, por lo tanto ciudadano no es sólo aquel que vota, es el que vota, el que se alimenta y el que tiene su identidad cultural absolutamente preservada, es el que ejerce sus derechos sociales (en educación, salud, hábitat, empleo, etc.). Es este conjunto de derechos que el concepto de ciudadanía pasa a recuperar.

La Argentina ha transitado en los últimos 20 años uno de los momentos más dramáticos de su historia contemporánea, con índices de pobreza alarmantes y señales de desintegración social sin precedentes. Al mismo tiempo creció la demanda -muchas veces espontánea e imprevista - por encontrar respuestas concretas y acciones inmediatas orientadas a revertir algunas de las manifestaciones de esta crisis.

Asimismo se han multiplicado las iniciativas de carácter solidario y de acción ciudadana que intentan canalizar la vocación por contribuir con la comunidad por parte de ciudadanos en general, organizaciones sociales, empresas y fundaciones empresarias.

En estos últimos cinco años la RSE como temática cobró mayor auge tanto en la agenda de los medios con secciones fijas (revistas-Revista Tercer Sector, sección El Cronista Comercial, Valos, Mercado entre otras, secciones en periódicos La Nación, Infobae, radiales - Programa Dossier RS - El programa de la RSE. Lunes de 18 a 19 hs. por Radio Cultura (FM 97.9 Mhz) como así también por la organización de eventos diarios todo el año y en

más de una oportunidad en forma simultánea en todo el país (seminario, conferencia, entrega de premios).

Pero aún así, una encuesta organizada por la consultora Ifop Latin America demuestra que si bien se le concede mucha importancia a la RSE (9.2 en una escala de 10), no todo el público coincide a la hora de definirla y lo interesante para las E y FE es que aun menos aciertan concretamente en: ¿qué es la RSE?, siendo el dato más curioso el que la mayoría de los encuestados /consumidores valora más el hecho de que se invierta en el país a que se realicen actividades de asistencialismo.

Las discrepancias entre los encuestados se dieron con respecto a la definición de la responsabilidad social empresarial. El 28% la asoció con la preocupación de la empresa por sus empleados, el 25% con el compromiso y la responsabilidad hacia la comunidad, el 18% con el compromiso con el consumidor, y el 12% con la realización de acciones benéficas. (Risolidaria, 2004)

La RSE presenta hoy en día una multiplicidad de significaciones y sinónimos (Responsabilidad Social corporativa, Ciudadanía empresarial, Inversión Social, marketing con causa, filantropía, voluntario corporativo, ética empresarial, marketing responsable, patrocinio, mecenazgo, etc.), lo que obliga a realizar un primer acercamiento a fin de conocer las diferencias y los rasgos compartidos por los diferentes conceptos y en algunos casos claramente diferentes corrientes conceptuales.

Es importante tener presente la gran corriente integradora Latinoamérica que se está realizando a través de encuentros para unificar criterios y posturas sobre RSE.

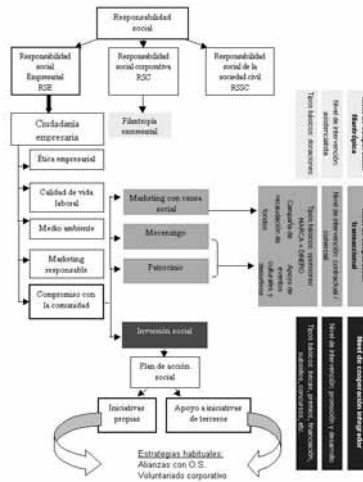
Y a pesar de ello, de toda la actividad diaria de difusión y la relevancia ganada en los últimos tiempos por la filosofía de la RSE, no existe gran visibilidad y acceso claro a la información sobre las acciones de sustentabilidad que permita optimizar la inversión social privada en la comunidad y el desarrollo local.

El presente marco teórico intenta brindar una breve reseña y precisión de los principales conceptos presentados: la RSE, compromiso con la comunidad, programas de acción social, inversión social o también llamado inversión social privada.

Para mayor claridad al respecto se podrá observar en el cuadro siguiente (Ver Figura 1) el árbol conceptual con los Indicadores de relevancia de una anterior investigación ya mencionada (aquí abreviada), que fue elaborada posteriormente a la lectura de diversas corrientes y posturas, y en la necesidad de visualizar las relaciones de cada uno de los términos utilizados habitualmente, dado que no se ha encontrado este tipo de descripciones sintéticas y considero valioso el aporte.

Cabe aclarar que una PyME actualmente podría definir, siguiendo guías sugeridas online de diagnóstico y planificación, una revisión sistemáticas de los 5 indicadores base, y sus dimensiones y variables, para establecer una agenda a mediano y largo plazo. Véase webgrafía sugerida: IARSE Argentina, ETHOS Brasil, GRI, ISO 26000, Accionarse Chile, entre otros.





F1

### Niveles de cooperación

A partir del estudio se recomienda acciones de nivel integrador.

**Filantrópicos:** Nivel de compromiso de baja intensidad, simple y carece de estrategia. La empresa se vincula desde una visión de caridad y la sociedad civil como una organización que merece soporte. Este tipo de vínculos aún se perpetúan y, en algunos casos, se ha ido sofisticando el discurso y las formas de practicar la filantropía pero siempre la noción asistencial y de paternalismo se mantiene presente.

**Transaccional:** En este ámbito las interacciones que se dan entre las empresas y FE con las organizaciones de la sociedad civil son algo más amplias y van acompañadas normalmente de programas de marketing con causa, patrocinio de eventos y apoyo con profesionales voluntarios. En la mayoría de los casos se reconoce la existencia de otros actores con los cuales la empresa se puede vincular aunque siempre el foco de su alianza es la comunidad interna, proveedores y familias directas de la empresa.

**Integrador:** Aun es pequeño como tendencia en el mundo en la acción, más si en el discurso como ideal. En líneas generales, este comprende la creación de alianzas estratégicas con un amplio involucramiento de las partes debido a una compatibilidad en los valores que empresa y organización de la sociedad civil comparten e incluso áreas o programas estatales. En este último tipo de cooperación las partes aprendieron a negociar, a confiar y a trabajar juntas a partir de sus similitudes más que de sus diferencias. En la mayoría de los casos se comparten recursos institucionales, en una importante gama de actividades y nivel de compromisos que alcanzan legitimidad por parte de los actores directamente involucrados como del resto de la comunidad. (Austin, año)

**Responsabilidad Social:** “Es la responsabilidad que tienen las personas, instituciones y empresa para promover el bienestar de la sociedad en su conjunto (local o global)”. (Fundación ProHumana, año)

**Responsabilidad social de la sociedad civil:** “Es el papel que tienen las organizaciones para identificar y aportar soluciones a problemas de interés público a través de estrategias e iniciativas ciudadanas inspiradas en valores como transparencia, pluralidad, sustentabilidad, en un marco de ética cívica”. (Fundación ProHumana, año)

**Responsabilidad social empresaria:** Según la definición propuesta por Prince of Wales International Business Leadership Forum (IBLF):

Es el compromiso que asumen las empresas a través de sus planes estratégicos con las necesidades que emanan de su comunidad interna (trabajadores, cadena del negocio) y externa (comunidad adyacente, gobierno local, Estado) más allá del beneficio inmediato y la generación de riqueza.

La Responsabilidad Social Empresaria es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y del medio ambiente. Sus indicadores son: Ética empresarial. Calidad de vida laboral. Medio ambiente. Marketing responsable. Compromiso con la comunidad. (IBLF, año)

**Ciudadanía empresaria:** Básicamente suma al concepto de RSE la idea de que cada ciudadano (empleados, proveedores, clientes, comunidad) “no son más objetos de acción sino portadores de derechos sociales”. (GIFE y ETHOS, año)

Esta nueva visión permite introducirnos al concepto de “inversión social”.

**Compromiso con la comunidad:** Se refiere a las diferentes acciones emprendidas por la empresa para maximizar el impacto de sus contribuciones a la sociedad civil, ya sean aportes en dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos que dirige hacia las comunidades en las cuales opera. (Empresa.org, año)

**Inversión social:** Proyectos en común con la comunidad, bajo criterios de lógica empresarial (partnership, voluntariado corporativo, *matching grants* –asistencia financiera no reembolsable–, financiamiento de proyectos).

Es una modalidad que permite un canal de diálogo y de circulación de recursos entre empresas y organizaciones de la sociedad civil.

Es el uso planificado, monitoreado y voluntario de recursos privados en proyectos sociales de interés público. El concepto es de inversión, promoción del desarrollo sustentable: inclusión y emancipación. El método es el financiamiento: exige un proyecto, monitoreo y control. No es un fondo perdido: ‘todos obtienen resultados’. Y parte del resultado es la construcción de capital social, de niveles de confianza que permitan un crecimiento

sustentable, tanto para el desarrollo del negocio como el de la comunidad.  
(GIFE, año)

De este modo la inversión social se diferencia de las actividades ligadas al paternalismo y al asistencialismo.

Según el GDF (Grupo de Fundaciones, Argentina), es el “uso responsable, proactivo y estratégico de recursos privados cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo”. (GDF, año)

### **Acciones relacionadas con aspectos institucionales**

**Filantropía empresarial:** Donaciones en efectivo o en especie, institucionalizadas o no, generalmente como respuestas a demandas de la comunidad.

Versión tradicional: como acto de altruismo que no busca reconocimientos.

Versión aggiornada: parte de estrategias comunicacionales.

**Voluntariado corporativo:** Los Programas de Voluntariado Corporativo son un conjunto de actividades promovidas y facilitadas por la empresa con el fin de crear y sostener -brindando recursos económicos, humanos y tecnológicos- un canal de participación de los empleados para que, en calidad de voluntarios, brinden su tiempo, capacidades y talentos a diferentes organizaciones sociales.

Los campos de acción de los programas de voluntariado más frecuentes son:

- Actividades relacionadas con la educación (60%).
- Donación de bienes (28%).
- Actividades relacionadas con la salud (25%).
- Actividades generales de acción comunitaria (18%)
- Talleres de capacitación de oficios (carpintería, pintura, jardinería, etc.)
- Actividades relacionadas con la cultura y los valores (5%)  
(Fundación Compromiso, año)

### **Acciones relacionadas con la etapa de comercialización**

**Marketing con causa social o marketing social:** Promoción de un producto ligándolo a una causa de interés social. Es una estrategia de comunicación institucional que relaciona la promoción de un determinado producto con valores o causas de interés social, destinándose una parte previamente establecida del dinero recaudado por la venta de ese producto a una institución que sostenga la causa respectiva.

**Mecenazgo:** Apoyo sistemático a actividades culturales y científicas. Es el sostenimiento en el tiempo de actividades culturales abiertas a la comunidad o de apoyo a trabajos de investigación científica llevados a cabo por personas/instituciones. Puede no existir con-

traprestación publicitaria a diferencia del patrocinio. Y otra de las diferencias es que el receptor no tiene porque estar necesitado de la donación. Preferencias culturales de las E y Fe en este tipo de apoyos: pintura (38%), música (27%), literatura (3%). Los bancos y aseguradoras representan el 22.5% de las empresas mecenas. (Iurcovich, 2004)

**Patrocinio:** Apoyo a eventos puntuales –deportivos y culturales– a cambio de un espacio publicitario de relativa importancia, de forma tal que se verifique una asociación entre el nombre de la empresa con valores referenciales de la sociedad. Se trata de una modalidad de comunicación a través de acontecimiento.

## 2. Pymes en clave de sustentabilidad

Las PyMEs se presentan poco a poco competitivas gracias al apoyo de grandes empresas comprometidas con su propio proceso de aprendizaje y mejora de sustentabilidad, aunque no es en forma progresiva e igualitaria para todas las industrias y rubros, pues las presiones en indicaciones varía según empresas multinacionales o no, y los propios procesos de sus casas matriz.

Del mismo modo, existen áreas, programas del estado, institutos, instituciones, fundaciones empresarias (básicamente bancarias), cámaras y asociaciones que desarrollan políticas de fortalecimiento a MiPyMEs.

Cada vez más, la responsabilidad social, del estado y de las grandes empresas, deberá fomentar, desarrollar, acompañar y financiar con políticas de beneficios a las PyMEs proveedoras, distribuidoras o manufactureras de sus productos y servicios.

Partiendo de lo ante dicho se propone un esquema de análisis para la identificaciones de escenarios posibles en el desarrollo de políticas de sustentabilidad.

Nidumolu, et al. (2009) encontró que las empresas de menor tamaño en el camino a la sostenibilidad y sustentabilidad pasan por cinco etapas, que al analizarlas según la Matriz de Vinculación institucional de Adil Najam (2000) –propuesto para el análisis de relación Estado/ Osc’s–, brinda una proyección trazable y un marco viable de escenarios resultantes (previsibles y medibles) en la relación PyME - Actor de Apoyo (estado, gran empresa o demás instituciones de fortalecimiento de MiPyMEs).

La política económica en sus tipos puros: fiscal, monetaria, de rentas y exterior, son una variable central incorporada al ángulo de análisis presentado.

		METAS					
		CONVERGENTE				DIVERGENTE	
MEDIOS	CONVERGENTE	<p><b>ESCENARIO DE COOPERACIÓN</b></p> <p><u>Para el fortalecimiento de la gobernanza:</u>                      Políticas de formación y sensibilización                      Asistencia técnica y asesoría                      Mejora de procesos</p> <p><u>Financiamiento:</u>                      Desarrollo tecnológico                      Mejora en el tratamiento de la materia prima                      Mejora de calidad e innovación                      Comercio justo</p> <p><u>Regulación:</u>                      Diferenciación de producto                      Normas de calidad, marca y certificación                      Compras inclusivas</p> <p><u>Importación – exportación:</u>                      Economías de escala                      Preferencias arancelarias</p> <p><b>Política de desarrollo local</b>                      (política económica y social)</p>	Visualizar la sustentabilidad como una oportunidad	Construir cadena de valor sostenible	Diseñar productos y servicios sostenibles	Desarrollar nuevos modelos de negocio	<p><b>ESCENARIO DE COOPTACIÓN</b></p> <p><u>Para el fortalecimiento de la gobernanza:</u>                      Políticas de formación y sensibilización                      Regulación laboral</p> <p><u>Financiamiento:</u>                      Régimen con restricciones</p> <p><u>Regulación:</u>                      Normas de calidad, marca y certificación</p> <p><u>Importación – exportación:</u>                      Barreras arancelarias</p> <p><b>Política expansiva</b> (política fiscal de estímulo a la economía)</p>
	DIVERGENTE	<p><b>ESCENARIO DE COMPLEMENTARIEDAD</b></p> <p><u>Para el fortalecimiento de la gobernanza:</u>                      Políticas de formación y sensibilización</p> <p><u>Financiamiento:</u>                      Mejora en el tratamiento de la materia prima</p> <p><u>Regulación:</u>                      Incentivos fiscales                      Favorece la certificación local                      Compras inclusivas</p> <p><u>Importación – exportación:</u>                      Barreras arancelarias</p> <p><b>Política subsidiaria</b> (política fiscal discrecional)</p>					<p><b>ESCENARIO DE CONFRONTACIÓN</b></p> <p><u>Para el fortalecimiento de la gobernanza:</u>                      Barreras institucionales                      Asesoría legal y técnica</p> <p><u>Financiamiento:</u>                      Disminución y requisitos no acordes a una PYME en desarrollo</p> <p><u>Regulación:</u>                      Normas de calidad estándar</p> <p><u>Importación – exportación:</u>                      Barreras arancelarias                      Restricciones</p> <p><b>Política restrictiva</b>                      (política contractiva)</p>
		<b>CINCO ETAPAS</b>					

Los presentes escenarios son proyecciones posibles en los cuales se identifica elementos a mejorar, incidir y generar de no encontrarse en el más ideal: Cooperación, debido a la concordancia de objetivos y recursos necesarios.

Un breve cruce de cuadrantes, podría interferir en alguna de las 5 etapas para el camino a la sustentabilidad.

**Escenario de cooperación.** No siempre el logro de la eficiencia económica lleva a una mayor equidad horizontal o de igualdad para acceder al mercado. Pero, la el margen de financiamiento con autonomía para la elección de inversión, genera protección de mercado de MiPyMEs y desarrollo paulatino.

**Escenario complementario** Tiene como meta única compartida influir en los ingresos y gastos públicos, se caracteriza principalmente por la transferencia pública de subsidios, becas y pensiones a los más desfavorecidos. Los medios se mantienen estables, no hay política a largo plazo.

**Escenario de cooptación.** La política expansiva es de estímulo a la economía, direccionada con objetivos macro financieros, presume el aumento del consumo y la inversión, aumento de la demanda agregada y la producción junto al aumento del empleo (efecto colateral: puede aumentar la inflación). Es claro que los medios están, pero las metas son específicas del sector que detente los recursos. Por tanto, el objetivo central, la meta la fija la institución de apoyo.

**Escenario de Confrontación.** Por disminución en inversiones públicas, de infraestructura, y de compra. Disminuye la renta, y las empresas a mayores costes disminuirán la inversión, en tal sentido afecta la producción y el empleo (efecto colateral de disminución del empleo).

Las PyMEs requieren ciertas modificaciones y actualizaciones para el desarrollo de Innovación Sustentable, mediante nuevas medidas impositivas, reintegros a la exportación, importación de insumos. Las economías regionales requieren medidas de carácter urgente, el sostenimiento del margen de rentabilidad vs. la alta presión impositiva. Así también, políticas y regulación, inversión en energías limpias.

A pesar de ello, algunas ventajas se vislumbran: regionalización, el personal y la planta en mismo territorio, los vínculos preexistentes “buenos o malos” con los municipios. Posibilidad de generar redes con otras PyMEs, grandes empresas y estado.

El compromiso de E y GE en el desarrollo, favorece la investigación en materia de tratamiento de residuos, energías renovables, huella de carbono. Un 50% de acciones de RSE, se concentran en las falencias de sus propios procesos del negocio: manejo forestal, reducción de emisiones de carbono, absorción de gases de efecto invernadero. Y eso, es sustentable.

## Conclusiones

A partir de los avances y tendencias actuales de la RS, la revisión conceptual y la categorización de las políticas de sustentabilidad con criterios de política pública (desarrollo, asistencialismo o transaccional), se trazó la posibilidad de ensayar un esquema - matriz de escenarios previsible y medibles de una PyME para avanzar en las etapas de desarrollo y crecimiento sustentable de acuerdo al apoyo del vínculo con grandes empresas, estado o instituciones intermedias.

Las apreciaciones, abren el debate al rol de las instituciones, su responsabilidad y la generación de valor, capital social, y la clara necesidad de articulación para aunar recursos, experiencias y procesos.

De esta manera, se concibe el devenir futuro de cambio, transformación y compromiso, a partir del siguiente FODA de las PyMEs hoy:

Conciencia y compromiso empresarial ----> fortalezas  
Los actores, dispuestos a colaborar ----> oportunidades  
Turbulencias político-económicas ----> debilidades  
Si no se mide, no se gestiona ----> amenaza  
(El Cronista Comercial, julio de 2013)

Pues, los indicadores de gestión deben ser relevantes, significativos y consistentes con la diversidad del negocio.

Los Principios de relación con *Stakeholders* se centra en la Relevancia (materialidad), exhaustividad y capacidad de respuesta. Y, el principio de relevancia implica saber lo que es importante para la organización y sus *Stakeholders*.

Mientras que el desafío a corto plazo, 5 años será reflexionar sobre el Cambio de percepción del rol de las PyMEs en materia de sustentabilidad, de limitado a delimitado pero concreto y viable.

La intervención de las grandes empresas en fomentar y sensibilizar mediante capacitación, asistencia técnica y consultoría paga a PyMEs a, establecer un segundo nivel de compromiso con la sustentabilidad desde un rol mayor y superador: diseñar fondos de inversión y financiamiento a PyMEs en materia de innovación en gestión y desarrollo de nuevos modelos de negocios.

Políticas estatales con programas para el diagnóstico y proyección de variables de Indicadores de Sustentabilidad a corto y largo plazo modificables para la certificación por niveles de compromiso. Certificación y cumplimiento de requisitos reglamentarios básicos formales. Es clave destacar, la importancia de las motivaciones personales de los líderes de PyMEs en asumir el reto, generar cambios compartidos.

De a poco, va aumentando la percepción que tiene la comunidad empresarial local sobre la agenda global de sustentabilidad, los desafíos y las oportunidades que se derivan de ella, el impacto en sus negocios y el nivel de adopción de criterios del desarrollo sustentable, ya no como elementos aislados o separados, sino como parte de sus estrategias de gestión. Esto se ve reflejado en la adopción de códigos éticos o de conducta, en la formalización y adopción de políticas ambientales, en el manejo ecoeficiente de los insumos, en la gestión

adecuada de los residuos, en el desarrollo de estrategias y programas de inversión social, así como en la comunicación del desempeño a través de la elaboración de reportes de sustentabilidad.

Por último, la Sustentabilidad es posible y necesaria en las PyMEs, el escenario está planteado, el contexto cuenta con las mismas urgencias para el proceso de apoyo, innovación y valor empresarial.

## Notas

1. Devoto, Liliana (2005) “Proyecto de Investigación Mapa Social”: Fundación del Viso, Fundación Andreani y Fundación Telefónica.
2. Najam, Adil (2000). “The Four-C’s of Third Sector-Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation”, en *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 10 N° 4, pp. 375-398.

## Referencias Bibliográficas

- Roitter, M. (1995). El mercado de la beneficencia. Algunas evidencias sobre las características y dimensión de la filantropía empresarial en Argentina. En Thompson A. (comp) *Público y Privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina*. Buenos Aires: Unicef/Losada.
- Roitter, M. (1996). *La razón social de las empresas. Una investigación sobre los vínculos entre empresa y sociedad en Argentina*. Buenos Aires: CEDES.
- Thompson, A. A.: “Una visión sistemática sobre la responsabilidad social empresarial”. Notas sobre la conferencia “Learning from the global village: corporate social responsibility around the world”, Boston, Noviembre 18-20 de 1998.
- Luna, E. (1995). “Fondos privados, fines públicos. El empresariado y el financiamiento de la iniciativa social en América Latina. GADIS. Fundación Juan Minetti, Fundación Banco Mayo, Fundación Ford, Espacio Editorial, Buenos Aires.
- Mizrahi, R. (1995). Los cambios en los estilos del financiamiento. Las donaciones versus la iniciativa social. En Luna, E. (comp.).
- Grupo de Fundaciones GDF: “Jornada 2004: Realidad Social Argentina. Desafíos de la inversión social privada”, 25 de noviembre 2004.
- Amint, A.; Correa, E.; Flynn, S. (Abril 2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*.
- Kliksberg, B. (2004). *Hacia una economía con rostro humano*. Buenos Aires: Fondo de cultura económica.
- Tagtachian, B. B. de (2003). *El Tercer Sector y su financiamiento: una visión desde organizaciones dadoras y demandante de cooperación. Algunos aspectos de las relaciones entre organizaciones al servicio de la comunidad y las entidades de ayuda financiera*. Buenos Aires: UCA.
- IARSE: “Mitos y verdades acerca de la responsabilidad social empresarial”. Primera y segunda parte. Octubre 2004.
- Abramovich, A. (2001). Trabajo de tesis sobre RSE. UBA.



- Voigt, L. (1998, agosto). *La empresa comprometida con el desarrollo social. Ciudadanía empresarial al comienzo del tercer milenio*. Ponencia presentada en una conferencia organizada por la Fundación Juan Minetti en Brasil en agosto de 1998, GIFE.
- Voigt, L. (2003, abril). *Inversión social privada y responsabilidad social empresarial. Compromiso con la Ciudadanía*. Ponencia presentada en Córdoba, Abril de 2003, IARSE.
- Acción Empresarial. Indicadores “Acción empresarial” de Responsabilidad Social. Una herramienta de gestión y evaluación para las empresas interesadas en desempeñarse de forma socialmente responsable. Octubre 2001. Chile
- IARSE (2004). Ciclo de encuestas: “Mitos y Verdades de la RSE I”.
- Ethos (2001). Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial, Versao 2001. Brasil: Instituto Ethos.
- Fundación Banco Francés (2004). Encuesta sobre responsabilidad social. “Hacia una mayor eficiencia de la inversión social del sector privado en la Argentina”. Investigación de opinión de la Trabajo de campo realizado por Universidad Torcuato Di Tella. Septiembre, 2004.
- AMCHAM (2004). “Memoria ciudadana”. Recopilación en disco compacto de las entregas de los premios “Ciudadanía empresaria” con material adicional. Buenos Aires, 24 de noviembre 2004.
- Conferencia RSE latinoamericana: síntesis. Buenos Aires 2 y 3 de diciembre 2004.
- Iurcovich, P. (2004, agosto). “Escenarios hoy”, material del curso de posgrado Dirección y marketing de las Ong’s / fundaciones: herramientas de gestión”. Buenos Aires: Universidad de Belgrano.
- Roitstein, F. / IDEA: “La responsabilidad social empresarial en la Argentina. Tendencias y oportunidades”. Informe avance. Buenos Aires 2003.
- Foro Ecueménico: “Hacia una mayor eficiencia de la inversión social del sector privado en la Argentina”. Buenos Aires. Septiembre 2004.
- Fundación de Tucumán: “II Conferencia Argentina de RSE” 18 y 19 de Noviembre de 2004.
- Red Puentes Argentina. Investigación exploratoria sobre RSE. Noviembre de 2003.
- PNUD. Programa de las naciones unidas. Firma del Pacto Global en Argentina. Por Oficina del Pacto Global en Argentina. Informes. Octubre 2004.
- Revista Tercer Sector. Dossier RSE ejemplares varios (2001 al 2004).
- Revista Tercer Sector. Fascículos: todo lo que usted necesita saber sobre...Voluntariado. 11/2005.
- Revista Valor Sostenible. Inteligencia económica, pública y social para líderes de negocios. Fundación Compromiso y AMCHAM. Responsabilidad Social Empresaria. Un Compromiso con la inclusión social. III Encuentro de Voluntarios Corporativos. Cuadernillo de contenidos 12/2006.
- Fundación Compromiso y AMCHAM. IV Encuentro de Voluntarios Corporativos. Construyendo ciudadanía responsable. Cuadernillo de contenidos 2007.
- GDF: Una aproximación al estudio de las fundaciones donantes en Argentina. 2007.
- GDF: Guía de inversión social privada. 2007.
- Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible, Consejo Empresario Mundial para el Desarrollo Sostenible. (WBCSD) y Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), 2007. <http://www.agendasocialweb.com.ar/media/>

uploads/pdf/ceads\_-\_2\_encuesta\_sobre\_desarrollo\_sostenible\_-\_junio\_2011.pdf Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas

R. Edward Freeman en el libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984). El 53% señaló que jamás había oído hablar de esas prácticas. Fuente [www.risolidaria.org.ar](http://www.risolidaria.org.ar), Newsletter año 1, número 29, 20/12/04.

Diario El Cronista Comercial. Suplemento julio, 2013 Buenos Aires. Argentina.

## Webgrafía

[www.comunicar.org.ar](http://www.comunicar.org.ar)

[www.sector3.net](http://www.sector3.net), España.

[www.uade.edu.ar](http://www.uade.edu.ar), Universidad Argentina de la Empresa.

[www.comunicarse.org.ar](http://www.comunicarse.org.ar)

[www.acde.org.ar](http://www.acde.org.ar), Asoc. Cristiana de dirigentes de empresas.

[www.foroecumenicosocial.org.ar](http://www.foroecumenicosocial.org.ar)

[www.ceads.org.ar](http://www.ceads.org.ar), Consejo empresario para el desarrollo sostenible

[www.empresa.org](http://www.empresa.org), Forum Empresa. Responsabilidad social empresarial en las Américas.

[www.accionarse.org.cl](http://www.accionarse.org.cl), Acción RSE Chile.

[www.aliarse.org.mx](http://www.aliarse.org.mx), AliaRSE - Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México.

[www.cedis.org](http://www.cedis.org), CEDIS Panamá.

[www.cbsr.bc.ca](http://www.cbsr.bc.ca), CBSR - Canadian Business for Social Responsibility Canadá.

[www.bsr.org](http://www.bsr.org), Estados Unidos: BSR.

[www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy), Deres Uruguay. Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria, Uruguay.

[www.cecodes.org.co](http://www.cecodes.org.co), CECODES, Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. Colombia.

[www.plazanueva.org](http://www.plazanueva.org), Plaza Nueva. Chile.

[www.peru2021.org](http://www.peru2021.org), Perú 2021.

[www.esquel.org.ec](http://www.esquel.org.ec), Fundación Esquel. Ecuador.

[www.cemefi.org](http://www.cemefi.org), CEMEFI, Centro Mexicano para la Filantropía. México.

[www.venamcham.org](http://www.venamcham.org), Alianza Social. Venezuela.

[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br), Instituto Ethos, Empresas e Responsabilidade Social. Brasil.

[www.sistema.itesm.mx/misc/bcsd-la/home.htm](http://www.sistema.itesm.mx/misc/bcsd-la/home.htm), CEDSAL, Capítulo Latinoamericano del [www.acaoempresarial.org.br](http://www.acaoempresarial.org.br) World Business Council for Sustainable Development. Aço, Empresarial pela Cidadania. Brasil.

[www.centrase.org](http://www.centrase.org), Guatemala.

[www.incae.org](http://www.incae.org), Instituto Centroamericano de Administración de Empresas y CLACDS, Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible Costa Rica.

[www.alianzas.org](http://www.alianzas.org), Universidad de San Andrés. Contiene Inventario de Colaboraciones entre Empresas y ONGs de la Argentina. recolectados en el marco del Proyecto SEKN/ Argentina (Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales).

[www.risolidaria.org.ar](http://www.risolidaria.org.ar)

[www.iarse.org](http://www.iarse.org), Instituto de responsabilidad social empresaria.

[www.periodismosocial.org.ar](http://www.periodismosocial.org.ar), Periodismo Social Asoc. Civil.  
[www.gdf.org.ar](http://www.gdf.org.ar), Grupo de Fundaciones. Argentina.  
[www.redpuentes.org](http://www.redpuentes.org), Red Puentes.  
[www.ideared.org](http://www.ideared.org), IDEA. Instituto para el desarrollo empresarial Argentino.  
<http://www.reputacioncorporativa.org/responsabilidad.asp>  
AEA. Asociación de Empresarios de Argentinos

---

**Summary:** The paper aims to demonstrate that it is necessary and possible for the SMEs to develop a sustainable business. The need is to put tension between two false pillars on which grew CSR Corporate Social Responsibility: 1) To be a good neighbor to the community, 2) To have a dependency on the degree of development and laws of a country. From the characterization of the actions of social responsibility and a matrix of linking actors in society, we propose a viable and measurable framework for those SMEs who do not want to do philanthropic responsibility of fashion turned into corporate image strategy .

**Key words:** sustainability - private social investment - local and regional development - social responsibility - public policy - social, economic and environmental dimensions - value chain.

**Resumo:** O negócio deve ser sustentável. Esta necessidade tem raiz na tensão que existe entre dois pilares falazes no qual cresceu a Responsabilidade Social Empresarial (RSE): 1) Ser bons vizinhos na comunidade, e 2) Dependendo do grau de desenvolvimento e legislação de um país.

A partir da caracterização das ações de responsabilidade social e uma matriz de vinculação de atores em sociedade, se propõe um enquadramento viável e medível para PMEs que desejam não fazer de sua responsabilidade uma moda filantrópica convertida em estratégia de imagem corporativa.

**Palavras chave:** sustentabilidade - inversão social privada - desenvolvimento local e regional - responsabilidade social - políticas públicas - dimensão social, econômica e ambiental - cadeia de valor.

---



---

**Resumen:** Este trabajo se fundamenta en la intención de presentar relaciones posibles entre el espíritu emprendedor, la toma de decisiones y las emociones. Tradicionalmente no se los ha vinculado. Aunque desde hace un tiempo se los estudia con interés científico. La toma de decisiones es un tema trascendente que define las posibilidades de empresas y personas. Transformar un sueño en un proyecto implica tomar decisiones en forma secuencial. Avances en los estudios demuestran que la maestría emocional tiene preponderancia sobre el cociente intelectual. Si las emociones son necesarias para tomar decisiones, conocer más sobre ellas, es entonces un escenario deseable.

**Palabras clave:** creatividad - proyecto - emprendedor - emociones - toma de decisiones - motivación - lenguaje.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 134-135]

---

<sup>(\*)</sup> Actualmente cursando la Maestría en Psicología Cognitiva en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO, con doble titulación con la Universidad Autónoma de Madrid. Licenciada en Comercialización (UADE).

La mayoría de los emprendimientos o pymes comienzan con una idea, un sueño, que tiene en mente el emprendedor. El emprendedor es un ser inquieto que por sobre todo desea crear un futuro que visualiza, es un ser que no se conforma con lo que le ha tocado en suerte y quiere diseñar, crear un cambio para los tiempos futuros.

En los párrafos siguientes se buscará descubrir algunas herramientas a las que puede recurrir el emprendedor para potenciar y materializar sus proyectos:

- Manejo consciente del lenguaje.
- Crear historias asertivas, tanto de la empresa como del emprendedor.
- Actuar como protagonista.
- Desarrollar la motivación intrínseca.
- Adquirir mayor maestría emocional.
- Capacidad de generar entornos que fomenten la creatividad.
- Establecimiento de una visión.
- Promover el aprendizaje, frente a los desafíos.

Una de las formas accesibles que tenemos los seres humanos, para crear, es a través de la utilización de nuestro lenguaje. Resulta paradójico que teniendo esta capacidad, atravesemos grandes dificultades para comunicarnos en forma eficiente en la mayoría de nuestras interacciones, inclusive con nosotros mismos. Tan claramente lo expresa Echeverría (2006) los seres humanos vivimos en un mundo lingüístico. Haciendo énfasis en lo que sostiene Gusfield (1989) descubriremos que la cultura y el lenguaje no sólo abren puertas a las experiencias, sino que también constituyen una prisión que las restringe y las dificulta. Es decir que la palabra en el lenguaje es mitad ajena y se vuelve propia solo cuando el hablante la puebla con su propia intención. (Bajtín, 1981)

La apropiación del lenguaje no es sencilla, existe una fricción e involucra una reflexión consciente. Al expresarnos debemos someternos al uso de determinadas palabras, ya que todo lo que existe, existe para nosotros si podemos expresarlo con palabras. El lenguaje sería entonces posibilitador o limitador de resultados. En este sentido considero importante, que tengamos en mente una regla que deberíamos utilizar para comunicarnos mejor. Esta regla implica acordar los alcances de los términos centrales y así evitar desvíos en las interpretaciones.

Uno de los términos que analizaremos es el de emprendedor. El diccionario de la Real Academia menciona que es quien emprende con resolución acciones que encierran dificultad o peligro. Increíblemente el punto más interesante, es que para esta clase de personas, lo que otros ven como dificultad o peligro es el condimento que necesitan para sentirse satisfechos. Buscan estas situaciones, activa e incansablemente. Porque ellos se sienten con la energía y fortaleza suficientes para afrontar esas dificultades.

Es posible definirnos en base a cuando somos distintos a los demás o cuando nos vemos pertenecientes a determinado grupo social. Al narrar, las personas o las empresas pueden encontrar respuestas o justificar determinados comportamientos y acciones. Existen líneas de investigación que han profundizado sobre la importancia que las narraciones tienen para definir identidades. Es decir se hace énfasis en la importancia del uso del lenguaje.

Las grandes historias de éxito en el ámbito empresarial, han creado su identidad a través de relatos de arduos y difíciles momentos, de quiebres, problemas y pequeños o grandes triunfos. Solo basta con hacer un recorrido por las historias de los fundadores de Apple, Pixar, Ford, Disney, Edison, Dell y otras tantas.

Es posible descubrir que cuando emitimos un juicio lo hacemos en el presente, basándonos en algo que ha sucedido, o hemos interpretado que sucedió en el pasado con un interés en el futuro. En palabras del autor, con nuestros juicios afectamos la identidad de las personas, empresas y países. (Echeverría, 2006)

Frente a los desafíos que se presentan en la vida, se pueden asumir dos roles diferentes y antagónicos. En este sentido es posible ser espectadores, conformistas, permaneciendo en la zona de confort, o elegir ser protagonistas activos, dispuestos a salir de lo conocido y aventurarse en pos de los cambios.

En el caso de los emprendedores dejar de lado el rol de simple espectador y asumir el de protagonista, es una de las primeras y fundamentales decisiones para la supervivencia.

Decidir, tal como sostiene Damasio (1994) es seleccionar una respuesta que en último término será ventajosa para el organismo en términos de su supervivencia y de la calidad de dicha supervivencia, directa o indirectamente.

Al emprender, es importante recordar que nadie más tendrá la responsabilidad por el éxito o el fracaso del proyecto. No hay camino previamente marcado. No hay una tercera persona referente que estará participando o evaluando y no se estará arriesgando el capital de otro, sino el propio. El emprendedor debe ser protagonista.

Asumir el rol de protagonista también se encuentra vinculado con responsabilizarse sobre la propia motivación. Es importante resaltar que desde el punto de vista etimológico, la palabra “motivación” tiene su origen en el verbo latino *movere* que significa mover. Es, por tanto, lo que mueve. Debe entenderse que la motivación está vinculada a la acción, tanto física, saltar un obstáculo, como mental, hacer un cálculo mental. (Achtziger y Collwitzer, 2008) Considero que existe una relación directa entre el rol de espectador y el interés o la afinidad por la motivación extrínseca. Este tipo de motivación se encuentra regulada por factores externos por algún premio o regalo que recibirá la persona si cumple con su meta (ej.: darle un premio a condición de no llevarse matemática si es que le cuesta mucho esa materia). La atención de la persona no se localiza en la tarea, sino en la recompensa. La persona espera la aprobación de su entorno. Desea evitar el fracaso, entonces permanece en la zona conocida o de confort.

Es importante resaltar que las recompensas extrínsecas, son formas externas y tangibles y que las recompensas intrínsecas producen satisfacción personal. Esta clase de recompensas son las que anhela el emprendedor.

Es bueno descubrir que es posible establecer una relación entre el lenguaje y la motivación. A través del lenguaje que se utiliza se pone en evidencia el nivel de motivación que se siente. Esta relación también es recíproca dado que a través del lenguaje utilizado, de las narraciones, es posible aumentar la propia motivación.

Otro aspecto importante, que los emprendedores deberían descubrir, es que sus resultados se verán afectados también por la calidad de las decisiones tomadas.

La toma de decisiones se ha estudiado, tradicionalmente desde la teoría económica. Se ha buscado relacionarla desde la elección racional, es decir los sujetos, al decidir buscarían maximizar los beneficios en función de la utilidad y las preferencias serían inmutables. Al llevar estos hallazgos a la observación práctica, no sería posible describir lo que sucede en los sujetos que deciden.

Basta con buscar en historias conocidas, para encontrar decisiones teñidas por las emociones del momento. La toma de decisiones está lejos de ser un proceso lógico o racional, y si está guiado por la emoción. Lo que solemos hacer, es tomar la decisión en base a nuestras emociones y luego desarrollamos una justificación racional de esa elección.

Sería importante entonces, profundizar sobre otra línea de investigación, que puede poner más luz sobre este tema. La misma es la que considera la influencia de las emociones en los procesos cognitivos necesarios para que los seres humanos escojamos entre distintas opciones.

El enfoque que involucra a las emociones en el proceso cognitivo, es el de la teoría cognitiva de las emociones. En la misma es posible encontrar dos puntos de vista contrapuestos. Uno de ellos establece que algún procesamiento cognitivo es un prerrequisito esencial para la reacción afectiva a los estímulos. En la otra perspectiva se establece que el procesamiento afectivo puede ocurrir, más rápido que el procesamiento cognitivo. (Eysenck y Keane, 2000)

Por lo establecido en el párrafo anterior, es importante resaltar que sin emoción no sería posible tomar decisiones. También es bueno mencionar que existen distintos tipos de emociones, las que se esperan sentir en el futuro, relacionadas con la capacidad de anticipar qué se sentirá en el momento de la consecuencia de la decisión. Y por otro lado las emociones que los sujetos sienten en el mismo momento en que se están tomando las decisiones. (Loewenstein y Lerner, 2003)

Barrett y Seo (2007) a través sus investigaciones sostienen que las emociones son una parte indispensable en la vida de las personas y las organizaciones y más importante aún pueden tanto dañar como beneficiar las decisiones.

El gran desafío entonces implica aprender a tomar decisiones teniendo en cuenta que las emociones son necesarias y que no es posible dejarlas de lado. Fundamental será partir de la base que la intangibilidad y subjetividad de las emociones aumenta la incertidumbre. (Manrique y Ontiveros, 2007)

El tema de la importancia de las emociones y su influencia resulta ser más que apasionante y excede el motivo de este texto. Pero sí es importante, que se encuentren espacios para conseguir mayor maestría en el manejo de las emociones, considerando que tal lo que sostiene Elster (1996) toda la satisfacción humana proviene en forma de experiencias emocionales y continuando con este autor, si la conjetura de Damasio es cierta, las emociones realizan una contribución a la racionalidad.

¿Es posible evolucionar a pesar de la incertidumbre?

## **Evolucionar a pesar de la incertidumbre**

Las grandes historias de éxito de los emprendedores han surgido luego de arduos y difíciles momentos, de quiebres, problemas y por sobre todo altas dosis de incertidumbre.

La incertidumbre es una emoción con la que los emprendedores deben lidiar en forma constante.

Goleman (2000) ha acercado interesantes hallazgos en el área de las emociones, cambiando inclusive el paradigma establecido sobre las mismas. Les ha asignado rango y mayor importancia que el coeficiente intelectual. Este autor pone en duda si es que existen emociones primarias. Lo que propone es la existencia de familias básicas de emociones.

Desde esta clasificación es posible ubicar la familia del temor, relacionándolo con los siguientes conceptos: ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror y en un nivel patológico fobia y pánico. También es importante mencionar que una equivocación, impedirá generar los ingresos para la supervivencia y hasta impedir el desarrollo y evolución del proyecto. En este sentido es fundamental re significar los errores y rescatar aprendizajes, porque de otra forma podría desatarse una crisis.

La habilidad con la que empresas y personas puedan manejar y re significar situaciones conflictivas, podrá implicar su subsistencia o su desaparición. Una de las claves, que permitirían lograrlo, es el desarrollo de la creatividad, que siempre surgiría ante la necesidad. Si los seres humanos se encuentran cómodos en el rol de espectadores, la creatividad no aflorará.



Considero alentador que vivimos una época fecunda de inteligencias creadoras, cuyas creaciones pueden facilitar considerablemente nuestras vidas. Cruzamos los mares mediante energía desarrollada por el hombre y utilizamos también esa energía para aliviar a la humanidad del trabajo muscular agotador. Hemos aprendido a volar y somos capaces de enviar mensajes y noticias a todos los lugares del mundo, por medio de ondas eléctricas. (Einstein, 2000)

Otra característica deseable que debería desarrollar el emprendedor, entonces es la creatividad.

La pregunta que se ha discutido arduamente es si creativo se nace o se hace. Adhiero a la postura que las personas somos respuestas al entorno en el que nos hemos desarrollado. Y que la creatividad es resultado de un proceso de arduo trabajo.

El individuo creativo es una persona que resuelve problemas con regularidad, elabora productos o define cuestiones nuevas en un campo de un modo, que al principio, es considerado nuevo, pero al final llega a ser aceptado en un contexto cultural concreto. (Gardner, 2001) Entonces, una pregunta que todo emprendedor debe hacerse, explícitamente, es si puede ser creador y generador de contextos que lo estimulen y le posibiliten nuevas ideas.

Un emprendedor debería ser un buscador incansable. Considero que para lograr ese espacio de creación es necesario realizar un buen análisis del contexto como requisito básico, para comenzar un proyecto. Al respecto comenta Poncio (2010) que analizar las distintas fuerzas que forman parte de un sector de negocio determinado permite identificar espacios en los que puede haber necesidades insatisfechas. Si detectamos estas necesidades, las carencias, debilidades podemos encontrar oportunidades de negocio.

¿Qué entorno sería el más adecuado para la creación de ideas?

## **Dime con quienes te rodeas y te diré qué resultados obtendrás**

Buscando dar un giro diferente a la difundida frase, creo que es posible hallar caminos que aún no han sido transitados. Muchas veces las personas buscan generar ideas brillantes, sueñan lograr un salto cualitativo y cuantitativo para sus vidas, sus proyectos o con un enfoque más altruista y trascendente, desean generar un cambio que beneficiará a la humanidad, pero sus contextos los arrastran a más de lo mismo. Y ellos permiten que esto suceda. Los seres humanos necesitamos sentirnos similares a otros seres humanos, de esta manera podemos sentirnos parte del grupo social y ese grupo social influye en nosotros y por ende en nuestra identidad. Pero, surge otra tensión al mismo tiempo y es la que nos impulsa a diferenciarnos, ser un yo para no ser un otro indiferenciado. En este dilema navega nuestra identidad. Así no es muy sencillo poder explicar dónde comienza la influencia social, o en otras palabras cuanto de los comportamientos individuales son fruto de las interacciones sociales y cuanto es propio del individuo.

Es importante tener en cuenta que el contexto da sentido a ciertas acciones. Y que podemos encontrarnos con contextos que desafían a que las personas se superen y contextos que los llevan a más de lo mismo.

La humana habilidad de crear fue descrita por Einstein (2000) cuando estableció que sólo el individuo puede pensar (y crear así nuevos valores para la sociedad) e incluso es-

tablecer nuevas normas morales a las que se adapta la vida de la comunidad. Sin personalidades creadoras capaces de pensar y crear con independencia, el progreso de la sociedad es tan inconcebible como la evolución de la personalidad individual sin el suelo nutritivo de la comunidad.

Es importante reflexionar lo que establece Echeverría (2006) en su segundo principio de la ontología del lenguaje la acción genera ser. Uno deviene a lo que hace.

Un aspecto que es importante destacar es que los seres humanos no buscamos conocimientos nuevos sin que antes hayamos tomado conciencia de nuestra incompetencia. Para que deseemos aprender, este esfuerzo debe tener una razón, un para qué.

Solemos sentirnos cómodos aplicando soluciones típicas, ateniéndonos a lo conocido, como tendencia natural. Pero es importante reflexionar sobre que la insistencia en soluciones conocidas nos llevará a la deriva histórica, que nos hace avanzar con la inercia del pasado. Repitiendo errores, obteniendo los mismos resultados.

Para evitar la inercia, los emprendedores deben comprometerse a buscar espacios aún no explorados. Lo que en Marketing se denominan nichos de mercado. Segmentos en los que es posible encontrar personas con necesidades homogéneas y que la oferta actualmente no logra satisfacer. Estos espacios no son rentables para las grandes empresas, ya que no pueden cubrir los altos costos de la especialización, pero pueden significar una interesante fuente de ingresos para una pequeña empresa.

Querer ser una solución para todos los segmentos, no es una estrategia posible para un emprendedor. Considero que es necesario reconocer las limitaciones físicas y económicas para lograr resultados más rentables. Si el emprendedor no puede definir claramente quien será y quien no será su cliente, puede comprometer su futura existencia.

Si consideramos que en algunos casos los emprendedores ofrecen servicios profesionales, también en este aspecto es importante la diferenciación.

Es bueno recordar que todos tenemos nuestra marca personal, aunque no seamos conscientes de ella, aunque jamás hayamos hecho nada por crearla. Todos tenemos “eso” que nos hace únicos, que nos recorta entre los demás. Lo importante es contar con las habilidades necesarias para transformarnos, para recrearnos permanentemente y, posteriormente, aprender a comunicarlo. (Grotz, 2012)

Tanto para servicios como productos, los emprendedores deberán descubrir espacios donde las grandes empresas son ineficientes, porque las cantidades son reducidas o los productos o servicios requieren demasiada adaptación, entre otros aspectos.

Muchas veces las personas y hasta las empresas, abandonan sus intentos de cambio, porque los resultados no aparecen en el tiempo que ellos desean, se desconectan de su motivación. Esta es una situación bastante habitual con los emprendedores, quienes en muchas ocasiones desisten de los proyectos por no lograr en un corto tiempo, el nivel de ingresos que les permitiría continuar con su estilo de vida.

Es fundamental recordar que los aprendizajes requieren tiempo.

La perseverancia es otra gran y deseable virtud que deberían desarrollar los emprendedores para poder transformar un sueño en un proyecto.

No lograr salir de la zona de seguridad o de confort dificulta los aprendizajes y al hacerlo no es posible diseñar futuro.

Para diseñar futuro el emprendedor debe tomar la decisión de ser protagonista, comenzar a responsabilizarse y trabajar para transformar su contexto. El emprendedor ve una realidad posible, más allá de las adversidades. En este sentido es básico referir lo que sostiene Braidot (2008) quien establece que es importante reconocer que nuestra realidad es propia y personal, que la información que utilizamos para tomar decisiones no es lo que percibimos, sino el resultado de lo que hacemos con lo que percibimos.

Para diseñar futuro, es decir una visión, debe producirse una tensión creativa, entre la situación actual y el lugar a donde se desea llegar.

Johnson (2010) en su interesante libro de donde vienen las buenas ideas, afirma que una nueva idea es una red. Una nueva red de neuronas moviéndose en sincronía unas con otras dentro del cerebro. Establece un cambio de paradigma sobre la idea del genio creativo y solitario. Comenta sobre la importancia de buscar contextos que posibiliten la fusión de ideas, lugares donde las ideas fluyan flexiblemente. Dando de esta manera una gran transcendencia al entorno.

Entonces sería una situación deseable descubrir que un buen esquema de trabajo que posibilite la creatividad implica:

- Trabajar y pensar sobre soluciones a nuestros problemas.
- Dejar de pensar, en el tema, relajarnos y enfocar nuestra atención en otra actividad.
- Compartir espacios con personas con las que podamos conversar sobre lo que nos inquieta, buscando otras miradas.
- Escribir las ideas que van surgiendo sin censurarlas.
- Filtrar las que resultan más interesantes y viables.

Por lo general los emprendedores se encuentran solos y no cuentan con equipos de trabajo, al menos en los primeros tiempos. Esta situación puede subsanarse rodeándose de personas a las que se pueda consultar, no con el objetivo de encontrar aprobación, sino que al tener que explicar nuestras ideas, esto nos permite mejorarlas.

Otra opción implica crear alianzas estratégicas con otras empresas o emprendedores. Otro concepto interesante es el de mentor. Para esto es importante buscar personas que sirvan como guía en medio de la niebla. Es bueno también buscar nutrirse e inspirarse con historias, narraciones de personas que han logrado lo que se desea alcanzar. Otra buena opción, ahora accesible, es la de realizar búsquedas en internet, conocer sobre otras ideas que se han puesto en acción o en palabras.

## **Poniendo en acción las ideas**

Según lo que explica Wertsch (1993) la acción humana puede ser realizada individual o grupalmente, y puede ser tanto interior como exterior. Centrándonos en la dialéctica agente - instrumento. Desde este enfoque este vínculo que se genera entre el contexto y la acción hace un todo interrelacionado, caracterizado por una tensión dinámica entre sus elementos, y tal como expresa Vygotsky (1987) el todo es más que la suma de sus componentes, ese todo implica características que no pueden ser analizadas desmenuzando las partes.

Esto implica decir que los seres humanos sin las herramientas no pueden alcanzar los mismos resultados que si utilizan las herramientas. Pero también es importante destacar que las herramientas por sí mismas no pueden hacer nada, solo logran un efecto cuando son utilizadas por las personas. Esta tensión irreductible entre el agente y la herramienta, también implica que cuando los resultados alcanzados no son satisfactorios, puede deberse a una falta de habilidad para manejar la herramienta o simplemente el cambio de herramienta por una más eficiente. Esta problemática la podemos observar por ejemplo en el uso del lenguaje, ya que el mismo puede imponernos restricciones al momento de interpretar nuestro contexto y al mismo tiempo actuar sobre él, tal como señalara en párrafos anteriores.

Cuantas veces es posible escuchar que una persona diga, eso yo lo había pensado, pero lo hizo otro. Es importante reflexionar que uno de los grandes desafíos implica poner en acción nuestras ideas, nuestros sueños. Poner acción a nuestros sueños, parece fácil desde las explicaciones, pero suele ser uno de los aspectos que más resulta dificultoso para los seres humanos, y comienza con tomar la decisión de comenzar a hacer.

Paradójicamente es más sencillo tener ideas que llevarlas a la acción. Llevarlas a la acción requiere dos ingredientes fundamentales: creatividad y motivación. Tal como sostiene Poncio (2010) más vale una idea mediocre bien implementada que una idea brillante implementada de manera mediocre. Druker, seguramente también descubrió cuán importante y difícil resulta accionar, cuando dijo por una idea pago 5 centavos, por ponerla en práctica, pago una fortuna.

El retorno llegará cuando a lo soñado, se le sume un plan de acción concreto más el compromiso con la tarea. Es fundamental resaltar que comprometerse implica crear algo que anteriormente no existía. Para comprometernos necesitamos del lenguaje. El compromiso es un acto creativo, es una acción ejecutada entre seres humanos, y siempre se encuentra conectado con el futuro.

La conexión con el futuro es posible realizarla a través del diseño de una visión. La visión puede ser descrita como la imagen de cómo se desea que la empresa sea vista por los distintos públicos con los que interactúa. Esta visión ordenará y orientará las acciones. (Ver Figura 1)

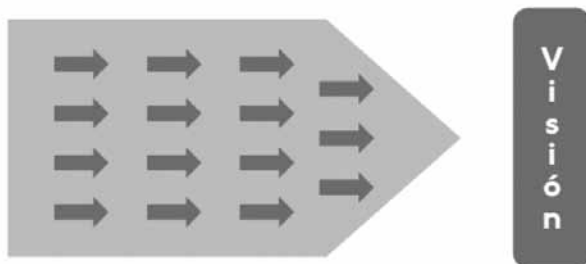


Fig. 6. Visión

**Figura 1.** El poder de la Visión. Fuente: Grotz, S. (2012) Marca Personal, lejos de la cosificación cerca de tu ser.

El establecimiento de la visión es lo que posibilitará la tracción, a las personas y empresas, través de las dificultades, ayudándolas a posponer la satisfacción momentánea en pos de un bien mayor. Ese bien mayor es lo que se espera recibir en el futuro.

Una vez desarrollada la visión, resulta importante reflexionar sobre los valores que regirán las acciones. Sin tener en cuenta los valores se podría crear una visión inadecuada.

Seguidamente es importante establecer objetivos. Para esto es necesario pensar qué es deseable lograr y en qué tiempo. El factor tiempo es una cuestión fundamental porque permitirá ir realizando mediciones para descubrir si se ha alcanzado o no el objetivo, o en cuanto se logrará.

Cuando ya hemos reflexionado sobre los objetivos es necesario pensar estrategias, acciones. Aquí la gran diferencia la puede marcar la creatividad, existen muchos caminos, muchas formas de llegar. Una de las actitudes que deben fomentar los emprendedores es la de ser un aprendiz en constante proceso de perfeccionamiento. Una de las situaciones que puede surgir es que algo fracase, y eso suele ser una bendición, porque sin dudas se habrá salido de la zona de confort, se necesitarán más aprendizajes y herramientas.

Si el emprendedor nunca fracasa seguramente estará transitando su zona de confort, y eso no le permitirá generar espacios de crecimiento y desarrollo.

## **A modo de conclusión**

En este punto considero que es una buena idea enfatizar algunos aspectos que son centrales para lograr transformar un simple sueño en un proyecto. Lograrlo implica una serie de decisiones secuenciales que es necesario tomar.

Cuando un emprendedor se encuentra en una instancia creativa surgirán inevitablemente dos tensiones diferentes y contrapuestas. De acuerdo a cual sea la triunfadora, aparecerán o no los resultados.

Cuando triunfa la tensión emocional, permanecerá en su zona de confort con un halo de miedo que lo inhibirá para la acción frente a la incertidumbre de lo desconocido. El emprendedor fracasará y seguirá soñando sin llegar a concretar sus anhelos, la situación se impondrá a su accionar.

Por otro lado si el emprendedor logra sobreponerse a sus emociones, principalmente a su miedo y a pesar de él decide accionar, saldrá de su zona de confort, se aventurará a lo desconocido, se conectará con su motivación interna, creará en su capacidad, decidirá y diseñará su futuro, se comprometerá con el cambio y el aprendizaje continuos.

El camino para lograr resultados diferentes implica un profundo proceso de introspección, una búsqueda interna de recursos, valores, habilidades y capacidades que nos hacen únicos.

Es importante que si deseás ser emprendedor creas fervientemente en que nadie jamás ha sido ni será como vos. La esencia de tu ser se expresa en tu hacer y es aquello que te llevará a tener todo lo que soñás. (Grotz, 2012)

Ese proceso interno apunta a crear un relato, una narración que define el espíritu emprendedor y el éxito a pesar de las adversidades.

## Referencias bibliográficas

- Achtziger, A. y Collwitzer, M. (2008). *Motivation and volition in the course of action*. En J. Heckhausen y H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and action*. New York: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y Acción*. Barcelona: Martinez Roca.
- Braidot, N. (2008). *Neuromanagement, como utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Damasio, A. (1994). *El error de Descartes* (2001 ed.). Barcelona: Crítica.
- Echeverría, R. (2006). *Ontología del lenguaje*. Chile: Ediciones Granica.
- Einstein, A. (2000). *Mis ideas y opiniones*. Barcelona: BON TON.
- Elster, J. (1996). Rationality and the Emotions. *The Economic Journal*, 106(438), 1386-1397.
- Elster, J. (Ed.). (1997). *Egonomics*. Barcelona: Gedisa SA.
- Eysenck, M. y Keane, M. (2000). *Cognitive Psychology A Student's Handbook*. New York: British Library Cataloguing in Publication Data.
- Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional, por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires: Ediciones B Argentina SA.
- Grotz, S. (2012). *Marca personal, lejos de la cosificación cerca de tu ser*. Buenos Aires: Creativa Ediciones.
- Loewenstein, G., & Lerner, J. S. (Eds.). (2003). *The role of affect in decision making*. Nueva York: Oxford University Press.
- Manrique, J., y Ontiveros, A. (2007). Emocionalidad y racionalidad en la toma de decisiones conjuntas: Una aproximación modélica con sistemas multiagente. *Administracion Y Organizaciones*, 9(18), 49-61.
- Poncio, D. (2010). *Animarse a emprender* E. U. V. María (Ed.). Córdoba: Eduvim.

**Summary:** This article presents the possible relation established between entrepreneurship, decision making and emotions. These three aspects have not been traditionally connected; however, they have been studied with scientific interest in the last decade. Decision making is a transcendent issue that defines the possibilities of companies and individuals. Turning a dream into a project involves making decisions sequentially. Researches show that emotional management takes precedence over IQ. If emotions are necessary to make decisions, learn more about them, then is a desirable scenario.

**Key words:** creativity - project - entrepreneurial - emotions - decision making - motivation - language.

**Resumo:** Este trabalho se fundamenta na intenção de apresentar relações possíveis entre o espírito empreendedor, a toma de decisões e as emoções. Tradicionalmente não foram vinculados, embora desde haja tempo se os estuda com interesse científico.

A toma de decisões é um tema transcendente que define as possibilidades de empresas e pessoas. Transformar um sonho num projeto implica tomar decisões em forma seqüencial. Avanços nos estudos demonstram que a maestria emocional tem preponderância sobre o quociente intelectual. Se as emoções são necessárias para tomar decisões, conhecer mais sobre elas é então um cenário desejável.

**Palavras chave:** criatividade - projeto - empreendedor - emoções - toma de decisões - motivação - linguagem.

---





## La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio

María A. Rosa Dominici \*

---

**Resumen:** La capacidad de las empresas Pymes de cambiar su estructura productiva con mayor facilidad que las grandes empresas, debería ser su mayor ventaja competitiva, en especial en un mercado argentino, inestable y presionado por continuos altibajos en su economía. La inflación y la restricción del consumo, son algunos de los problemas más significativos en el contexto actual. Frente a esta situación, la práctica de Coaching constituye una herramienta indispensable a poner en práctica en las Pymes, pues representa un sistema de apoyo que facilita la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados e incluso, favorece el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales.

**Palabras clave:** coaching - cambio organizacional - liderazgo - motivación - capacitación - desarrollo - conflicto - clima - cultura - comunicación interna.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 145]

---

(\*) Licenciada en Relaciones Humanas y Públicas (Univ. de Morón). Consultor Sistema DISC de Capacitación, Selección y Desarrollo; Asesora integral para PYMES y empresas medianas en Estudio Cardozo y Asociados. Profesora en Universidad de Palermo y UCES.

Las empresas Pymes constituyen un aporte significativo a la economía de nuestro país. Su conformación les proporciona ventajas, ya que pueden especializarse en un nicho del mercado ofreciendo atención directa y adaptarse, considerando su estructura productiva, a las necesidades emergentes de éste (situación inversa en el caso de grandes empresas debido a que poseen mayor número de empleados y capital invertido).

También las empresas Pymes deben sortear graves desafíos: una cartera de clientes cada vez más reducida, dificultades en obtener financiación bancaria, asumir altos costos que disminuyen su rentabilidad, inconvenientes para actualizar su tecnología y ser competitivos, mantener a su personal motivado etc.

La capacidad de las empresas Pymes de cambiar su estructura productiva con mayor facilidad que las grandes empresas, deber ser considerada como ventaja competitiva, en especial en un mercado argentino, inestable y presionado por continuos altibajos en su economía. La inflación y la restricción del consumo, son algunos de los problemas más

significativos. Frente a esta consigna, la práctica de *Coaching* constituye una herramienta indispensable a desarrollar en las PYMES, pues representa un sistema de apoyo que facilita la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados, favorece incluso, el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales.

Podemos definir al *coaching* como la relación entre un tutor (*coach*) y un pupilo (*coachee*) en un contexto productivo y orientado a los resultados. El coach enseña nuevas maneras de actuar o enfocar una situación, adecuándose a la obtención de los objetivos organizacionales. Un liderazgo eficaz fija el rumbo (visión), demuestra carácter personal (valores, integridad), moviliza la dedicación individual (motiva) y engendra capacidad organizacional (forma equipos eficientes, administrando el cambio de manera positiva). El coach brinda una visión ganadora, planifica, lidera por medio del ejemplo, selecciona y desarrolla a su personal, acompaña en el cambio, motiva grupal e individualmente a sus *coachees*, cohesiona voluntades, por lo tanto “Ser coach debe constituir una de las competencias centrales en un Líder”. (Daniel Goleman, 2008)

La resistencia al cambio es habitual en el individuo, las empresas fracasan si no cuentan con el apoyo de su Capital Humano (empleados) en un proceso de cambio organizacional. El temor a la pérdida del control sobre lo conocido, la incertidumbre que se genera, la desmotivación y falta de confianza en quienes lideran el proceso, son algunos de los factores causales del fracaso.

El líder como coach actúa como guía y puede establecer un sentido de urgencia frente al cambio, desarrolla y comunica una visión y una estrategia, fomenta el *empowerment* (delega autoridad, transmite sentido de pertenencia a sus subordinados, potencia la seguridad en sí mismos), genera logros a corto plazo y reconoce o recompensa de manera visible a quienes participaron, consolida los resultados obtenidos en beneficio de la organización.

Las empresas Pymes deben adaptarse a los cambios para poder crecer y desarrollarse, ésta no es una tarea sencilla para el líder, pues debe impulsar que toda la organización acepte el cambio. Actuando como *coaching* organizacional puede lograrlo y dicho accionar constituirá su factor estratégico más relevante.

Al liderar el proceso, es necesario reconocer la resistencia al cambio que puede surgir en los miembros de la organización frente a una situación nueva, ya que implica dejar lo conocido para relacionarse con lo desconocido, salir del equilibrio, de ese estado de confort y comodidad. Puede surgir, resistencia, física, psicológica y cultural.

Interesante es el proceso de tres etapas que propone Schein (1997), sobre la base de la teoría del “campo” y de las “fuerzas” de Kurt Lewin, en el cual sostiene que para lograr un cambio la organización debe pasar por tres fases:

### **Descongelamiento**

Difundir información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, consolidando las fuerzas que motivan el cambio. Detallar los rasgos de situación futura que se desea alcanzar y generar participación como mejor método contra la resistencia inicial.

### **Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva**

Se introducen los cambios, comenzando por aquellos más fáciles de aceptar por parte de los miembros de la organización, pasando luego a aquellos de mayor complejidad. En este período surgen los problemas que más dedicación debe aplicar la dirección. La comunicación y escucha activa son herramientas vitales en esta etapa.

### **Nuevo congelamiento**

En esta etapa se consolida el cambio. La determinación y empuje de la Alta Gerencia es fundamental para evitar un retroceso del proceso. Es necesario crear las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan.

De acuerdo a lo detallado, cabe afirmar que el líder debe ser *coach* pues a partir de desarrollar su liderazgo con esta habilidad, potencia las fortalezas de cada integrante de la empresa y genera la cohesión del equipo de trabajo, logrando un clima organizacional saludable.

El clima laboral constituye la propiedad o cualidad del ambiente organizacional que perciben todos los miembros de la organización e influye notablemente en su comportamiento. El líder debe actuar como *Coach* Organizacional y trabajar sobre tres ejes fundamentales que hacen a la obtención de un clima laboral óptimo.

## **1. Establecer la cultura organizacional**

La cultura organizacional es un estilo organizacional y de comportamiento de los miembros de la empresa. Está compuesta por la filosofía empresarial, los valores dominantes, las normas que rigen a los grupos de trabajo, el estilo de dirección, los canales de comunicación utilizados, los hábitos, ritos y mitos, etc. Debe favorecer la realidad diaria organizacional y definir un estilo particular que diferencie a la organización sobre otras. Es esencial que cada integrante acepte compartir la cultura reinante en la organización, ello fortalecerá la imagen empresaria y constituirá una ventaja competitiva difícil de igualar. Establecer una cultura organizacional mejora la adaptación de cada empleado ya que favorece el consenso respecto a la misión de la empresa, las metas operativas y los criterios aplicados, genera cohesión (sentido de pertenencia al grupo que representa la manifestación más genuina de la cultura) y por último implicación es decir logra compatibilizar el sistema de valores del individuo, con los valores de la empresa.

El líder al actuar como *Coaching* organizacional logra que cada integrante de la empresa sea más autodirigido, orientado a los objetivos y seguro de sí mismo. Esta concepción del trabajo, mejora las relaciones entre pares y clientes asegurando un incremento en la calidad y productividad de la empresa y genera una cultura de alto rendimiento.

Hay cinco etapas establecidas por Perry Zeus y Suzanne Skiffington, en relación al comportamiento de los miembros de un equipo de trabajo y cómo debe actuar el coaching en cada una de ellas para lograr una cultura de alto rendimiento, este modo de trabajar puede trasladarse a todas las áreas de la organización, analicemos cada etapa y cuál es el aporte del líder actuando como *coach*:

### **Formación**

Los miembros del equipo necesitan sentirse incluidos, desean establecer los objetivos, desconocen las normas, dependen del *Coach*.

El *Coach* trabaja desarrollando un sentido de pertenencia y cohesión entre los integrantes, fomenta el compromiso por medio de la participación, clarifica los roles y modela los comportamientos esperados, establece objetivos a corto plazo, genera los mecanismos de feedback que garanticen la comunicación doble vía, y consensua las normas.

### **Asalto**

Los miembros del equipo tienden a desafiar la autoridad del *Coach*, tratan de prevalecer la voluntad y los lineamientos individuales por encima del equipo, pueden implicarse en conflictos, no hay feedback o no lo consideran una vía comunicacional que les aporte. Subyace la desconfianza. El *Coach* orienta, fomenta la interdependencia, aplica la resolución de conflictos con una mirada constructiva y de aprendizaje. Establece un feedback correctivo positivo. Anima a todos los integrantes a identificar y desarrollar los procesos del equipo y establecer la armonía, aún ante el disenso.

### **Regulación**

En esta etapa el grupo establece sus normas, se concentra en los objetivos y resultados, acepta el *feedback*, comparten. Se incrementa la confianza y armonía. El *Coach* fomenta la cohesión del equipo, establece objetivos más desafiantes. Incentiva. Motiva a consolidar la confianza e interacción alcanzada por el equipo.

### **Actuación**

Los miembros del equipo participan en pensamiento de grupo. Pueden excluir a personas ajenas al grupo. Si no se vislumbran nuevos objetivos pueden desmotivarse. El *Coach* debe reconocer las contribuciones individuales y fortalecer la autoestima de cada integrante, fomentar la creatividad grupal. Establecer más objetivos desafiantes. Motivar desde el logro.

### **Suspensión**

Culminan las tareas. El equipo siente sentimientos de separación y pérdida. El *Coach* fomenta el crecimiento individual y el reconocimiento del aprendizaje obtenido a partir de la experiencia. Identifica las cuestiones emocionales de los integrantes frente al cambio o pérdida del grupo. Trata que la vivencia sea positiva y genere un aporte en la construcción de nuevos equipos de trabajo.

Generar una cultura de Alto rendimiento por parte del líder, coadyuva a la premisa sostenida en el presente artículo: “La capacidad de las empresas PYMES de cambiar su estructura productiva con mayor facilidad que las grandes empresas, deber ser considerada como ventaja competitiva” (Zeus y Skiffington, 2002) porque alienta a cada integrante de la organización, a alcanzar los objetivos organizacionales, adaptándose con facilidad a su grupo de trabajo y desarrollando distintas tareas.

## 2. Generar acciones para motivar al personal

La motivación es un proceso dinámico, en permanente cambio y evolución, que constituye la clave para lograr dirigir las conductas de los empleados y generar un clima laboral óptimo. Resulta fundamental reconocer qué motiva al personal.

Analicemos cómo se establece el ciclo motivacional:

Necesidad Insatisfacción > Acción Satisfacción  
Nueva Necesidad

De este cuadro se desprende que el individuo está siempre en la búsqueda de satisfacer sus necesidades, es decir –motivación y satisfacción–, si bien son estados en cierta manera opuestos, se alimentan mutuamente. A mayor satisfacción, mayor motivación para el próximo objetivo, y a mayor motivación, mayor probabilidad de obtener satisfacción en el objetivo actual. Esto último constituye el ciclo virtuoso motivación-satisfacción.

Existen varias Teorías de Motivación que ponderan diversos aspectos a considerar para motivar al personal, analicemos algunas de ellas:

Según la Teoría de McClelland (1985) (Teoría de las tres necesidades) existen tres sistemas motivacionales del comportamiento humano:

### **Necesidades de Logro**

Se relacionan con el impulso a sobresalir, a tener éxito en la consecución de objetivos. Las personas impulsadas por este tipo de motivación tienen deseos de alcanzar la excelencia, se esfuerzan por lograr un trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y demandan feedback frecuentemente sobre su desempeño.

### **Necesidades de Poder**

Se basa en el deseo de influir, controlar a otras personas y obtener su reconocimiento. Son personas que les agrada sentirse admiradas, desean obtener cada vez más prestigio y status. Luchan para que predominen sus ideas por sobre la de los demás y de esta forma constituir más poder.

### **Necesidades de Afiliación**

Las personas en quienes prevalece este tipo de motivación, les agrada ser populares y mantener contacto cercano con los demás. No se sienten cómodas con un trabajo individual o aislado, prefieren sociabilizar e interactuar en equipo, compartir valores y experiencias.

Otra teoría interesante para analizar es la Teoría de Frederick Herzberg (1959) quién habla de dos clases de factores:

### **Factores Higiénicos**

Son aquellos relacionados con necesidades básicas e imprescindibles para las personas (Salario, Seguridad e Higiene en el trabajo, correctas relaciones laborales, etc ) que evitan

la insatisfacción, pero no producen satisfacción, pues constituyen factores, que el personal da por sentado, deben existir en la organización.

### **Factores Motivacionales**

Son los factores que van más allá de las necesidades básicas, y constituyen necesidades elevadas, pueden generar motivación y entusiasmo en el personal (el trabajo en sí mismo, el logro, oportunidades de desarrollo, capacitación, niveles de responsabilidad creciente etc), estas necesidades producen motivación.

La Teoría de Maslow (1943) por su parte, establece una Pirámide de Jerarquías, en las necesidades del individuo, propuso que las personas generan su conducta para satisfacer necesidades conscientes o inconscientes, por lo tanto, el estudio de ellas es fundamental para comprender sus conductas, tanto individuales como organizacionales.

Las necesidades se estructuran jerárquicamente en niveles de distinta prioridad de satisfacción; conforme el individuo satisface las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

En lo que respecta al ámbito laboral lo expresado por Maslow (1943), se traduce a: necesidades básicas (obtener un trabajo), necesidades de seguridad (contrato laboral permanente), necesidades de afecto (reconocimiento del grupo de trabajo), necesidades de estima (reconocimiento por su labor) y necesidades de auto realización (desarrollo de carrera).

## **3. Coordinar un plan de comunicación interna**

La comunicación interna está dirigida al cliente interno (los empleados de la Organización) y se establece con el fin de alcanzar un clima organizacional adecuado a través de la información, integración y motivación al personal.

Para que un Plan de comunicación interna sea efectivo debe formar parte del plan de comunicación estratégica de la compañía. Es fundamental, transmitir mensajes acordes a la cultura empresarial. Buscar líderes de opinión, entre miembros de la organización, como soportes alternativos. Explicar el negocio a los empleados para que puedan transmitirlo. Ser éticos y no utilizar mensajes manipuladores. Interpretar el feedback de la gente (verbal y no verbal). Ser escucha activa (demostrando respeto por la persona y sus puntos de vista) y ser empáticos (interpretar las emociones ajenas aún en situaciones de conflicto).

Las siete premisas descritas por Manuel Tessi (2012) en su libro *Comunicación Interna en la práctica* constituyen aspectos que nos orientan en la gestión de una comunicación interna efectiva y valen la pena considerarlas al momento de armar un Plan de comunicación. Tessi (2012) sostiene, que debemos: *Escuchar primero*: es decir, contar con un sistema de escucha que asegure el monitoreo integral de todas las comunicaciones que se generan en el interior de la organización. *Capitalizar las quejas*: la escucha integrada facilita indicadores que permiten descifrar código ocultos y dobles lecturas que provienen de las quejas y el rumor, esta premisa demuestra que la energía negativa de los reclamos puede revertirse y capitalizarse, tanto para planificar la comunicación de manera más efectiva, como para el desarrollo económico de la organización. *Ordenar la emisión*: la escucha previa y la in-

interpretación de los reclamos, ayudan a ordenar la emisión en cantidad y calidad. Este paso permite evitar la compulsión en la emisión, equilibrar los mensajes escritos con los orales y abrir la gestión hacia otros emisores claves, como los directivos, los mandos intermedios y los líderes informales de la organización. *Narrar con significado*: la falta de orden en la emisión de la comunicación y el carecer de significado o sentido al comunicar, generan confusión o directamente no es interpretado por el receptor (empleado), por el contrario, las comunicaciones significativas motivan y le otorgan una mejor captación y coherencia a todos los mensajes emitidos por la organización, incluso facilitan la comunicación de mensajes con información delicada. *Ofrecer la palabra*: una comunicación interna integrada necesita conversaciones. La información escrita genera conocimiento (racional), el diálogo presencial produce compromiso (motivacional). Al ofrecer la palabra a los trabajadores la comunicación crece y el personal se compromete al involucrarse, el resultado obtenido es una mayor participación en el trabajo. *Medir los logros*: Volver a escuchar es necesario para medir el proceso evolutivo de la estrategia. Debemos analizar los avances concretos del plan de comunicación y corregir los desvíos que se hayan producido. Con esta premisa la organización se asegura, que escuchar sea tan importante como emitir en todo proceso estratégico de comunicación, por último, *evidenciar los Resultados Económicos*: las organizaciones que priorizan la comunicación interna e invierten recursos en estrategias de comunicación a largo plazo, se interesan en visualizar cómo dichas inversiones impactan en sus resultados, la respuesta está dada en la mejora de la productividad del personal, la cual se refleja directamente en los cuadros de resultados económicos de la compañía.

En el presente artículo, he citado que es de vital importancia que el líder de una Pyme sea *Coach* de sus empleados, pero también es fundamental que él asuma el rol de *coachee* para capacitarse y perfeccionarse en todo aquello que permita potenciar su liderazgo.

David Mc Clelland (1985) profundizó sus estudios sobre el comportamiento de los líderes y de sus investigaciones surge, que el éxito de una empresa está estrechamente vinculado a la inteligencia emocional que poseen sus directivos.

Desarrollar y reconocer los cinco componentes de la Inteligencia emocional constituye el primer paso para alcanzar un liderazgo efectivo. A continuación se describen los aspectos más importantes de dichos componentes:

### **Autoconciencia**

Habilidad para entender y reconocer nuestras emociones, estado de ánimo e impulsos, así como sus efectos hacia los demás (confianza en sí mismo, autoevaluación realista).

### **Autorregulación**

Habilidad para controlar o redirigir impulsos o estados de ánimo. Pensar antes de actuar (Confiable, íntegro, apertura al cambio).

### **Motivación**

Propensión a lograr metas con energía y persistencia (Fuerte impulso hacia el logro, optimismo incluso frente al fracaso).

### **Empatía**

Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales (Capacidad para desarrollar colaboradores, retener talentos, servicio al cliente y consumidores).

### **Habilidades Sociales**

Pericia en el manejo y construcción de redes sociales (Efectividad en liderar el cambio, hábil para dirigir y construir equipos de trabajo).

Es importante señalar que la construcción de la inteligencia emocional propia no puede ocurrir si no se desea y reconoce como indispensable para nuestro crecimiento personal. Es un proceso de aprendizaje continuo, a partir de capitalizar nuestra experiencia personal y laboral, tener una actitud positiva, ser abiertos al cambio, entender el error como parte del aprendizaje, incorporar conocimiento y por último, ser auténticos y fieles a nosotros mismos.

El mundo actual se revela como una sucesión de hechos muchas veces impredecibles, por lo cual las empresas necesitan personas con ciertas habilidades para adaptarse a los cambios pero también para anticiparse a ellos.

El líder debe saber cómo dirigir, detectar las necesidades de cambio por reacción ante el hecho consumado o por anticipación recreando su capacidad de previsión, deber reconocer los factores que resisten al cambio y guiar a sus empleados. Es fundamental estar actualizado y alerta en función de lo nuevo y renovador que aparezca, pues ello puede derivar en una oportunidad empresaria, aunque siempre asumiendo su rol respetando la identidad de la organización y actuando en función de ella.

A partir de los elementos aportados en este artículo y de mi propia experiencia profesional interactuando y asesorando a empresas Pymes argentinas durante los últimos 20 años, concluyo que el líder de una organización Pyme al consolidar su liderazgo actuando como *Coaching* organizacional y potenciando su inteligencia emocional, no sólo obtendrá seguridad en su accionar y profundizará las facultades positivas de su rol, sino además, logrará fortalecer las habilidades del personal a su cargo, en un proceso evolutivo y continuo de mejora sustancial y efectiva para su organización.

### **Referencias Bibliográficas**

- Herzberg, F. (1993). *The motivation to work*. Nueva Jersey: Transaction Publishers.
- Kourilsky, F. (2005) *Coaching. Cambio en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. (3º Ed.) Madrid. Ediciones Diaz de Santos.
- Mc Clelland, D.(1985) *Estudio de la Motivación Humana*. New York: Scott. Foresman and Company.
- Perez Van Morlegan, L. y Ayala, J. (2011) *El comportamiento de las Personas en las Organizaciones*. (1º Ed.) Buenos Aires: Pearson Education.
- Shein, E. (1997). *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Tessi, M. (2012) *Comunicación Interna en la Práctica*. (1º Ed.) Buenos Aires: Granica.



Zeus, P. y Skiffington, S. (2002) *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill.

Goleman, D. (2008). Hay Group “Liderazgo que logra resultados”. Reportaje Intermanagers.

---

**Summary:** The capacity of SMEs companies to change their production structure more easily than large companies, should be their greatest competitive advantage, especially in Argentina’s market, unstable and submitted to the continuous pressure from the ups and downs in the economy. Inflation and restriction of consumption are some of the most significant problems in the current context. In this situation, the practice of Coaching is an essential tool to implement in SMEs, representing a support system that facilitates companies the efficient adaptation to organizational changes, improve vertical, horizontal and ascending communication, predisposes to collaboration, teamwork and consensus among employees and even promotes the discovery and development of potential individual skills.

**Key words:** coaching - organizational change - Leadership - Motivation - training - development - conflict - Climate - Culture - internal communication.

**Resumo:** A capacidade das empresas PMEs de mudar sua estrutura produtiva com maior facilidade que as grandes empresas, deveria ser sua maior vantagem competitiva, em especial num mercado argentino instável e pressionado por contínuos altos e baixos em sua economia. A inflação e a restrição do consumo, são alguns dos problemas mais significativos no contexto atual. Frente a esta situação, a prática de coaching constitui uma ferramenta indispensável que devem pôr-se em prática nas PMEs, porque representa um sistema de apoio que facilita a adaptação às mudanças organizacionais, predispõe à colaboração, o trabalho em equipe e o consenso entre os funcionários e incluso favorece o descobrimento e desenvolvimento de habilidades individuais potenciais.

**Palavras chave:** coaching - mudança organizacional - liderança - motivação - capacitação - desenvolvimento - conflito - clima - cultura - comunicação interna.

---



---

**Resumen:** La importancia de las marcas, el valor que se les otorga a las mismas y a la integración coherente de todas las comunicaciones, responden a una manera integral de abordar el desarrollo estratégico de la comunicación. Debido a que las marcas son las posesiones de mayor valía que tiene una empresa, es importante comprenderlas. Una marca existe solo gracias a la comunicación y a través de ella. La comunicación de la marca destaca su identidad singular y perdurable.

La marca debe continuar estableciendo nuevas comunicaciones así como afirmando su presencia, pero al hacerlo debe mantener su identidad de manera consistente. Es de suma importancia que cada acción refuerce de la misma manera la personalidad de la marca, complementando las comunicaciones para generar un fuerte valor de la marca que potencie sus intangibles.

**Palabras clave:** diseño - marca - visión integral - comunicación - valores - imagen - identidad - empresa.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 155-156]

---

(\*) Diseñadora Gráfica (UBA) Posgrado en Fotografía (UBA). Especializada en Identidad y Comunicación Integral de Empresas, en Editoriales, Estudios de Diseño y Comunicación y Agencias boutique. Dirige su Consultora Punto Cardinal.

## La marca como herramienta de comunicación en las pymes

La marca es un signo verbal, visual e icónico, cuya función es significar. Las marcas nacieron y renacieron a través del tiempo. El comienzo de la historia de las marcas está ligado a las marcaciones sobre piedra y pieles de animales; desde los primeros edificios egipcios y de Grecia, también en la Edad media, en la época gótica y en el renacimiento. Desde un comienzo las construcciones hechas con piedras se grabaron con signos y símbolos de carácter marcario.

Las marcas nacieron en el contexto comercial; en la antigüedad el intercambio comercial se hacía con productos agro ganaderos; en la edad media la actividad económica era artesanal, de oficios y de industrias manufactureras. Con la revolución industrial surgió la

economía de producción, así nace la marca moderna: con el nombre registrado como una garantía de responsabilidad del fabricante.

Es en esta misma etapa que la marca añade a su función esencial de identificación, una función persuasiva, vendedora.

A fines del siglo XIX las marcas reconquistaron su espacio como signos autónomos y las empresas se identificaron con ellos, los isotipos.

Los grandes ciclos económicos y el progreso tecnológico influyeron sobre las marcas a través del tiempo. En esta era postindustrial la economía de información y la cultura de servicio son características de la época. Es la cultura del dato, de lo inmaterial, de los intangibles y de los valores, donde las marcas adquirieron otra dimensión y generaron un nuevo universo, en el cual identifica y significan. Representan empresas, servicios y atributos. Pero tampoco pueden contentarse solo con eso; es evidente que hoy toda clase de disciplinas, técnicas y soportes de comunicación están implicados en la vida social de la marca de una empresa. La comunicación visual no es la única disciplina de diseño implicada en la construcción marcara.

Ahondar en la imagen de marca es penetrar en la psicología cotidiana, en el mundo personal de las aspiraciones, las emociones y los valores.

Las marcas, productos y servicios se nos ofrecen en un mundo real y nuestras relaciones con las marcas enlazan el mundo real con nuestro mundo mental, psicológico y cultural. Los tiempos que corren exigen profundizar en los mecanismos de la construcción y expansión de la marca de una empresa.

Existe un universo diverso, plural y saturado de marcas. Las marcas están permanentemente en múltiples escenarios: vía pública, comercios, hogar, lugar de trabajo y de ocio, expos, eventos multitudinarios, espectáculos, medios de transporte, puntos de venta, internet.

Para una pyme construir y gestionar la marca significa asumir un desafío que tiene como eje dos elementos esenciales: actitud estratégica y visión integral.

La marca busca la mayor conexión a través de sus múltiples significados y valores para generar resultados y fidelización, por eso es importante tener una visión integral que contemple el concepto de que la marca es un sistema de significados y valores funcionales, racionales y emocionales que diferencian a unos productos, servicios de otros.

La marca es un sistema a gestionar y su manejo requiere planificación.

De lo expresado anteriormente la marca surge como herramienta esencial de comunicación de una pyme más allá de la creación formal del iso-logo y su lenguaje visual.

La marca tiene componentes de identificación, informativos y persuasivos, a través de los cuales comunica y construye una identidad visual, cuyos responsables por su gestión –quienes gerencia la empresa en forma conjunta con los asesores de comunicación e imagen– tienen en sus manos la construcción de una identidad coherente que comunique significados y valores diferenciales, para poder recortarse en un universo saturado de marcas, planteando estrategias de llegada de acuerdo a la dinámica del público al cual va dirigido el mensaje. (Satué, 1992)

La comunicación visual en las empresas tiene una gran capacidad como forma de transferencia de mensajes y comunicados y es de suma importancia en cuanto objeto de orientación, conocimiento y desarrollo humano. En el contexto de la actividad mental humana

las percepciones visuales ocupan un lugar predominante tanto como el lenguaje visual y las comunicaciones visuales.

Nuestro entorno físico es un constante generador y movilizador de imágenes visuales. Las ciudades, las casas, los lugares, las cosas, todo está regido por señales y por las imágenes que ellas nos motivan.

Cuando imaginamos reproducimos imágenes transformadas. La experiencia de imaginar es un acto creador de integración de la señal con su imagen mental. La proliferación de las imágenes visuales y su constante propagación ha dado a nuestro tiempo el nombre de la civilización de la imagen.

El diseño es una ciencia proyectual, cuyo fin es responder a la necesidad social de la comunicación visual. La publicidad es una técnica persuasiva, cuyo fin es contribuir al servicio del marketing al beneficio empresarial. Es un medio de comunicación en el que no existen reglas de composición. Crea estímulos, mensajes que despiertan deseos de placer, posesión o bienestar y tiene un fuerte designio de convencer y subyugar. La estrategia creativa reside en tratar de modificar el comportamiento del consumidor. La base de la estrategia es el desarrollo de la ventaja competitiva, la investigación previa está centrada en la definición de esa ventaja.

El núcleo de la ideación debe situarse en la búsqueda de ideas que marquen las ventajas competitivas. Deben lograr concentrar la atención del observador mediante la retórica de la palabra y la imagen.

La medula de la idea es la palabra. El núcleo original de la creatividad publicitaria es verbal y redaccional.

En diseño, la ideación se sitúa en el acto de simbolizar con signos los significados y contenidos comunicacionales.

En publicidad, la ideación se centra en la exaltación del mensaje que determina el objetivo de la comercialización. Y lo hace siempre con recursos que subyugan, emocionan o impresionan para captar la atención o el interés. Anécdotas, historias, humoradas, dichos, gags, frases, personajes.

Las ideas siempre tienen una génesis lingüística, es un rasgo que debe valorarse y los diseñadores debemos levantar la mirada hacia la exploración literaria y redaccional para ampliar el potencial creativo a los vastos dominios de la palabra escrita y hablada. Pensar que el diseño gráfico queda limitado a lo estrictamente icónico o tipográfico es negar los fértiles terrenos creativos que ofrece el verbo. Hay que desterrar la creencia de que el diseñador solo sabe sobre logotipos e isotipos y promover ópticas con diafragmas abiertos que dejen pasar la luz y permitan ver el espectro publicitario y el nuevo rol del diseño en la comunicación social, reconociendo las contribuciones de la publicidad que han nutrido el diseño visual y audiovisual.

El diseño busca maximizar el impacto de una comunicación entre un emisor y un receptor por las vías conjugadas del texto escrito, de la imagen o del signo. Su capacidad comunicativa se mide por la influencia que ejerce en el público y por la eficacia de los medios utilizados para difundir estos mensajes.

El diseño tiene una carga semántica denotativa (lo que quiere decir) y una carga estética connotativa (como nos atrae diciéndolo). El diseño persuade, identifica e informa.

La persuasión procura convencernos de que no existe más que esa elección razonable; la identificación tiene como fin que se distinga el elemento en su contexto y la información refiere a la comunicación objetiva de los medios.

Los valores de la persuasión son emotivos y seductores, los de la explicación son funcionales, utilitarios y racionales y los de la identificación son neutros. Los componentes persuasivos, identificatorios y los informativos pertenecen al campo de las ciencias de la comunicación. El pensamiento del diseño gráfico está estructurado por la creencia proyectual. En el proceso de diseño hay tres fases simultáneas de intercambio constante: una fase analítica, una creativa y una ejecutiva.

El proceso de ideación resume los siguientes mecanismos:

1. La identificación del problema: formulación correcta del problema.
2. Recopilación de datos: directa e indirecta.
3. La síntesis: es el mecanismo de incubación de la idea, selección de los datos.
4. La gestación: la mente va y vuelve.
5. La iluminación: un acto pleno que aparece sin esfuerzo, donde se tiene la convicción de haber alcanzado la meta.
6. La elaboración: plasmación correcta de la idea visual. Es una instancia de trabajo intenso, meticuloso, constructivo y representativo.
7. Verificación: es indeterminado en el tiempo.

Todas estas etapas se interrelacionan.

## **Imagen empresaria e identidad**

La comunicación ha pasado de ser un área táctica complementaria de la producción a actuar en el campo estratégico.

El esquema tradicional de la comunicación partía de la base de un receptor que recibía un mensaje sobre las bondades del producto a la identidad del productor.

Controlar la imagen es actuar sobre la identidad. La imagen es una representación mental, es la idea acerca del emisor que el receptor construye en su mente.

La identidad es la configuración visual de esa imagen. Para construir la identidad visual debemos previamente estudiar al sujeto.

Entendemos por identidad visual al conjunto de mensajes permanentes y estables que una empresa emite de forma voluntaria e involuntaria en su entorno de influencia. Y se forma en la mente de cada persona como resultado de una abstracción psicológica de los mensajes emitidos a lo largo del tiempo.

## **El programa de identidad visual**

La imagen de la empresa es el resultado de todas las experiencias, impresiones, sentimientos que las personas presentan en relación a una entidad. Incluye su familiaridad y cre-

dibilidad, sus productos y relaciones con público y empleados, su reputación financiera. La imagen es algo intangible. Envuelve los efectos de las acciones de muchas y diferentes personas. Es algo difícil de ser planeado.

Considerando que la imagen de empresa es algo subjetivo, de origen emocional, podemos concluir que las connotaciones de sus mensajes influyen decisivamente en la producción de esta imagen.

La empresa necesita emitir una imagen adecuada a sus objetivos, y necesita proyectar una identidad, una personalidad. Uniendo estas dos necesidades surge en toda empresa una tercera, que es la de crear un programa visual coherente con sus objetivos y su personalidad. Para obtener una imagen adecuada la empresa debe planear su identidad visual.

El proceso de desarrollo de un plan de identidad visual tiene como primer paso un plan director. En esta etapa inicial no importan los resultados cuantitativos sino los cualitativos. La definición del perfil empresarial y la de su personalidad. El diseñador debe intentar percibir todos los aspectos del problema. Es una oportunidad para que las empresas definan sus propios objetivos. Las conclusiones serán analizadas y sintetizadas y se trazaran las líneas de acción. Es la etapa de definición de directrices del proyecto, de parámetros, de objetivos y de planeamiento del desarrollo.

El código de identidad visual está constituido por los elementos básicos que integran la marca. Es el vocabulario visual a utilizar. Es el conjunto de las partes gráficas que caracterizan un programa y está compuesto por cuatro elementos básicos:

**El nombre:** pocas son las empresas cuyos nombres son acordes con ellas. Sin embargo son decisivos para sus vidas institucionales. Si existe la posibilidad de crearlo, el nombre debe ser de fácil lectura y pronunciación, debe tener impacto, ser original y transmitir recordación.

**El núcleo:** es la esencia de la marca, de todos los componentes. Es el signo de comando de una empresa, lo que la distingue de las demás. Adquiere dos manifestaciones frecuentes: el isotipo (signo simbólico) y el logotipo palabra particularizada por su diseño tipográfico). Tiene sus variantes: sello, monograma, logotipo, isotipo. En muchos casos cada una de estas variantes pueden combinarse.

**El código cromático:** es el color o la combinación de colores que contribuyen a la identificación cromática de empresas. En las grandes organizaciones el código cromático no solo comprende a la marca sino que se extiende a todos los elementos que constituyen su infraestructura física.

**El alfabeto:** es la familia tipográfica que se utiliza para los mensajes visuales que la empresa emite, muchos de los cuales siempre están relacionados directamente con la marca. Las frases o leyendas comerciales, la razón social, direcciones deben constituir un todo normado y esa regulación tipográfica se extiende a formularios, avisos publicitarios e impresos promocionales o institucionales.

El programa de identidad visual es la etapa más compleja y extensa porque comprende la aplicación del código en los soportes físicos a los que está destinada la marca.

Sus aplicaciones básicas son:

- Papelería empresarial y formularios: pueden ser internos o destinados al cliente.
- Publicidad: la actividad publicitaria es promocional, por lo tanto es indispensable que en ella la marca aparezca con normas adecuadas a cada medio.
- Promoción directa y en punto de venta: se ha constituido en una parte significativa ya que es el lugar de encuentro entre el receptor del mensaje y los servicios o productos que se le ofrecen.
- Arquitectura comercial e industrial: abarca las características arquitectónicas y ambientales de las instalaciones de la empresa.
- Diseño interior: los espacios de trabajo y de venta son parte esencial de la identidad visual y un factor importante para la implantación de la marca.
- Arquitectura publicitaria: diseño de stands, exposiciones y muestras.
- Identificación de edificios: en carteles, marquesinas y cenefas que se aplican sobre la infraestructura edilicia.
- Señalética: información funcional de los edificios.
- Envases y productos: incluye la identificación de los embalajes de los productos y se extiende hasta el producto mismo.
- Indumentaria: para que armonice con el carácter que se le ha impreso a la marca.
- Vehículos: abarca las características gráficas y cromáticas de los automotores.

El manual de identidad visual es el instrumento esencial para el control y la mantención de la eficiencia del mensaje institucional que provee la marca. Comprende y presenta las características del proyecto y las normas para su implantación y su preservación. Constituyen un sistema de normas conformado por documentaciones y especificaciones técnicas. El manual debe ser el instrumento funcional, una pieza útil para la empresa.

Algunos de los principales aportes de un programa de identidad visual al desarrollo empresarial son: fija una nueva imagen en el público; eleva la confianza de los accionistas y del mercado a cerca de la entidad, su crédito y su renombre; consolida la cultura de la empresa y acentúa la motivación y la fidelidad de los integrantes; reduce costos de producción, mejora la comunicación interna y facilita la comunicación entre empresas del mismo grupo. Es lo que permite distinguir una empresa de otra, reforzar la fidelidad de sus clientes y atraer nuevos.

## El acto creativo

El acto creativo es el núcleo gestor del proceso de diseño.

La facultad de diseñar es una potencia que adquirimos mediante el aprendizaje, la acción y la reflexión. No es algo innato en nadie. Se transforma en una facultad cuando las ideas que la componen se incorporan de manera sistemática y continúa creciendo a través de la educación permanente. Aun así, sigue siendo una facultad, algo en potencia. La facultad de diseñar es la vivencia interior para la construcción de las ideas. El acto de diseño es acción



y reflexión proyectual. Es experiencia, es un continuo mecanismo de retroalimentación; comprende la construcción de las ideas y su aplicación a la realidad.

La creación visual es la capacidad de innovar, descubrir e intuir, estableciendo relaciones visuales formando mentalmente imágenes o estructuras por medio de la imaginación.

En el comunicador visual existen dos conductas simultáneas: la de crear y la de leer estímulos visuales que enriquecen su banco de datos, ideas e imágenes previas. La facultad de diseñar, es una potencia que adquirimos por aprendizaje mediante la acción y la reflexión proyectual, no es innata en nadie, y continua creciendo con la educación permanente; es una facultad en potencia en la cual la experiencia proporciona los principios.

El acto de diseño comprende la construcción de las ideas y su aplicación a la realidad. Una fórmula que conjuga intuición, imaginación y fantasía con una cuota de racionalidad. (González Ruiz, 1994)

## **Planeación y comunicación**

La esencia de una comunicación exitosa es la planeación que tiene lugar al inicio del proceso. Una planificación adecuada permite que el comunicador pueda comprender mejor y llegar al receptor mediante el mensaje correcto transmitido a través del medio de comunicación más apropiado... Es raro que una gran campaña sea sencillamente el resultado de una intuición. La buena comunicación es el resultado de la investigación y de un arduo trabajo previo.

La importancia de las marcas, el valor que se les otorga a las mismas y a la integración coherente de todas las comunicaciones, responden a una manera integral de abordar el desarrollo estratégico de la comunicación.

## **La edificación de marcas fuertes**

Cada producto, servicio o compañía con una marca reconocida representa algo distinto. Si la diferenciación es conveniente y los consumidores la conocen y la comprenden, la marca será el líder de la categoría.

Remontándonos al origen de las marcas, hacia mediados de la década de 1880 no había marcas y los fabricantes realizaban un control de calidad muy deficiente. Los mayoristas tenían ventajas sobre los fabricantes, así como sobre los vendedores. Los fabricantes debían brindarles las mejores ofertas a los mayoristas con el fin de lograr que su producto fuera distribuido. Esto provocaba una reducción en las ganancias y como resultado de esta reducción, algunos fabricantes decidieron diferenciar su producto de los de la competencia. Le pusieron nombres a sus productos, obtuvieron patentes para proteger su exclusividad, y se valieron de la comunicación para llevar las noticias sobre estos productos a los consumidores, saltándose mayoristas y vendedores.

Fue así como nació el concepto de la marca. Entre las primeras marcas que todavía existen encontramos las siguientes: Levi's (1873), Budweiser (1876), Coca-Cola (1886), entre otras. Una prestigiosa encuesta sobre el Poder de la imagen calificó a más de 6000 marcas

en términos de presencia en la mente y estimación de los consumidores. Entre ellas: Disney, Pepsi, Kellogg's, NBC, McDonald's.

Las marcas con una estrategia diseñada con cuidado y que ofrecen a los consumidores un mensaje consistente y un producto actualizado con regularidad lideran sus industrias. Debido a que las marcas son las posesiones de mayor valía que tiene una empresa, es importante comprenderlas. Un producto se fabrica, una marca se crea. Una marca existe solo gracias a la comunicación y a través de ella... La comunicación de la marca destaca su identidad singular y perdurable, su territorio en calidad de marca.

La marca tiene que ser distinta de la competencia. En realidad la competencia ayuda a conformar la identidad de la marca. Una marca es un banco de memoria que lleva consigo toda su historia, lo cual constituye su capital acumulado. La marca debe continuar estableciendo nuevas comunicaciones, así como afirmando su presencia, pero al hacerlo debe mantener su identidad de manera consistente.

Una marca se compone de dos clases de elementos:

- Los elementos racionales (pensamiento) surgen de manera predominante de lo que realiza, dice o muestra la marca. Estos elementos engloban el contenido y el tema de los mensajes de la marca, su proposición o promesa. Se dirigen más al lado izquierdo o racional del cerebro. Son la parte más notoria de la marca, además la parte más sencilla de articular y de valorar.
- Los elementos emotivos (sentimiento) surgen principalmente de cómo se expresa la marca, se muestra o se promete a sí misma. Estos elementos configuran el estilo de la marca, su carácter, modalidad y modo de realización. Se dirigen más al lado derecho, o intuitivo y no verbal del cerebro. Son menos notorios y por ello más difíciles de valorar y de expresar de manera directa.

Al evaluar una marca es importante comprender tanto los elementos racionales, como los emotivos que la definen. Podemos decidirnos por actuar en forma directa en cualquiera de estos dos grupos de elementos, y las implicaciones de cada una de estas decisiones son muy distintas.

## **El manejo de la comunicación integrada de la marca**

En el ámbito actual del marketing es de suma importancia que cada comunicación refuerce de la misma manera la personalidad de la marca. Las comunicaciones integradas, llamada también 360° intentan gobernar este proceso por medio de la coordinación de medios, merchandising, marketing directo, relaciones públicas, promociones y todo tipo de despliegue, para establecer el valor de la marca por medio de la comunicación del mismo mensaje a los consumidores. La idea es complementar las comunicaciones con el fin de generar un fuerte valor de marca, construyendo y potenciando los intangibles. (Kleppner, 1994)  
Dos ejemplos recientes de desarrollo de Identidad visual en Pymes locales.

## AOM

Un reciente ajuste en la Identidad de una Pyme nacional: AOM S.A., ubicada en el Parque Industrial Pilar, dedicada al desarrollo de nutricionales alimenticios y fabricación de bio-diesel. A partir de la decisión del directorio de actualizar la marca se mantuvieron las tres iniciales de AOM (Advanced Organic Materials) que tienen una fonética clara y simple con un ajuste tipográfico y se rediseñó el isotipo resignificando la probeta y el brote de soja con una síntesis más lograda. Se ajustó el código de color con dos tonos puros y contrastantes que dan a la marca un aire más actual. Dentro del programa de identidad visual se desarrollaron las piezas institucionales: papelería interna y comercial, brochure, website, pack, fichas técnicas de producto y también la fachada edilicia de las oficinas.

## Cicloquímica

Para Cicloquímica SAC, importadora de químicos, trabajamos en el posicionamiento de la marca, ajustando el isologo y creando un claim que representara los valores de la marca. También se desarrolló un programa de Identidad visual aplicado a papelería interna y comercial, brochure, website, presentaciones multimedia, grafica edilicia y plan de medios específicos del sector para comunicar el 50 Aniversario de la empresa, para el cual se diseñó un Isologo Aniversario y merchandising.

## Referencias Bibliográficas

- Satué, E. (1992). *Los Demiurgos del Diseño Gráfico*. Mondadori: España.
- González Ruiz, G. (1994). *Estudio de Diseño sobre la construcción de las ideas y su aplicación a la realidad*. Emece Editores.
- Kleppner, O. (1994). *Publicidad*. Prentice Hall hispanoamericana.

---

**Summary:** The relevance of brands, brand value and the consistent integration of all communications reflect a comprehensive approach to the development of strategic communication. As brands are the possessions of greater value formulation a company, it is important to understand them. A brand exists only because of communication and through it. The brand communication emphasizes its unique and enduring identity. Brand must continue to establish new communications and asserting their presence, but in doing so it must maintain a consistent identity. It is extremely important that every action reinforces the same way the brand personality, complementing communications to generate a strong brand value that enhances their intangibles.

**Key words:** design - brand - integrated vision - communication - values - image - identity - company.

**Resumo:** A importância das marcas, o valor que se lhes outorga e à integração coerente de todas as comunicações, respondem a um modo integral de abordar o desenvolvimento estratégico da comunicação. Devido a que as marcas são as possessões de maior valia que tem uma empresa, é importante compreendê-las. Uma marca existe só graças à comunicação e através dela. A comunicação da marca destaca sua identidade singular e perdurável.

A marca deve continuar estabelecendo novas comunicações assim como afirmando sua presença, mas ao fazê-lo deve manter sua identidade de modo consistente. É importante que cada ação reforce do mesmo modo a personalidade da marca, complementando as comunicações para gerar um forte valor da marca que potencie seus intangíveis.

**Palavras chave:** design - marca - visão integral - comunicação - valores - imagem - identidade - empresa.

---

## Las pymes argentinas: realidades y perspectivas

Diana Silveira \*

---

**Resumen:** Las pequeñas y medianas empresas no se diferencian de las grandes empresas sólo por su tamaño. Son generadoras de empleo, ingresos y agregaduría de valor. Nacen de emprendimientos con un período inicial que requieren de tutelaje y fortificación. Durante ese período, el Estado juega un rol importante facilitando su crecimiento y desarrollo a través de herramientas de apalancamiento y políticas de apoyo necesarias para construir empresas más competitivas, más innovadoras y más comprometidas con el desarrollo regional y su sociedad. Con vistas a amplificar cambios a nivel microeconómicos y a mejorar la dinámica macroeconómica, la evidencia sobre crecimiento y desarrollo económico muestra la importancia de trabajar sobre dos ámbitos correlacionados: la innovación y el fortalecimiento de encadenamientos productivos tanto por parte del Estado como también por parte del sector privado, retroalimentándose.

**Palabras clave:** pymes - plan de negocios - emprendimiento - Estado - sector privado - desafíos - limitantes.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 168]

---

(\*) Cursó la carrera en Ciencia Política en la UBA y la maestría de Relaciones y Negociaciones Internacionales en la UDESA-FLACSO-Universidad de Barcelona. Coordinadora del Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores (CEDEX) de la Universidad de Palermo.

### Las pymes en la economía argentina

Existen distintos criterios para encuadrar una empresa dentro de la categoría de pequeñas y medianas empresas (pyme), y éstos pueden variar no sólo entre distintos países sino también dentro de un mismo territorio a distintos efectos. En Argentina se define a las pyme por las ventas anuales y según el tipo de empresa. Se promedian los ingresos anuales de los últimos 3 años sin impuestos (en pesos argentinos). Se entiende por ventas totales anuales el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos tres (3) estados contables o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Interno que pudiera corresponder, y deducido hasta cincuenta por ciento (50%) del valor de las exportaciones que surjan de dicha documentación. Para los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido, la Autoridad de Aplicación establecerá la metodología a utilizar para

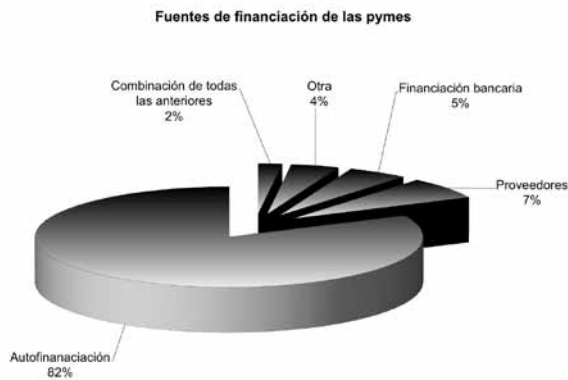
determinar el concepto de ventas totales anuales en función de la información disponible. Los topes de facturación anual en pesos argentinos para cada sector son: Agropecuario (54.000.000), Industria y Minería (183.000.000), Comercio (250.000.000), Servicios (63.000.000) y Construcción (84.000.000) –según la resolución 50/2013 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (Sepyme), dependiente del Ministerio de Industria.

Pero no se diferencian de las grandes empresas sólo por su tamaño. ¿Qué tienen de especial las pymes? Son generadoras de mano de obra intensiva, que se traduce en mayor empleo; permiten el arraigo local, que se traduce en el desarrollo de las economías regionales; permiten una distribución geográfica más equilibrada de la producción, del uso de recursos y de la riqueza, que generan movilidad social y una mejor distribución del ingreso ya que entre las pyme el salario tiene una mayor participación en el valor agregado; el promedio de la participación salarial en el valor agregado de una pyme industrial abarca un 73,6 % en contraposición con un 14,7% de la participación de las grandes empresas industriales. (Fundación Observatorio Pyme, 2008) (INDEC, 2004); tienen flexibilidad que les permite adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos y en muchos casos detectar nuevos procesos, productos y mercados siendo generadores de nuevas ideas; poseen una capacidad dinámica y una gran potencialidad de crecimiento. Son piezas clave en la elaboración de productos con valor agregado, siendo un 74,55% empresas productoras de manufacturas de origen industrial. Le siguen en orden de importancia los servicios (16,36%) y productos primarios (1,82%). (Centro de Desarrollo para emprendedores y Exportadores de la Universidad de Palermo, 2007)

Una ventaja competitiva de las pymes es su capacidad de adaptabilidad gracias a su estructura pequeña; su posibilidad de especializarse en nichos de mercado ofreciendo un tipo de atención directa, y su capacidad comunicativa. Tiene la capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado, lo cual es mucho más difícil en una gran empresa con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido.

Varios modelos de desarrollo productivo de países que hoy figuran entre las principales economías mundiales (Bologna en Italia, Barcelona y Madrid en España, Silicon Valley en Estados Unidos, Bangalore en India, Kista en Suecia, por citar algunos ejemplos exitosos) se han basado en políticas de fortalecimiento y promoción del crecimiento de sus empresas de menor porte relativo. En Argentina los fundamentos de su sector industrial lo construyeron las pymes surgidas de la gran corriente inmigratoria del siglo XIX. El país cuenta con aproximadamente 1.800.000 pymes, –incluyendo a monotributistas y microempresarios– alrededor del 40% están concentradas en la Capital Federal y el conurbano, en un territorio menor al 3% nacional (Fundación Observatorio Pyme, 2011). Además, hay núcleos territoriales muy densos como Mendoza capital y San Rafael; Córdoba, donde la distribución tampoco es uniforme en todo el territorio; lo mismo ocurre en Santa Fe, donde hay polos importantes en Rosario, Reconquista, Venado Tuerto y Rafaela, por ejemplo. Representan el 99,6% del total de unidades económicas y aportan casi el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado. “Las pymes son la clase media de la economía” (Donato, 2011) ya que son el gran motor de distribución positiva de la riqueza. Por otra parte, de las 140 mil empresas pequeñas y medianas creadas entre

2003 y 2010, el 16% corresponde al sector industrial, estimándose que de las 694 mil que operan en el país –sin incluir a monotributistas y microempresarios– un 12% son industriales (Sepyme, 2011). Asimismo en la provincia de Buenos Aires se concentran el 32% de las mipymes, seguida por Capital Federal con el 23%, Santa Fe un 11%, Córdoba el 10%, Mendoza un 4% y Entre Ríos el 3%, representando a los distritos en donde hay instaladas más empresas (ver gráfico 1). En el resto de las provincias la cantidad es bastante menor pero homogénea. Aunque la distribución geográfica es amplia, los empresarios suelen quejarse por la falta de coordinación entre los Estados municipal, provincial y nacional. (Gammacurta, 2011)



**Gráfico 1.**

Desde lo estructural, el proceso de crecimiento iniciado a partir de la devaluación ha generado cambios importantes y positivos en el entramado productivo pyme. Los relevamientos hechos por el Ministerio de Industria y Turismo destacan, entre otros, un aumento del grado de informatización; modernización tecnológica; aumento de la profesionalización y mayor participación en la ejecución de acciones de Responsabilidad Social Empresaria (Roura, 2013)

No obstante veremos más adelante que las empresas tienen un camino importante por recorrer acompañadas de políticas públicas idóneas.

## Del emprendimiento a la pyme

Pero ¿cómo es posible que un emprendimiento se convierta en una pyme? ¿Cómo se “hace” una pyme? ¿Qué instituciones contribuyen en su formación?

En su amplia mayoría se inician como un emprendimiento, con un denominador común: su motor es una persona emprendedora, que en pos de realizar su idea busca y organiza recursos para desarrollarla; invierte sus fuerzas, sus capacidades, sus contactos y sus finan-

zas. Ser emprendedor exige tener la capacidad de tomar decisiones y resolver de forma efectiva las situaciones difíciles e inesperadas. Es crear y construir algo de valor a partir de prácticamente nada; es una forma de pensar y actuar que está basada en la obsesiva búsqueda de la oportunidad, desde un enfoque holístico y basado en el liderazgo equilibrado con el propósito de la creación de riqueza. Implica cualquier intento de crear nuevos negocios o empresas, o la expansión de un negocio existente, por una persona, un equipo o un negocio establecido asumiendo una responsabilidad significativa por los riesgos inherentes como también por los resultados. (Antonopoulos, 2013)

Definida la idea del proyecto, le sucede la búsqueda del equipo de trabajo más idóneo y la búsqueda del capital necesario para realizarlo. Se comienza con aportes propios, subsidios, capital semilla o a las tres “F”: Family, Friends and Fools (familiares, amigos y “alocados”) que creen en la idea de negocio y apoyan económicamente en las primeras fases del proyecto. En el caso de los familiares y los amigos cada uno sabe dónde encontrarlos. Pero ¿qué pasa con aquellos alocados? ¿Dónde encuentro a los inversores que pueden participar del proyecto? Aquí es donde toman relevancia las instituciones que contribuyen a la formación de pymes. Los organismos públicos, nacionales, provinciales y municipales; organizaciones sin fines de lucro; centros de desarrollo o incubadoras pertenecientes a Universidades públicas o privadas; consultoras privadas, entre otras. Todos ellos generan un espacio de interacción en donde las ideas se unen con los capitales y los emprendedores con los inversores. Un mismo proyecto, puede ser, además financiado por uno o varios inversores y programas reduciendo así el riesgo de todos aquellos que han participado (incluyendo a familiares y amigos).

¿Qué lugar ocupa la financiación de un emprendimiento? No siempre el primer lugar, ya que la capacidad económica no es el factor determinante del éxito de un proyecto inicial como sí lo es la motivación y la conformación de un buen equipo de trabajo que pueda desarrollarla (Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores de la Universidad de Palermo, 2013). No obstante, una vez que el emprendimiento crece necesita de inversión para seguir expandiéndose. Se suman entonces otras formas de financiación como los inversores ángeles, los capitales de riesgo, los préstamos bancarios y líneas de crédito, los socios con capital, entre otros.

Asimismo la constancia y perseverancia; la creatividad y el ingenio; el tener una idea innovadora; el tener objetivos claros a cumplir; la pasión; el conocimiento, la experiencia e información adecuada; el asesoramiento adecuado, y armar un plan de negocios y estrategias son factores necesarios e inclusivos de un emprendimiento exitoso.

## El Plan de Negocios

El plan de negocios es una herramienta básica de análisis, de evaluación de gestión y de proyección que tiene como objeto fortalecer la idea de negocio, ya se trate de un emprendimiento de producción general, o de industrias culturales o de comercialización de bienes o servicios. Un plan de negocios contiene varios capítulos que de forma integrada y sintética resumen una investigación y puesta en prueba de diferentes variables a considerar para el éxito de un negocio.



Principalmente los capítulos que integran un plan de negocios buscan definir la misión, visión y valores del proyecto; detallar el planeamiento estratégico en base a la puesta en valor, creatividad y productividad del mismo; evaluar y analizar las oportunidades del mercado desde el lado del cliente/consumidor como también a la competencia; armar un organigrama de administración detallando las funciones de cada uno, su gestión y su control; desglosar las etapas del proyecto identificando las fuentes de financiamiento para cada una y elaborar un cuadro de pérdidas y ganancias que permitan realizar un análisis económico financiero.

Lo que permite un plan de negocios dinámico es poner a prueba constantemente supuestos, hipótesis y diferentes variables. Se trata de contrastarlos con la realidad para mejorar la capacidad productiva, gerencial y financiera.

### **El rol del Estado: limitantes y desafíos**

Algunas de las políticas de apoyo a la pyme necesarias para construir empresas más competitivas, más innovadoras y más comprometidas con el desarrollo regional y su sociedad son:

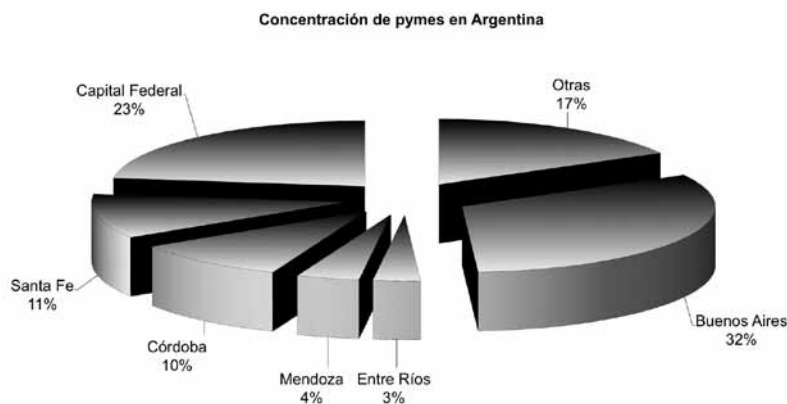
- El fomento de la asociatividad entre empresas,
- la incorporación de tecnología y de diseño,
- el fomento de la actividad emprendedora,
- la facilitación de la inversión productiva, y
- la mejora en el acceso al financiamiento.

¿Pero qué sucede en el contexto actual? Se observan diferentes prioridades a resolver según la zona, aunque los temas se repiten: mejoras en la logística e internacionalización, mejoras en el aspecto energético, disponibilidad de recursos humanos capacitados y acceso al financiamiento y a la inversión para garantizar un desarrollo empresarial sostenible en el tiempo. Resultan necesarias políticas públicas que mejoren los puntos mencionados. En relación a la logística, los ferrocarriles, el puerto, los aeropuertos, los sistemas aéreos, los sistemas del costo, el transporte, son dos veces más caros en términos reales que en cualquier más país desarrollado. El traslado de la mercadería resulta muy costoso.

En términos energéticos, existe una insuficiente dotación de energía para las empresas, a pesar de que se observa una mejoría a partir de 2007 ya que disminuyeron los cortes de luz sorpresivos. La insuficiencia de recursos humanos calificados es un limitante también al crecimiento de las empresas, que hacen sus esfuerzos de capacitación pero el país no tiene una dotación suficiente como para permitir la expansión más decidida. El 80% de las empresas tiene dificultades medio-altas para conseguir operarios calificados, técnicos de nivel terciario; 40% para encontrar mano de obra no calificada; y 30% de las pymes tienen problemas para conseguir profesionales jóvenes con formación universitaria.

En cuanto al acceso al financiamiento, hay pocos depósitos en pesos en los bancos, el 10 o 15% del PBI mientras que en la mayoría de los países “normales” es del 80 o 90%. Las empresas no pueden crecer porque están completamente capitalizadas con recursos propios, que son pocos y caros (Donato, 2011). Un 83,64% de las empresas recurre a fondos

propios para financiar su producción destinada a las exportaciones, un 7,27% lo hace mediante bancos, y un 9,09% se apoya en sus proveedores; lo cuál deja ver la baja concurrencia de las empresas al crédito bancario. La autofinanciación es una opción muy válida para las empresas, y en ningún momento se intenta desmeritarla, ya que gracias a ella es que las pyme se han convertido en el motor de la inversión empresaria nacional. El problema es su sustentabilidad en el tiempo y la limitación que significa para el crecimiento cuando se utiliza de manera exclusiva pues impide la obtención de recursos por otros medios (Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores de la Universidad de Palermo, 2007). Las restricciones de crédito o acceso imperfecto al mercado de capitales amplifican el impacto sobre el crecimiento al limitar el financiamiento de largo plazo.



**Gráfico 2.** Fuentes de financiación de las pymes en base a la Encuesta a pymes exportadoras, CEDEX de la Universidad de Palermo, 2007.

Por otra parte, existe un déficit en materia de políticas de aliento al comercio exterior de alto valor. Resulta necesario fortalecer y mejorar los sectores productivos de mayor intensidad tecnológica, que son los que generan los mejores puestos de trabajo y los que arrastran los sectores productivos más modernos y más dinámicos en el mundo. En este sentido, y más allá de las declaraciones y pronunciamientos de que se debe promover la exportación de productos industriales con contenido nacional, el esfuerzo gubernamental se concentra fundamentalmente en la sustitución de importaciones logrando que muchas industrias se instalaran en el país y muchas implantaran en Argentina parte de sus procesos productivos; que se crearan muchos puestos de trabajo y que creciera fuertemente el producto bruto industrial. Pero no logró revertir el déficit comercial industrial de nuestra economía. Una de las políticas económicas que estuvieron ausentes en estos años fue la falta de un plan de promoción de exportaciones. Esta situación se sumó a la crisis mundial que comenzó en el 2008/2009 que provocó una importante caída de la tasa de crecimiento

del comercio exterior, provocando un freno a las exportaciones mundiales y la existencia de grandes stocks de bienes sin demanda, buscando países a donde ingresar, a precios inferiores a los de sus costos de producción. El crecimiento del comercio exterior global, que era de 15% anual antes de la crisis, alcanzó una tasa de crecimiento de 2,1% en 2012. En especial, desde el sector externo, se necesita lanzar un fuerte programa de promoción de exportaciones, que introduzca a la actividad a nuevas empresas, que se mejore el perfil y calidad de los productos que exporta la Argentina y que cada vez más productos industriales que se consumen en el país se produzcan localmente.

En la situación actual de nuestro país, ese salto podría darse principalmente a través de la agregación de más valor a los bienes primarios y los recursos naturales que actualmente se exportan en forma de *commodities* y a los bienes industriales de bajo y medio valor agregado. Ambos procesos permitirían modificar gradualmente la estructura primaria actual de numerosas zonas y regiones del país e ir desarrollando un tejido y una demanda industrial más compleja; orientar el trabajo hacia actividades de más productividad y mayores salarios; y crear una demanda global de mayor poder adquisitivo.

¿Por dónde se empieza? Tal como propone el informe de AIREA (Solda, 2013) es necesario que las políticas públicas trabajen en pos de la apertura de centros de promoción de exportaciones industriales en países emergentes que realicen inteligencia y promoción comercial, con personal de las cámaras industriales pymes, bajo un programa de objetivos y metas concretas; celebren acuerdos con países para la promoción recíproca de exportaciones de alto valor agregado a través de un programa de nuevos exportadores industriales financiando el costo de viajes, estadías, participación en ferias, estudios de mercado, planes de negocio y mejora de productos y procesos, a recuperar una vez lograda la primer exportación. En paralelo se podrían sumar tutores para consorcios de exportación, programas de promoción para las provincias, cursos de capacitación para las gerencias, y programas de mejora de la competitividad, entre otros.

En términos burocráticos administrativos se debería reducir fuertemente los tiempos de devolución de IVA, reducir los derechos de exportación y aumentar los reintegros y reembolsos para lograr un fuerte estímulo y una clara señal de promoción a la exportación de productos industriales y de alto valor agregado. En relación a la legislación, se podría volver a tener una Ley de Promoción de Exportaciones pyme, con valor agregado, que apueste a la internacionalización de las empresas argentinas, que entre otras medidas plantee aplicar un Derecho de Importación del 1% del valor FOB a las compras de extrazona. Lo obtenido por esta vía permitiría recaudar alrededor 400 millones de dólares anuales para promover las exportaciones de empresas pyme con valor agregado.

## **El rol del sector privado: limitantes y desafíos**

¿Cuán responsable es el sector privado de las dificultades estructurales? Las pymes sufren de una falta de profesionalización en su gestión. Hacen falta más certificación de calidad para acceder a mercados internacionales, más normas de procedimiento escritas y menos gestión familiarística de los negocios (Donato, 2011). Existe una escasa diferencia entre la propiedad y la función gerencial; la visión de la empresa se mezcla con el proyecto

personal del dueño; existe un menor poder de negociación ante clientes y proveedores; mayor escasez de recursos económicos y técnicos; dificultad de acceso a información y herramientas y baja participación en redes empresarias. Pero por otra parte, existe un mayor compromiso con el proyecto; mayor flexibilidad y adaptación a los cambios (Bruera, 2008). Todo lo mencionado les impide crecer sustentablemente y a tasas más altas.

El acceso a mercados tan específicos o a una cartera reducida de clientes aumenta el riesgo de fracasar, por lo que es importante que las pymes amplíen su mercado o sus clientes. Asimismo y en relación a la financiación, las empresas pequeñas tienen más dificultad de encontrar financiación a un coste y plazo adecuados debido a su mayor riesgo. Una herramienta son las sociedades de garantías recíprocas y el capital de riesgo. Con respecto al empleo, existe mucha rigidez laboral frente a la dificultad para encontrar mano de obra especializada. La formación previa del empleado es fundamental para éstas. Debido al pequeño volumen de beneficios que presentan estas empresas no pueden dedicar fondos a la investigación en términos de tecnología, por lo que tienen que asociarse con universidades o con otras empresas. Nuevamente se hace referencia al subdesarrollo del sistema financiero que limita la incorporación de capital físico. Seguida de una baja profundización financiera de las empresas industriales. La solución propuesta es incentivar el mayor apalancamiento financiero de las pyme desarrollando el mercado de crédito a éstas.

En cuanto al aspecto de desarrollo organizativo, se observa una marcada asociación entre el desarrollo organizacional y el desempeño a mayor nivel de competitividad (Fundación Observatorio Pyme, 2010). Esto está dado por la conjunción de los índices de desempeño y de desarrollo organizativo. Corresponden al índice de desempeño si: las empresas no cuentan con capacidad ociosa, se encuentran atravesando una fase de crecimiento acelerado o normal, cuentan con maquinaria en mejor estado, invirtieron en el corto plazo (+/- 1 año), mayor proporción de inversiones sobre ventas, realizan una búsqueda de personal calificado (profesionales o técnicos especializados), realizó actividades de capacitación de su personal, utilizó programas públicos de capacitación; utilizó financiamiento bancario o del mercado de capitales, cuenta con un proyecto frenado por falta de financiamiento, y utiliza programas públicos y privados. Con respecto a las variables que inciden en el índice de desarrollo organizativo, poseen mayor grado de desarrollo si: la empresa realiza otras actividades relacionadas o no con su sector, es S.A o S.R.L., cuenta con un mayor número de gerencias, cuenta con un organigrama conocido por los empleados, cuenta con una estructura organizativa con muchas funciones, planifica anual o semestralmente sus actividades, monitorea la satisfacción de sus clientes, contrata servicios de consultoría, cuenta con certificación de calidad o está en proceso de certificación, es exportadora, cuenta con una mayor proporción de profesionales y técnicos especializados, cuenta con una política de incentivos para retener al persona y cuenta con control de accidentes de trabajo. Teniendo en cuenta estos índices es que se basa la importancia de formular estrategias de desarrollo empresariales. Cada realidad empresarial cuenta con características propias en cuanto a estructura productiva, mercado de trabajo y capacidad empresarial, dotación de recursos naturales e infraestructura, sistema social y político y tradición y cultura. Entre las pymes argentinas la heterogeneidad del entramado empresarial cobra particular importancia, manifestándose en formas diferenciadas de acceso a la información estratégica, a las estrategias seguidas para ganar mercados y a la participación en aspectos asociativos,

todo lo cual afecta las potencialidades de su propia trayectoria. Se destaca la necesidad de adoptar un carácter sistémico para el desarrollo que supone el crecimiento conjunto de las empresas del sistema productivo regional logrando que éstas se enfoquen en los tipos de vinculación empresarial y en la extensión de los encadenamientos productivos que permitan aumentar la competitividad del conjunto.

Algunos desafíos pendientes para las pymes argentinas es revertir la compra masiva de las empresas más competitivas argentinas que se produjo en las últimas décadas, por parte de compañías transnacionales, que alienta el envío de dividendos al exterior y la importación de buena parte de su producción. También revertir la cultura imperante en la gerencia de mayor parte de las industrias, de aumentar los precios y cubrir con importaciones los aumentos de demanda, en lugar de invertir para aumentar la producción y mantener la competitividad de sus productos. El peso en el mercado de grandes jugadores transnacionales, que alientan la exportación de recursos naturales sin agregarles valor, dado el fuerte vínculo con los productores locales que controlan el mercado y que asienten y mantienen este tipo de exportación.

En relación a la internacionalización, existe una reducida incidencia de las pyme industriales argentinas en el comercio exterior. Solamente alrededor de un 18% (Solda, 2013) exporta a diferencia de las italianas que exportan entre el 45 y el 50% -proporción de empresas que exportó al menos el 5% de sus ventas, en base a la Encuesta Estructural de Fundación Observatorio Pyme). (Fundación Observatorio Pyme, 2008). Con respecto a la región, la Argentina todavía es un país que tiene relativamente alta tasa de empresariedad pyme. Tiene una proporción de empresas exportadoras más alta que el promedio de la región, aunque hay países que se están acercando muy rápido, como Colombia, Brasil y Chile (Fundación Observatorio Pyme, 2010). Si la Argentina no tiene la capacidad de competir en los mercados internacionales por escasear de empresas dotadas para hacerlo, otros que sí lo están se acercan al mercado. Exportar es un punto de llegada que indica una fortaleza competitiva global. Ya no hay mercado interno y externo, hay un mercado. Existen industrias que se desarrollan localmente pero no exportan. Por otra parte, según relevamientos de la Fundación Observatorio Pyme, las empresas exportadoras se orientan preferentemente al comercio regional (Mercosur y resto de Latinoamérica) contribuyendo al proceso de integración y competitividad regional.

Asimismo el foco de las empresas debería estar en mejorar la competitividad “precio” y fortalecer aun más los factores de competitividad “no precio” a saber: la innovación tecnológica, el aprendizaje, el diseño y la calidad, las inversiones y la capacidad exportadora (Kosacoff, 2007). ¿De qué forma? A través de la localización de nuevas inversiones e inserción de las filiales de empresas transnacionales en los sistemas integrales de producción internacional para mejorar su calidad de inserción; internacionalizar las grandes empresas locales (mediante la exportación de la inversión extranjera directa argentina) que permita desarrollar grandes empresas nacionales; nuevas empresas y desarrollo de capacidades productivas para aumentar el número de empresas innovadoras. Potenciar ventajas competitivas naturales: los recursos naturales y los insumos básicos de uso difundido. Desarrollar ventajas competitivas dinámicas: los rubros automotrices, biotecnología, diseño, software informático, turismo, medicina, metalmecánica, bienes culturales. Generar un ambiente propicio a la inversión. Desarrollar productos globales por las empresas trans-

nacionales. Son necesarias acciones en búsqueda de mayor valor agregado que permitan el crecimiento de la productividad y la innovación, articulando el desarrollo de proveedores y clientes, fortalecer el sistema educativo, estimular el desarrollo local y la inversión en infraestructura y servicios de apoyo.

Es cierto que las pymes son las mayores generadoras de fuentes de trabajo en el país, pero por sus estructuras financieras muchas veces débiles, de cada diez empleos que crean, ocho están en negro. Se trata de un fenómeno de impacto muy negativo en la economía del país que no es reversible si no se simplifica y modera la carga tributaria que implica tener a los trabajadores registrados. La alta propensión a generar empleos por fuera de la legalidad obedece a una multiplicidad de factores, pero en términos de importancia un rasgo decisivo es la fuerte asociación entre informalidad laboral y tamaño de la empresa. De acuerdo a los datos del INDEC correspondientes al cuarto trimestre del 2012 señalan que el 60% del empleo no registrado en el sector privado es generado por empresas con menos de 5 trabajadores. Otro 19% del empleo no registrado en el sector privado es generado por empresas con entre 6 y 10 trabajadores. De esta manera, el 79% -es decir, casi 8 de cada 10- trabajadores no registrados privados trabajan en empresas con menos de diez trabajadores. (Instituto para el Desarrollo Argentino, 2013)

## En síntesis

El sector pyme es un dinamizador de la generación de empleo, ingresos y agregaduría de valor. Nacen de emprendimientos con un período inicial que requieren de tutelaje y fortificación. Durante ese período el Estado juega un rol importante facilitando el crecimiento y facilitando la madurez durante esa “adolescencia” brindando herramientas de apalancamiento particularmente en el área financiera y de expansión de mercados.

Se requiere fortalecer el tramado de las pyme a través del desarrollo de una política comercial estratégica, la participación activa en las negociaciones internacionales, la creación de nuevas instituciones financieras, el fomento de la asociatividad, el fomento a las empresas de manufactura y de servicios; y el incentivo a los clusters industriales, agroalimentarios y de recursos naturales.

Con vistas a amplificar cambios a nivel microeconómicos y a mejorar la dinámica macroeconómica, la evidencia sobre crecimiento y desarrollo económico muestra la importancia de trabajar sobre dos ámbitos correlacionados: la innovación y el fortalecimiento de encadenamientos productivos tanto por parte del Estado como también por parte del sector privado, retroalimentándose.

## Referencias Bibliográficas

- Acuña, E. (año). *Definición PyME en la Argentina*.  
Antonopoulos, A. (abril, 2013). *Seminario Internacional en Emprendedorismo*. Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores de la Universidad de Palermo.

- Bruera, I. (2008). *Las Pymes en la economía Argentina*. Disponible en: [www.uces.edu.ar/institutos/insecap/.../presentacion-ignacio-bruera.pdf](http://www.uces.edu.ar/institutos/insecap/.../presentacion-ignacio-bruera.pdf)
- Cohen Arazi, M. (2012). *Las pymes en la Argentina y en la región*. IERAL. Disponible en: <https://www.google.com.ar/#q=Marcos+Cohen+Arazi+%2B+%E2%80%A2%09Las+pymes+en+la+Argentina+y+en+la+regi%C3%B3n>
- Crespo, E. (2006). *Evolución reciente de las exportaciones Pymes en Argentina. Debate para una mejor inserción externa*. Disponible en: <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/5/27475/P27475.xml&xsl=/argentina/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>
- Donato, V. (1º de noviembre de 2011). Las pymes el gran motor distributivo. Fundación Observatorio Pyme, *La Nación* (Diario en Línea). Disponible en: [www.lanacion.com.ar/1418679-las-pymes-el-gran-motor-distributivo](http://www.lanacion.com.ar/1418679-las-pymes-el-gran-motor-distributivo)
- Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores (2007). *Encuesta pymes exportadoras*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores (2013). *Encuesta emprendedores*. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: <http://www.palermo.edu/economicas/cedex/investigacion.html>
- Gammacurta, G. (agosto, 2011). Las pymes se consolidan como un sector clave. *Ambito Financiero* (Diario en Línea). Disponible en: [www.ambito.com/noticia.asp?id=595591](http://www.ambito.com/noticia.asp?id=595591)
- Instituto para el Desarrollo Argentino (septiembre, 2013). Las pymes generan ocho de cada diez empleos en negro. *Ambito Financiero* (Diario en Línea). Disponible en: <http://www.ambito.com/noticia.asp?id=708116>
- Fundación Observatorio Pyme (marzo, 2010). *Informe especial: Competitividad empresarial, desarrollo organizativo y gestión comercial de las pymes industriales*.
- INDEC (2004). *Encuesta Nacional a grandes empresas*.
- Fundación Observatorio Pyme (2013). *Informe especial: Definiciones de pyme en Argentina y el resto del mundo*. Disponible en: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kGa8OJM3n98J:www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/IE\\_Definicion\\_PyME-FOP-Abril\\_2013.pdf+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ar](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kGa8OJM3n98J:www.observatoriopyme.org.ar/download/informes/IE_Definicion_PyME-FOP-Abril_2013.pdf+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ar)
- Fundación Observatorio Pyme (2008). *Encuesta Estructural*.
- Kosacoff, B. (2007). *Diagnóstico económico-social en Argentina*, CEPAL, Naciones Unidas Oficina en Buenos Aires. Disponible en: [www.cepal.cl/argentina](http://www.cepal.cl/argentina), <http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEEQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.gdfe.org.ar%2Ffiles%2FDoc33%2520Presentaci%25F3n%2520Bernardo%2520kosacoff.ppt&ei=CO1BUslNKYeY9gT7u4DIDA&usq=AFQjCNEQQm8KjfsPgpMNyvCCzUO8yCqNiQ&sig2=gXGBlk86KfUbHabIdTclFa&bvm=bv.52434380,d.dmg>
- Roura, H. (2013). *Las PyMES en el desarrollo de la economía argentina*. Disponible en: [http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Las%20PyMES%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20econom%C3%ADa%20argentina\\_\\_\\_169](http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Las%20PyMES%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20econom%C3%ADa%20argentina___169)
- Solda, S. (2013). *Propuesta para el aumento de las exportaciones con Valor Agregado*. Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina.

---

**Summary:** Sizing is not the only difference between small and medium companies. They generate employment, income and added value. They are born with an initial period of tutelage and requiring fortification. During that period, the state plays an important role in facilitating their growth and development by leveraging tools and political support needed to build more competitive, more innovative and more committed to society and regional development companies. In order to amplify changes at microeconomic level and to improve the macroeconomic dynamics, it is important to work on two interrelated areas: innovation and strengthening of the production chains by both the State and the private industry.

**Key words:** SMEs - business plan - entrepreneurship - state - private sector - challenges - constraints.

**Resumo:** As pequenas e médias empresas não se diferenciam das grandes empresas somente por seu tamanho. São geradoras de emprego, ingressos e de valor. Nasceram de empreendimentos com um período inicial que requerem de tutela e fortificação. Durante esse período, o Estado tem um papel importante facilitando seu crescimento e desenvolvimento através de ferramentas de respaldo e políticas de apoio necessárias para construir empresas mais competitivas, mais inovadoras e mais comprometidas com o desenvolvimento regional e sua sociedade. Com o objetivo de ampliar mudanças ao nível microeconômico e melhorar a dinâmica macroeconômica, a evidência sobre crescimento e desenvolvimento econômico mostra a importância de trabalhar sobre dois âmbitos correlacionados: a inovação e o fortalecimento de cadeias produtivas tanto por parte do Estado como também por parte do setor privado.

**Palavras chave:** PMEs - plano de negócios - empreendimento - Estado - setor privado - desafios - limitantes.

---



# Las Redes Sociales y las PyMES. Una relación productiva

Christian Javier Klyver \*

---

**Resumen:** En la actualidad para las Pymes, el mundo real y el mundo virtual están más unidos que nunca. Ya no se puede ser competitivo si no se tiene una estrategia de marketing que contenga a la web y las redes sociales. La sociedad hace años que cambió: los niños y adolescentes tienen una relación fluida y natural con las nuevas TIC; los adultos en edad de trabajar, por amor o imposición, saben usar las herramientas de internet; y los adultos mayores no le escapan al Facebook, las cámaras digitales y los teléfonos inteligentes. Por estos motivos y muchos más, es fundamental para una Pyme que quiera triunfar, aprovechar al máximo todas las oportunidades que brinda la Web 2.0 y construir una relación realmente productiva.

**Palabras clave:** PyMes - Redes sociales - Marketing - Comunicación - Sociedad 2.0 - TICs - Estrategia - Tácticas - Community Manager - Facebook - LinkedIn.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 179-180]

---

(\*) Especialización en docencia universitaria, UBA. Maestría en Marketing Estratégico U.C.E.S. Posgrado en Planeamiento y Administración Estratégica, UBA Ciencias Económicas. Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, UBA.

## Las PyMES en Argentina

Para hablar de las PyMES Argentinas es ineludible marcar un antes y un después de la crisis económica, social e institucional del año 2001. En base a las palabras del actual Secretario de la Pequeña y Mediana Industria y Desarrollo Regional, Lic, Horacio Roura, se puede plantear que a partir del 2003 el entramado productivo PyMe cambió positivamente.

El funcionario menciona que estudios procedentes del Ministerio de Industria de Argentina demuestran que en las PyMES se registra una mayor informatización, modernización tecnológica, aumento de la profesionalización y más participación en la ejecución de acciones de Responsabilidad Social Empresaria.

En Argentina hay más de 650.000 PyMES, que representan el 99.6% del total de unidades económicas y aportan casi el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado. (Roura, 2012)

Las PyMES además de crear riqueza son importantes generadoras de mano de obra, lo cual implica sostener el arraigo local. Son fundamentales en el entramado productivo de una nación y provocan un impacto positivo que supera ampliamente el beneficio que recibe el empresario ya que se difunde en toda la sociedad.

Apoyar a las PyMES a nivel nacional permite una distribución geográfica más equilibrada de la producción, de la utilización de recursos y de la riqueza que generan. Hay que reconocer que este tipo de empresas tienen una gran flexibilidad que les permite acomodarse a los cambios de tecnologías y económicos. En muchos casos, son las primeras en detectar nuevas necesidades de productos, servicios y de llevar adelante los procesos necesarios para conquistar nuevos mercados.

La Unión Europea, Japón y Estados Unidos entre otros, tienen en su historia políticas económicas concretas en el apoyo a las PyMES por medio del uso de diferentes herramientas de fortalecimiento y promoción del crecimiento de sus empresas de menor porte relativo. Por los motivos vistos anteriormente, pensar en la relación entre las PyMES y la cultura digital en su expresión de las Redes Sociales es un tema que aporta más elementos al conocimiento y mejoramiento de las PyMES y su relación con la sociedad.

## Marketing y Comunicación

Un fenómeno a tomar en cuenta en el mundo empresario es que a medida que se pasa de las grandes empresas, a las medianas y luego a las pequeñas, se va perdiendo en el camino la importancia que los líderes empresarios le dan a las herramientas del marketing y la comunicación.

Esta situación puede deberse a que quizás algunos empresarios PyMES no terminan de entender para qué sirve el marketing y la comunicación o, en el peor de los casos, se quedan en subestimar la mercadotecnia como si fuese simplemente una cuestión cosmética. Es cierto también que poco a poco los hijos o nietos de los fundadores de estas empresas concurren a la universidad y terminan ocupando posiciones gerenciales y revierten la realidad que señalamos, dándole el espacio que corresponde a la estrategia, al branding, a la incorporación de diseño, a la táctica y a los ya clásicos análisis basados en el FODA, la Cruz de Porter, la Matriz de Ansoff y a una estructuración que tenga en cuenta, al menos las tradicionales 4 P del marketing: Producto, Precio, Plaza y Publicidad.

No obstante, con las novedades culturales y tecnologías de la comunicación 2.0 aplicadas al marketing sucede algo parecido a las viejas prácticas de descrédito en tanto que se la subestima y no se logra comprender profundamente la importancia, el alcance y los desafíos de gestión que implican.

## El contexto 2.0

Hoy un dato de la realidad es que la alfabetización digital es una política de Estado y desde hace al menos 10 años gran parte de los niños que vienen al mundo son considerados

nativos digitales. Cualquiera que tiene relación directa con un niño, sabe que manejan la tecnología con una facilidad sorprendente.

Actualmente, parece de sentido común que para quien no es nativo digital, le corresponda el mote de inmigrante digital. Esto no es ni bueno ni malo en tanto opción personal, pero sí es una materia atendible en tanto empresario PyME que quiera seguir relacionándose con nuevos consumidores que hoy toman la forma de prosumidores, es decir, no sólo consumidores, sino también productores y transmisores de contenido propio, ajeno y re-creado según sus gustos e intereses.

La firma comScore, reconocida a nivel mundial, se dedica a investigar el desarrollo de internet en el mundo. En su estudio *Futuro Digital Latinoamérica 2013*, indica que Latinoamérica fue la región que más creció en el uso de internet, superando los 147 millones de visitantes online. Uno de los resultados más relevantes es el siguiente: “Los consumidores latinos pasaron más de 10 horas por mes online en sitios de Redes Sociales, duplicando el promedio de consumo global; 5 de los 10 mercados más involucrados con contenido social en todo el mundo se ubican en Latinoamérica”. (ComScore. 2013)

Para el caso de Argentina, Marcos Christensen (Country Manager Argentina de comScore), en su investigación *Digital Future in focus 2013* postuló los siguiente:

- Los sitios de Google son el destino más visitado y Facebook es el de mayor involucramiento.
  - 24 horas online al mes es el promedio por visitante argentino.
  - Por cada 8 minutos consumidos online en Argentina, 3,5 se destinan a Social Media.
  - La franja de 15 a 34 años consume aproximadamente el 65% del tiempo total de internet en las redes sociales
  - Facebook lidera con más de 12 millones de usuarios, pero surgen nuevas redes con temáticas específicas, como por ejemplo LinkedIn, Twitter, Ask.com etc.
- (Christensen 2013)

Dejando un poco de lado el año 2013, puede decirse que esta historia de la sociedad 2.0 tiene ya al menos 14 años y varios hitos. Allá por 1999 los señores Fredrick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger publican el *Manifiesto Cluetrain* con 95 puntos. Este fue un llamado a la acción donde se demostró que el mundo de internet estaba cambiando para todos, especialmente para las empresas, las cuales tenían que aprender a comunicarse nuevamente con los consumidores. Repetimos “comunicarse”.

Veamos algunos de los puntos de este manifiesto:

Nro. 1: Los mercados son conversaciones.

Nro. 6: La Internet hace posible tener conversaciones entre seres humanos que simplemente eran imposibles en la era de los medios masivos de comunicación.

Nro. 11: Las personas que participan en estos mercados interconectados han descubierto que pueden obtener mucha mejor información y soporte entre sí mismos que de los vendedores. Ya basta de la retórica corporativa acerca de añadir valor a productos de consumo general.

Nro. 40: Las compañías que no pertenecen a una comunidad de diálogo, morirán.

Nro. 80: No te preocupes, aún puedes hacer dinero. Eso sí, mientras no sea lo único en tu mente.

Nro. 89: Tenemos poder real y lo sabemos. Si no alcanzas a ver la luz, alguien más vendrá y nos dará mayor atención, será más interesante y divertido para jugar.

Nro. 95: Estamos despertando y conectándonos. Estamos observando. Pero no estamos esperando.

Las 95 tesis son muy interesantes, reveladoras y pertenecen al clima de época del año 1999. En su corazón está latiendo una nueva forma de relacionamiento entre las personas, una nueva manera de comunicación a la cual debía prestársele atención. (Levine, Locke, Searls y Weinberger, 1999)

Pocos años después otro hito se hace presente. Facebook nace a principios del 2004 como un sitio para los estudiantes de Harvard que luego mutó a una red social que actualmente cuenta con más de mil millones de usuarios. De esta manera hacen su aparición en el escenario mundial las Redes Sociales.

En la actualidad hay Redes Sociales de todo tipo y funcionalidad, sólo por mencionar algunas de las más conocidas diremos que hay:

**De interés general:** Facebook. Twitter. Google+. MySpace. Ning. Tagged. MyYearbook. Meetup. Bebo. Multiply. Orkut. Skyrock. Badoo. StumbleUpon. Delicious. Foursquare. MyOpera. Kiwibox. Hi5, etc.

**Para compartir fotografía y video:** Flickr. Fotki. Fotolog. Pinterest. Instagram. Stickam. FunnyOrDie. YouTube, etc.

La lista sigue, cambia y muta constantemente.

No podemos dejar de mencionar los buscadores de internet. Googlear es un neologismo utilizado frecuentemente por quienes buscan información de todo tipo en internet. Google es un gigante informático con un potentísimo buscador utilizado por millones de personas en todo el planeta. A punto tal es tan importante, que para muchos pasan desapercibidas otras opciones de búsqueda.

Elegimos sólo tres hitos de los muchos que hay para contar un poco de qué trata el mundo 2.0. Es un mundo donde hay comunicación y no sólo información o publicidad; es un mundo donde las relaciones se horizontalizan y rompen con las estructuras verticales.

La gente está conectada gran parte el tiempo, con múltiples dispositivos, con todo el que quiera y más. La gente ya no es un sujeto pasivo, por eso no se habla de consumidores sino de prosumidores, es decir que consumen información de múltiples fuentes y producen contenido y lo comparten y así en interminables cadenas. Es la cultura del mushup donde lo que vale es la combinación de los datos, sumar información, convertir lo dado en algo nuevo. Un mix entre consumo-producción-TIC's. Este fenómeno excede ampliamente lo comercial, toca lo político, lo social, transforma la comunicación humana y la reubica en otra dimensión con un final aún abierto.

En el contexto 2.0 las PyMES tienen un terreno fértil para la utilización provechosa de las redes sociales, su tamaño de empresa les permiten ser más "humanas" y estar más cerca de la gente. Comenzar por la comunicación es un buen camino.

## Marketing y comunicación PYME en el mundo 2.0

Una de las claves que permiten desarrollar un buen marketing radica en utilizar al máximo posible los conceptos y las herramientas de comunicación. Puede entenderse que lo esencial de la comunicación para las PyMES es el acto de escuchar y actuar en consecuencia. En los cimientos del marketing está la premisa de ofrecer una solución a una necesidad y no hay forma de lograrlo si no es “escuchando” al otro y respondiendo en consecuencia, es decir, comunicándose de verdad.

Los fabricantes, a menudo, se enredan con muchas dificultades al prestar mayor atención a sus productos físicos. Se consideran a sí mismos como vendedores en lugar de alguien que ofrece una solución a una necesidad. Así, una mujer no compra un lápiz labial compra una “esperanza” de verse mejor. Un carpintero no adquiere un taladro, lo que compra es un “orificio” que necesita. Un objeto físico es el medio en el que se aloja un servicio. La función de un experto en mercadotecnia es, más que describir las características de un producto, vender los beneficios o servicios inherentes a los productos físicos. (Kotler, 1996, p. 8)

Es en relación con esta cuestión esencial de la comunicación donde el mundo 2.0 se convierte, como dijimos anteriormente, en un terreno fértil para hacer crecer a las PyMES y sus marcas en un aspecto no menor que es el marketing y la comunicación. La atenta mirada de las marcas y la participación activa en las conversaciones que se dan en la web sobre ellas mismas y sobre sus competidores, es una fuente de nutrientes imperdible. Se aprende, se contrastan los valores, se puede adoptar estrategias innovadoras, acciones que marquen la diferencia con la competencia en un mundo nuevo y cambiante.

Cabe aclarar, que los cambios no sólo se dan afuera en el mercado, como si la empresa no estuviese inmersa en la sociedad. Los cambios también se producen al interior de las organizaciones con la incorporación de nuevas generaciones, ya nativos digitales, que realmente viven y piensan el trabajo muy distinto a la manera en que lo hacían sus padres.

De la observación de sus hábitos cotidianos surge que los nativos digitales actúan con rapidez y concentran varias tareas al mismo tiempo: miran televisión, descargan música de internet y hacen la tarea del colegio. Viven en tiempo real, por eso en lugar de correo electrónico utilizan el chat o se envían mensajes de texto y el diario de papel les parece anacrónico. En la red les interesa tanto publicar contenido como descargarlo y su elevado nivel de demanda forzó a las empresas proveedoras de servicios a ofrecer igual velocidad de carga que de descarga. (Van Peborgh, 2010, p. 32)

Estos son, desde el punto de vista de la cultura digital, la punta del iceberg de los grandes cambios a los cuales se enfrentan las PyMES. De la manera en que los tomen, depende la supervivencia de muchas organizaciones.

## Herramientas 2.0 para las PyMES

La caja de herramientas tiene dos espacios bien claros, por un lado el conceptual y por otro las redes sociales. El tema conceptual ya lo vimos cuando citamos algunas de las tesis del *Manifiesto Cluetrain* y cuando también definimos que no tratamos con consumidores sino con prosumidores.

En lo que hace a las redes sociales para que las Pymes desarrollen, hay una gran variedad de opciones. Como sucede en la vida real, por tiempo, por gestión, por recursos y por presupuestos hay que elegir un número finito y para nuestro caso vamos a elegir tres redes sociales: Facebook, LinkedIn y Pinterest. Sabemos que dejamos fuera a una estrella como Twitter, pero ya lo dijimos, todo no se puede y tampoco es aconsejable poner en marcha una verdadera máquina de comunicación que no podamos manejar ya que –lo aseguramos–, se vuelve en contra.

### Características de estas tres redes

Facebook es “un mutante digital” en palabras de las investigadoras Clara Ciuffoli y Guadalupe López:

Consideramos a Facebook como un mutante digital porque (como muchas plataformas y servicios de internet) está en permanente transformación. Surgió como una red social exclusiva y fue mutando hacia un entramado digital que integra en un mismo lugar una plataforma de publicación personal, con una gran variedad de herramientas y aplicaciones. Un espacio convergente que reúne contenidos de los más diversos formatos, publicados por usuarios, medios de comunicación, celebrities, artistas, políticos, marcas, instituciones y organizaciones... Pero la metáfora de la mutación también aplica a Facebook porque las prácticas que se han desarrollado en su seno están modificando la cultura digital contemporánea. (López y Ciuffoli, 2012, p. 25)

En el caso de LinkedIn, esta es una Red Social dedicada exclusivamente al mundo profesional. Actualmente cuenta con más de 200 millones de usuarios registrados en más de 200 países y en Argentina tiene más de 3 millones de usuarios. La participación en esta red comienza cuando el usuario carga su curriculum vitae, a partir de allí, se sigue con la posibilidad de contactarse con otros usuarios, formar parte de grupos de interés profesional, y hasta crear la página de la empresa. (López, 2012)

Para finalizar, Pinterest es una Red Social para compartir imágenes que funciona como una pizarra o corcho de oficina digital. Comenzó a desarrollarse en 2009 y hoy cuenta con más de 10 millones de usuarios en todo el mundo, en Argentina apenas sobrepasa los 300 mil pero se estima que su crecimiento es constante. El 80% de sus usuarios son mujeres. (ComScore, 2013)

## ¿Qué tienen en común y cuáles son sus puntos fuertes?

Las tres redes tienen en común que la creación de la página para la empresa es gratuita. Están pensadas tanto para particulares como para empresas y organizaciones. La publicación de contenido es muy sencilla y rápida en contraste al tiempo que lleva cargar contenido en una página web. Los contenidos publicados en estas redes en general tienen una buena indexación en los motores de búsqueda y para el caso de Google un buen pagerank, siendo Facebook el que lidera esta característica.

A su vez, cada red tiene características especiales, por ejemplo, Facebook sólo en Argentina, según comScore tiene más de 12 millones de usuarios activos por mes y se conectan tanto desde una computadora como desde un dispositivo móvil. Si pensamos desde criterios de amplificación e interacción con los contenidos, comScore en su investigación de internet descubrió que cada usuario de Facebook puede amplificar mensajes aproximadamente a 80 usuarios. (ComScore, 2013)

Desde el punto de vista publicitario, se pueden hacer campañas de comunicación con presupuestos bajos, de manera tal que a partir de 5 dólares diarios se puede comenzar a comunicar en base a distintos objetivos, como por ejemplo hacer crecer la cantidad de “me gusta” de la página o promocionar un contenido.

Un dato que no es menor es que Facebook como empresa tiene una fuerte estrategia para el desarrollo del mercado PyME en Argentina, es decir que como lo hace Google, trabajan fuerte en asistir a las empresas para que puedan optimizar los usos de las distintas herramientas.

Para el control y la gestión tienen diversos indicadores que en líneas generales comparte con otras redes, como por ejemplo el alcance total de las publicaciones que representa el número total de persona que vieron la publicación. El alcance pagado, es decir, las personas que vieron una publicación patrocinada. Las estadísticas de la página pueden exportarse a diferentes formatos y sobre todo elegir para el análisis distintos rangos de fechas.

Otro punto a favor que no es menor es que se pueden utilizar y desarrollar aplicaciones para brindar más servicios y facilitar aún más la experiencia del intercambio social. Un ejemplo concreto para las PyMES es la posibilidad de crear una tienda *online* con productos, servicios, medios de pago e integrar contenido de la página web.

Pueden mencionarse algunas desventajas como el caso de los informes de gestión que en algunas oportunidades pueden presentar ciertas incoherencias en el manejo de los datos. Por otro lado puede agregarse que a la hora de segmentar los avisos por edad, gustos o localidades el resultado puede no ser un 100% confiable.

### LinkedIn

Si analizamos esta red veremos que también tiene variedad de indicadores de gestión de contenido como por ejemplo las impresiones (la cantidad de veces que se vio una actualización), cantidad de clics en el contenido, el nombre de la empresa o el logotipo, interacciones (es la cantidad de veces que la gente recomendó, comentó o compartió contenido), interacciones (es una ecuación que cruza el número de interacciones más el número de clics y lo divide por la cantidad de impresiones).

Dentro de las opciones publicitarias permite crear un anuncio o patrocinar una actualización. En el primer caso, se puede llegar a un segmento de público con texto, imagen y video. El presupuesto diario debe ser de al menos 10 dólares estadounidenses. (Mg. Klyver, C.)

En lo que respecta a la funcionalidad para compartir información permite recomendar contenido, comentarlo y fijarlo en la parte superior de manera tal que cualquiera que ingrese será lo primero que vea.

Otro dato de interés que brinda para la gestión es información sobre otras empresas que los usuarios también vieron, de manera tal que se puede trazar un mapa de relaciones temáticas.

### **Pinterest**

Su naturaleza visual hace de esta red un aliado potente a la hora de compartir imágenes de productos y estilo de vida. En este caso se comprueba la máxima que dice que “Una imagen vale más que mil palabras”. Las PyMES que sepan aprovechar la fuerza de la comunicación visual, lograrán sacarle gran provecho. Cabe destacar que Pinterest no para de crecer, es una de las redes sociales con mejor proyección mundial. Esto implica una mayor posibilidad de presencia en los buscadores web.

Un punto a favor es que la viralización del contenido es muy sencilla por medio de *re-pinpear*, es decir, compartir un contenido de otra persona o marca en uno de los tableros propios. Como Facebook y LinkedIn, también ofrece análisis de datos que permiten saber el comportamiento de los seguidores.

## **El equipo de trabajo: Community Management**

Una vez que entendimos la importancia del mundo 2.0, descubrimos algunas de las principales redes sociales con las que pueden trabajar las PyMES. Llegó el momento de abordar el tema de quién será en la empresa el encargado de estos menesteres y sobre todo cuáles serán las características que debe tener este perfil profesional.

El *community manager* es una figura en ascenso desde hace algunos años y esto se debe al incesante crecimiento de las Redes Sociales. En pocas palabras, es el responsable de manejar la comunicación en las redes. Junto a esta novedad aparecen otros perfiles profesionales 2.0 como por ejemplo los expertos en posicionamiento en buscadores web (Search Engine Optimization), analistas SEM (Search Engine Marketing), los *traffickers*, quienes implementan campañas publicitarias online y realizan el seguimiento y la optimización de resultados. También están los maquetadores web, quienes desarrollan prototipos que luego son tomados por los diseñadores web para crear una página web. Los programadores y desarrolladores de interfaces que están constantemente buscando la mejor experiencia del usuario. Existen muchos más, pero los mencionados se encuentran entre los más buscados profesionales 2.0 en la actualidad. El mix de conocimientos ideales para un Community manager se basa en el marketing digital y la comunicación 2.0.

Las principales características profesionales que debe reunir la persona que se haga cargo de las redes sociales de la PyME son las siguientes:



- Sólido conocimiento de la empresa en el mundo físico para poder desarrollarla en las redes sociales.
- Amplio conocimiento de las redes sociales.
- Buena redacción y capacidad de síntesis.
- Flexible y creativo en la elaboración de contenido, con la meta clara de hacer crecer la comunidad.
- Organizado y metódico en la elaboración, publicación y control de los contenidos y los resultados de cada publicación.
- Con gran capacidad de empatía y desarrollo de la conversación en las redes. Que pueda escuchar, responder y ser el embajador de la PyME en el mundo 2.0.
- Que sepa trabajar en equipo con el resto de las áreas de la PyME.
- Que sea resolutivo, práctico y con sentido común.
- Que sepa manejar las últimas tecnologías para elaboración, edición y publicación de contenido (texto, imagen, video, voz). (Mg. Klyver, C.)

Estas nueve características engloban de manera sintética las tareas diarias del *Community Manager*, quien al fin y al cabo es el responsable de la creación de contenido y de mantener la conversación con los prosumidores. El empresario PyME debe tomar conciencia que con cada red social adquiere un medio de comunicación el cual una vez que se puso en marcha, no deja de estar todo el tiempo al aire, en vivo y en directo.

## Estrategia y táctica PyME en las Redes Sociales

La Estrategia y la táctica sólo tienen razón de ser en virtud de los objetivos que se plantea la PyME. De manera arbitraria podemos plantear tres tipos de objetivos distintos para las Pymes. Claro que hay más pero, para ejemplificar nuestro caso, con estos tres alcanza. Por un lado tenemos objetivos de comunicación, como por ejemplo lograr *engagement* con el *target* objetivo; por otro, los de *branding*, como lograr reconocimiento de marca; y para finalizar, los de comercialización, como el clásico objetivo de impulsar la venta de un producto o servicio determinado.

Para los tres casos, una estrategia digital en redes sociales puede ayudar a lograr la meta, pero la implementación de las acciones, es decir, en la táctica, será clave entender que primero que nada, hay que comunicarse en sintonía con el estilo de las redes sociales, sencillamente estar presente con contenido de valor que de ninguna manera significa exhibir productos para la venta. No perdamos de vista lo que aprendimos en el manifiesto Cluetrain. No es época de arrear vacas, sino de seducir felinos.

El desafío es proponer de manera creativa un tema de conversación entre la PyME y sus públicos. El contenido tiene que relacionarse con lo lúdico, con la información de calidad, con el valor agregado, con los consejos o tips, con estar atento al otro y responder en consecuencia. Cuando la Pyme se comunica en sintonía con el estilo de las redes sociales puede pasar al segundo paso que es el del branding. Muchas veces, el paso uno y dos se dan juntos, pero para remarcar la importancia de entender las reglas de juego, los separamos. Para reforzar esta idea, recurrimos a una cita muy interesante:

(...) se aplica el término *brandstreaming* para nombrar a la estrategia que apunta a construir un “flujo de marca” generando una presencia constante de contenido en blogs y redes sociales: fotos, videos, podcasts (archivos de audio), slides creados sobre la base de presentaciones, videos a partir de fotos y archivos de audio, etc. Por tanto, el objetivo central es crear un flujo de conversación en torno de una marca o un producto a partir de la difusión de mensajes relevantes. (Van Peborgh, 2010, p. 68)

Se suele decir que las redes sociales no son para vender. Entonces ¿cómo cumplimos los objetivos comerciales? No hay respuesta positiva si no se vuelve a la fuente, es decir, al espíritu 2.0. El comercio electrónico no está en las Redes Sociales pero indudablemente estas, estratégicamente llevadas, orientan el interés del prosumidor en la senda de la adquisición de un producto o servicio.

Utilicemos como ejemplo una PyME que fabrique y venda muebles. Imaginen que en su Facebook sólo encontramos una seguidilla interminable de anuncios con ofertas y promociones. Claramente, se trasladó la estrategia de comunicación publicitaria de los medios gráficos a las Redes Sociales y se cometió un gran error.

¿Qué esperan los seguidores o fans de una marca en Facebook? Para nuestro caso, esperan tendencias en decoración, tips en diseño de interiores, las últimas novedades en diseños de muebles del mundo, informarse sobre tipos de materiales, usos, características, etc. No quieren ver “productos con precio”, pero seguro que si algo les gusta, lo van a compartir, comentar y muy posiblemente se vean interesados en comprarlo.

## Conclusión

Para terminar, qué mejor que hacerlo en sintonía 2.0, es decir, teniendo en mente que la comunicación PyME en las Redes Sociales debe ser pura interacción con sus diferentes públicos.

La estrategia de *brandstreaming* que vimos anteriormente debe ser potenciada por los directivos de la empresa y puesta en valor. Con la mente puesta en crear contenido de calidad, relevante, que exceda de manera inteligente el fin comercial y que genere la tan mentada conversación, se logrará la ventaja competitiva de la PyME en el mundo 2.0.

Una vez superada la curva de aprendizaje de las tres redes que vimos en este artículo, indudablemente se puede pasar al siguiente desafío, incorporando nuevos medios de comunicación 2.0, pero siempre con el mayor de los cuidados de no defraudar a los prosumidores que nos brindan su confianza.

En un contexto de altos costos para publicitar en los medios masivos tradicionales, nos encontramos con que las Redes Sociales son medios de comunicación 2.0 muy accesibles, de baja inversión inicial pero de poderoso alcance. Que estas ventajas no confundan a los empresarios. Están al alcance de las PyMES, no requieren grandes erogaciones, pero sí inteligencia, compromiso y sobre todo, entender a la perfección la cultura digital 2.0. Se abre así, un nuevo espacio para que la PyME crezca. Es sólo cuestión de saber aprovecharlo.

## Referencias bibliográficas

- Roura, H. (2012, Mayo). *Las PyMES en el desarrollo de la economía*. Consultado el 15 de agosto. Disponible en: [http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Las%20PyMES%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20econom%C3%ADa%20argentina\\_\\_169](http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Las%20PyMES%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20econom%C3%ADa%20argentina__169)
- ComScore (2013, Mayo). *Futuro Digital Latinoamérica 2013*. Consultado el 20 de agosto, de 2013. Disponible en: [http://www.comscore.com/lat/Insights/Presentations\\_and\\_Whitepapers/2013/2013\\_Latin\\_America\\_Digital\\_Future\\_in\\_Focus](http://www.comscore.com/lat/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2013/2013_Latin_America_Digital_Future_in_Focus)
- Christensen, M. (2013, Junio). *Consumo de redes sociales en Argentina. Digital. Future in focus 2013*. Consultado el 1 de Septiembre, 2013. Disponible en: [http://www.comscore.com/lat/Insights/Press\\_Releases/2013/5/comScore\\_Releases\\_2013\\_Latin\\_America\\_Digital\\_Future\\_in\\_Focus\\_Report](http://www.comscore.com/lat/Insights/Press_Releases/2013/5/comScore_Releases_2013_Latin_America_Digital_Future_in_Focus_Report)
- López, B. (2012, Junio). *¿Qué es LinkedIn, cómo funciona y que te puede aportar esta red social?*. Consultado el 25 de agosto de 2013. Disponible en: <http://www.ciudadano2cero.com/linkedin-que-es-como-funciona/>
- Levine, Locke, Searls y Weinberger (1999). *Manifiesto Cluetrain 95 tesis*. Consultado el 1 de Septiembre de 2013. Disponible en: <http://tremendo.com/cluetrain/>
- Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control* (8va Ed.). México: Prentice-Hall, Inc.
- López, G. y Ciuffoli, C. (2012). *Facebook es el mensaje. Oralidad, escritura y después*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Klyver, C. (2013). Investigación realizada exclusivamente para el artículo “Las Redes Sociales y las PyMES. Una relación productiva”.
- Van Peborgh, E. (2010). *Odisea 2.0. Las marcas en los medios sociales*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

---

**Summary:** Nowadays, real and virtual world are more tied than ever for SMEs. It is not possible to be competitive without having a marketing strategy that includes the web and social networks. Society changed in the past years: children and adolescents have a fluid and natural relationship with the new ICT; adults of working age, for love or imposition, know how to use internet tools; and older adults did not escape from Facebook, digital cameras and smartphones. For these reasons and many more, it is essential for a SME that wants to succeed, to get profit from every the opportunity offered by Web 2.0 and build a truly productive relationship.

**Key words:** SMEs - Social Networking - Marketing - Communication - Society 2.0 - ICT - Strategy - Tactics - Community Manager - Facebook - LinkedIn.

**Resumo:** Na atualidade, para as PMEs, o mundo real e o mundo virtual estão mais unidos que nunca. Já não se pode ser competitivo se não se tem uma estratégia de marketing que compreenda à web e as redes sociais. A sociedade mudou: as crianças e adolescentes tem

uma relação fluida e natural com as novas tecnologias; os adultos em idade de trabalhar, por amor ou imposição, sabem usar as ferramentas de Internet, e os adultos maiores não escapam ao Facebook, as câmaras digitais e os telefones inteligentes. Por estes motivos e muitos mais, é fundamental para uma PME que queira triunfar, aproveitar ao máximo todas as oportunidades que dá a Web 2.0 e construir uma relação realmente produtiva.

**Palavras chave:** PMEs - redes sociais - marketing - comunicação - sociedade 2.0 - TICs - estratégia - tácticas - community manager - facebook - linkedIn.

---

---

**Resumen:** El maltrato psicológico en la empresa, es un tema mucho más común de lo que se supone y muchas veces aparece encubierto por mascarar que aparentemente son positivas, o al menos socialmente aceptables. Existen lazos que se establecen bajo un modo laboral integrado pero que esconden relaciones patológicas y jefes que dan muestras de un desequilibrio mental importante. Pero al tener ciertos rasgos ejecutivos exacerbados no solo son tolerados sino hasta buscados por las organizaciones, empresas y ámbito político. Son personas que se caracterizan por “hacer a toda costa, a cualquier precio, aunque quede sangre en el camino”. En este trabajo se hace un breve recorrido por este tipo de personalidades patológicas, vinculándolas con las tareas que desempeñan en las organizaciones, como se manejan, de qué forma operan.

**Palabras clave:** management - psicopatía - acoso - maltrato - liderazgo - patología - organización - empresa - poder - abuso.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 188]

---

(\*) Licenciada en Ciencias de la Comunicación en la Universidad del Salvador y como psicóloga en Universidad de Palermo, realizó estudios de posgrado en el área de liderazgo y Psicología integrada.

En general, se trata de personas encantadoras, eficientes y capaces, pueden realizar gestiones en forma positiva, pero también son trepadores, narcisistas y envidiosos que no dudan en utilizar los medios necesarios para justificar el fin. Nuestras empresas albergan una gran cantidad de directivos con estos rasgos. Respaldados por la coartada de la creciente amoralidad de la sociedad, de un discurso políticamente correcto que viola todos los principios éticos y humanos y del pujante totalitarismo directivo, estos empleados se despachan a sus anchas en entornos que son propicios para esto, dado la imperante anestesia moral. (Hirigoyen, 2006)

Personalidades con estas características como se verá a lo largo del trabajo, existen en todo tipo de organización, sin importar su tamaño. Pero quizá sus efectos se hagan sentir con mayor fuerza en las Pymes, debido a la falta de procesos y sistematización, así como respeto por los niveles jerárquicos o evaluaciones programadas de calidad y satisfacción por parte de los empleados. El verticalismo sin observación y análisis, solo ayuda a fortalecer

el poder del desequilibrado mental. Otra razón podría ser la falta de procesos formales en la comunicación, ya que estos como se verá más adelante, atenúan su accionar. La comunicación es una de las herramientas básicas para la manipulación de las emociones de la víctima, al carecer de regulación, el incremento de poder en manos del psicópata está garantizado.

En general se trata de psicópatas “incluidos”. Los psicópatas no son únicamente asesinos seriales y podemos toparnos con ellos en cualquier organización. Se trata de personas egocéntricas que sólo buscan sus propios intereses, que cosifican al otro para utilizarlo y llegar a sus objetivos. Son individuos muy inteligentes y con capacidad de adaptarse, de modo que únicamente sus víctimas sienten el efecto devastador de su personalidad. (Hirigoyen, 2006)

Lo que percibe la víctima en presencia de estas personas comienza con un malestar difuso, pero puede llegar a convertirse en angustia y más tarde en desequilibrios psíquicos y físicos. Puede incluso comenzar a dudar de su propia idoneidad profesional para realizar un trabajo. La persona que se deja influir por este tipo de personalidad, irá perdiendo poco a poco lo que se denomina seguridad psicológica. Tenderá a dudar ante cada acción y en el peor de los casos, dejará de hacer su tarea, que paradójicamente podría volverlo parecido a lo que el jefe manipulador le dijo que era. La situación se convertirá entonces en una profecía auto cumplida.

Son personalidades con mucha habilidad y empatía utilitaria para captar las debilidades del otro y manipularlo. (Paz, 2012)

En el ámbito empresarial, la violencia y el acoso nacen del encuentro entre el ansia de poder y la perversidad. Las grandes perversiones destructivas son menos frecuentes, pero las pequeñas perversiones cotidianas se consideran triviales.

Por acoso en el lugar de trabajo se entiende cualquier manifestación de conducta abusiva y especialmente comportamientos, palabras, actos o gestos o escritos que atenten contra la personalidad, la dignidad, la integridad física o psíquica del individuo, o que pueda poner en peligro su empleo, o degradar el clima de trabajo.

El acoso en general es paulatino, al principio las personas acosadas no quieren sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas y vejaciones. Luego los ataques se multiplican, durante un largo periodo y con regularidad. La víctima es acorralada, se la coloca en una posición de inferioridad y se la somete a maniobras hostiles y degradantes. Esta interacción asimétrica suele generarse entre dos personas y los compañeros suelen mantenerse al margen, por distintas razones. Las situaciones de violencia perversa, hace que la víctima solo muestre lo peor de sí misma. Tras un determinado tiempo de evolución del conflicto se produce una fobia recíproca, en forma de reflejo condicionado: la visión de la persona odiada produce una rabia fría en el agresor y miedo en la víctima. El miedo hace que la víctima se comporte en forma patológica, algo que luego será utilizado por el perseguidor. (Hirigoyen, 2006)

Cuando el proceso de acoso se instaura, la víctima es estigmatizada, se dice que el trato con ella es difícil, que tiene mal carácter o que está loca. Se considera que su personalidad es la responsable de las consecuencias del conflicto y la gente se olvida de como era antes o de cómo es en otro contexto. Una vez que se la saco de su eje es fácil que la conviertan en lo que deseaban convertirla. Porque una persona acosada no puede rendir al máximo

de sus posibilidades. Se desconcentra, esta estresada es ineficaz y da pie a que su trabajo sea criticado (Paz, 2012)

Los jefes que agreden, pretenden alcanzar una cierta omnipotencia y utilizan, conscientemente o no, unos procederes perversos que atan psicológicamente a las víctimas y que les impiden reaccionar. Para mantener el poder y controlar a otro, se utilizan maniobras anodinas que cada vez se vuelven más violentas, siempre y cuando el empleado las resista. Primero se pretende desbaratar su sentido crítico, hasta que ya no sepa quién tiene razón, se le somete a estrés, la pelea, se lo vigila paso a paso y sobre todo no se le cuenta nada a fin que no entienda lo que sucede, el empleado es acorralado. Pero hay un hecho constante, que el problema no se nombra. (Hirigoyen, 2006)

### **La comunicación perversa**

El acoso en la empresa atraviesa distintas etapas que comparten un punto en común: la negación de la comunicación. Se establece una relación de dominio a partir de procesos que dan la impresión de ser comunicativos, pero cuya particular comunicación, paradójicamente, no conduce a la unión sino al alejamiento. La comunicación se deforma con el objeto de utilizar al otro. El objetivo es que siga sin comprender nada del proceso que se ha iniciado y confundirlo en forma progresiva. Usando la manipulación verbal, arrojando confusión sobre las informaciones, para lograr que la víctima se vuelva impotente. La violencia oculta se manifiesta a través de insinuaciones e incluso de los silencios.

Una persona con estas características en el lugar de poder cualquiera sea, puede convertirse en una verdadera tortura. Es también una fuente de patología para el vínculo, y de acuerdo al poder que tenga puede serlo para el sistema en el que trabaja. (Marietan, 2012)

### **Rechazar la comunicación directa**

El conflicto no se nombra pero actúa cotidianamente a través de las actitudes de descalificación. El agresor se niega a explicar su actitud. Esta negación paraliza a la víctima, que no se puede defender, por lo tanto la agresión continúa. Al negarse a nombrar el conflicto y a discutir, el agresor impide que a través de la palabra, la reflexión y la lógica se pueda alcanzar una solución. En el registro de la comunicación perversa hay que impedir que el otro piense, comprenda o actúe. Cuando hay reproches son vagos e imprecisos y dan pie a todos los malentendidos posibles. Otras veces se sitúan en la paradoja con el fin de evitar cualquier replica.

### **Descalificar**

La agresión no tiene lugar en forma directa, sino de una forma que permita una interpretación dudosa o dual, o a través de la comunicación no verbal, por ejemplo a través de suspiros exagerados, miradas de desprecio, encogerse de hombros, silencios, insinuaciones, observaciones malintencionadas o descortesías. Al poner en tela de juicio todo lo que la víctima dice o hace se la conduce progresivamente a dudar de sus propias competencias profesionales. En la medida que las agresiones son indirectas resulta más difícil defenderse. Y tiene a veces dudas sobre sus percepciones, no sabe si está exagerando o no lo que siente, perderá la confianza en sí mismo y renunciará a defenderse. Las bromas y burlas y los sarcasmos también pueden ser críticas indirectas, ya que el agresor puede desestimarla

segundos después alegando que solo se trata de una broma. El lenguaje y la comunicación se pervierten.

### **Desacreditar**

Para desacreditar a alguien basta con sembrar la duda en la cabeza de los demás. Basta con un discurso falso, compuesto de insinuaciones y de asuntos silenciados, el perverso pone en circulación un malentendido que puede explotar en beneficio propio.

### **Aislar**

Cuando la agresión proviene de un superior, la víctima termina por estar privada de toda información, no se le convoca a las reuniones y queda aislada. Solo se le hacen encargos por escrito. Puede ocurrir que no se le de trabajo aunque sus compañeros estén desbordados y que a la vez se le quiten privilegios que el resto continua teniendo. Otra opción puede ser dejarlos en cuarentena sin misión alguna.

### **Para inexpertos**

O bien se asignan tareas degradantes o desagradables o inútiles. También pueden asignarse objetivos imposibles en su relación dificultad y tiempo o dificultad y capacidad profesional.

### **Inducir a error**

Un medio muy hábil de descalificar a alguien consiste en inducir a error con el fin de seguir empobreciendo la imagen que tiene de sí mismo. Mediante una actitud de desprecio o provocación es muy fácil producir la ira o un comportamiento agresivo que todo el mundo pueda ver. El victimario luego puede decir: “vieron, éste está completamente loco”. (Hirigoyen, 2006)

Cuando un superior en la jerarquía aplasta con su poder a sus subordinados, la agresión es más evidente. Con mucha frecuencia un “jefecito” se revaloriza de esta manera. Para compensar la fragilidad de su identidad, necesita dominar y lo hace fácilmente dado que sus subordinados temiendo el despido, no tienen otra elección que padecer su dominio. Amparados por la buena marcha de la empresa lo justifican todo: ampliación de jornada laboral, sobrecarga de trabajo urgente o exigencias incoherentes. Sin embargo presionar a los subordinados de una forma sistemática es un estilo de dirección ineficaz y poco rentable, puesto que la sobrecarga de tensión puede generar errores y bajas por enfermedad. Una mano de obra feliz es más productiva. (Piñuel, 2008)

El abuso de poder existió siempre pero actualmente aparece disfrazado de otra cosa. Los directivos hablan a sus empleados de autonomía y de espíritu de iniciativa, pero no dejan de exigir su sometimiento y obediencia. Esta paradoja e incongruencia es la que además invalida cualquier capacitación ejecutiva o coaching que se pueda realizar. Si el cambio real no se da en la cúpula, ningún taller, seminario, capacitación o coaching funcionara. (Piñuel, 2008)

Últimamente se empezó a usar un nombre específico para la perversión o acoso en el trabajo que es el *Mobbing*, es una manifestación más de la creciente violencia que se vive en el ámbito doméstico, político y social. Es todo un síntoma de la pérdida de valores que



aqueja a nuestra sociedad y que termina plasmándose también en el mundo empresarial. Hay un creciente número de víctimas del denominado mobbing que sienten el psicoterror laboral. Es importante para ellos reconocer el problema y aprender a identificarlo tempranamente, dándole respuesta cuanto antes de una manera proactiva y no reactiva. Existen distintas modalidades de mobbing y las defensas y racionalizaciones que las víctimas suelen desarrollar habitualmente ante el mobbing les impiden desplegar una respuesta activa para salir del problema en cuestión.

No tomar en cuenta las necesidades de los empleados, aprovechar los frutos de su trabajo para promocionarse dentro de la empresa son otras características del jefe maltratador. Lo peor del caso es que nadie parece darse cuenta de esto, son lo suficientemente hábiles como para lograrlo. (Paz, 2010)

Según Babiak (S/F) de acuerdo con el informe titulado *Corporate Psychopathy: Talking the Walk*, un estudio realizado a los doscientos líderes empresariales más importantes de Norteamérica dio que el cuatro por ciento es psicópata, sus autores son los reconocidos doctores en psicología Paul Babiak y Robert Hare, expertos en el tema y publicaron el libro *When Psychopaths go to work* (Cuando los psicópatas van a trabajar). Eso no quiere decir que son criminales, ni que van a salir a matar gente desde la terraza de un edificio. Ser psicópata significa tener ciertas características o conductas típicas de esa personalidad, por ejemplo son personas que no sienten remordimiento, no tienen empatía con el dolor de los demás y son expertos en manipulación. Un psicópata puede leer de pies a cabeza a sus víctimas, explico en una entrevista a Dinero el autor de la investigación. (Babiak, S/F) Las grandes corporaciones son particularmente llamativas para los psicópatas por ser fuente de inmenso poder y dinero. Y muchas de sus características como la egolatría y la disposición para conseguir resultados a toda costa se confunden con liderazgo.

Para reconocer a un psicópata empresarial, medimos cuatro aspectos: el componente interpersonal (sentimientos de grandeza, facilidad para mentir), el estilo de vida (la irresponsabilidad, la falta de propósitos), el tema afectivo (el no tener remordimientos, ni apegos personales) y un componente antisocial (como la agresividad). Los psicópatas corporativos tienen los mismos rasgos de cualquier otro psicópata. Pero, a diferencia de los criminales, obtienen mejores resultados en los componentes afectivos. Es decir, a pesar de tener conductas psicópatas no exhiben comportamientos violentos ni antisociales. De alguna forma, logran camuflarse entre el resto de trabajadores y logran tener carreras exitosas. (Babiak, S/F)

Existen varias razones. Una de las más poderosas es que tienen rasgos en su personalidad que son muy atractivos para una empresa: son personas encantadoras, tienen carisma, capacidad de persuasión y voz de mando. En muchos casos se confunden con rasgos de liderazgo entonces psicópatas y empresas es una combinación muy compatible, ya que ellos siempre están en búsqueda de poder.

La buena gente no suele sospechar de ellos, no les parece lógico que alguien próximo haga cosas que ellos son incapaces de hacer o pensar y aceptan como explicación lo menos extraordinario.

Los monstruos que la gente imagina al hablar de psicópatas en la vida real suelen tener un aspecto y comportamiento corriente, presentan una imagen virtuosa muy convincente. (March, 1954)

Sin embargo son depredadores que encandilan, manipulan y se abren camino en la vida sin piedad, dejando corazones rotos, expectativas arruinadas y billeteras vacías. Con una total carencia de sentimientos. Sin respeto por las normas sociales, arrepentimiento ni piedad. Se camuflan muchas veces por la incredulidad de las víctimas, por no entrar en la lógica del comportamiento corriente.

Para hacerse a la idea de la magnitud del problema en Estados Unidos hay al menos 2 millones de psicópatas y en Nueva York viven al menos cien mil. No se trata de un problema aislado, es un problema que en algún momento de la vida nos toca prácticamente a todos. Los actos de los psicópatas no son el resultado de una mente trastornada sino de una racionalidad calculadora combinada con una incapacidad escalofriante para pensar a los demás como seres emocionales y sensibles. Su conducta es incomprensiblemente amoral y violan las normas sociales, pero dentro de una persona que aparentemente es normal. (Hare, 1993)

Es posible entonces que los psicópatas de los negocios utilicen los procesos de selección y las entrevistas para mostrar una cara totalmente distinta de la que en realidad son. De hecho, uno de los resultados más llamativos de la investigación es que los psicópatas sacan los mejores puntajes en las pruebas psicológicas y en las evaluaciones que les practican las empresas y sus superiores.

Los orígenes de la psicopatía permanecen oscuros ya que el ambiente tiene poca incidencia. Poseen poderosos mecanismos de defensa para sofocar la ansiedad y el miedo. Debe haber una base biológica detrás de esta habilidad para sofocar el estrés. (Hare, 1993)

Se sabe que los principales inhibidores de la violencia y conducta antisocial (empatía, vivencias emocionales, miedo al castigo, sentimientos de culpa, etc.) son inexistentes o muy deficientes, en cambio el egocentrismo, auto justificación, impulsividad y la falta de inhibidores comportamentales, así como la necesidad de poder y control están presentes y fortalecidos. (Raine, 2008)

Según Piñuel (2008), después de la cárcel el segundo lugar más habitual para encontrarse con psicópatas son las organizaciones empresariales y preferentemente en posiciones de dominio, tienen una gran capacidad para manipular a los demás que comúnmente se confunde con management y como logran los objetivos, todos contentos.

Los psicópatas integrados son jefes de estado, directores de organizaciones y pasan por gente corriente solo se los detecta cuando cometen finalmente actos sin escrúpulos o se descubre algún acto corrupto, que sorprende a la gente común. Tienen gran capacidad para fingir y adaptarse. (Garrido Genoves, 2004)

El psicópata lleva en sus entrañas una carga de dinamita, hay que intentar neutralizar el riesgo con sinceridad y exactitud, exactamente como si se dismantelara una bomba. Según Schneider (1980) muchas cosas pueden ser asistidas y educadas y cuanto antes mejor. Según él, las psicopatías son grados no desarrollados de psicosis, personalidades malogradas cuya formación ha sido alterada por influencia hereditaria, lesiones genéticas. Los calificamos como psicopatías porque sus defectos se limitan esencialmente a la vida afectiva y a la voluntad. (Schneider, 1980)

## Prevención

Aunque solo personas entrenadas pueden detectar comportamientos psicópatas, e incluso Babiak(S/F) aconseja no calificar a nadie de psicópata los siguientes son algunos signos delatores que las empresas pueden tener en cuenta:

- Son superficialmente encantadores
- Se creen los mejores
- Mienten fácilmente
- No sienten remordimiento
- Sus afectos no son profundos
- Son fríos, desconsiderados y despectivos
- Solo ayudan cuando les conviene
- Son irritables, impacientes e impulsivos.

Otro tema de prevención es que el proceso de selección lo deben llevar a cabo personas entrenadas que tengan conocimiento de lo que significa esta condición y aumentar la rigurosidad en los procesos de evaluación. Corroborando los datos en que aparecen en CV. porque en general las personas con estas características son expertos en falsificación y trampas. En general, se requiere profesionales expertos para esta tarea ya que tienen perfiles que resultan atractivos para ocupar cargos tales como ventas, gerencias, direcciones, por su empuje y la facilidad que tiene para auto venderse. (Babiak, S/F)

El maltrato laboral puede prevenirse también, a través de políticas corporativas que deben especificar el tipo de trato a tener con los empleados, las conductas que deben evitarse y el procedimiento a seguir cuando un empleado se sienta maltratado por un superior jerárquico. Pero, pocas empresas tienen tales políticas y ninguna política puede ser lo suficientemente precisa como para cubrir todas las formas posibles de maltrato. Un Programa de Asistencia al Empleado es un recurso al que podría recurrir en total confidencialidad. En estos programas se puede evaluar la situación a fin de confirmar que se está en presencia de un caso real de maltrato laboral. Se puede trabajar en la autoconfianza y autoestima en forma individual haciendo que trate de entender quien tiene el problema. Sin embargo, también esta posibilidad tiene un límite para su eficacia porque si no se involucra a la organización, la resolución de estos problemas es muy difícil. Es conveniente también instalar en la empresa una práctica de respeto y cuidado a las personas, que se incorpore a la cultura de la organización, sabiendo que la mayor productividad de los empleados está asociada, entre otros factores, a su satisfacción y bienestar en el ámbito de trabajo.

## Referencias Bibliográficas

- Babiak, P. (S/F), *Entrevista en Revista Dinero*. Recuperado el: 13 de agosto en [www.dinero.com](http://www.dinero.com)
- Garrido Genovés, V. (2004). *Cara a Cara con el Psicópata*. España: Ariel.
- Hare, R. (1993). *Sin Conciencia*. New York: The Guilford Press.
- Hirigoyen, M. F. (2006). *El Acoso Moral*, Buenos Aires: Paidós.

- Marietan, H. (2010). *El riesgo de un jefe Psicópata*. Artículo suplemento, empleos y capacitación Clarín, recuperado de: [www.ieco.clarin.com](http://www.ieco.clarin.com)
- Paz, A. (2012). *Artículo suplemento económico La Nación*. Recuperado de [www.lanacion.com.ar/1521480-socorro-mi-jefe-es-un-psicopata/](http://www.lanacion.com.ar/1521480-socorro-mi-jefe-es-un-psicopata/)
- Piñuel, I. (2008). *Mi Jefe es un Psicópata*. Barcelona: Alienta.
- Raine, A. (2008). *Violencia y Psicopatía*, Barcelona: Ariel.
- Schneider, K. (1980). *Las Personalidades Psicopáticas*. Madrid: Morata.
- 

**Abstract:** The psychological abuse in the company, is a much more common theme of what that means and often appears disguised by masks that they apparently are positive, or at least socially acceptable. There are bonds that are established under an integrated working mode but that hide pathological relationships and heads giving signs of a significant mental imbalance. But to have certain executive features exacerbated not only are tolerated until wanted by organizations, companies and political. They are people who are characterized by “do at all costs, at any price, but blood is on the road”. This paper is a brief tour of this type of personalities pathological, linking them with tasks that perform in organizations, as they are managed, how they operate.

**Keywords:** Management - psychopathy - harassment - ill treatment - leadership - pathology - organization - corporation - power - abuse.

**Resumo:** O maltrato psicológico na empresa é um tema muito mais comum do que se supõe, e muitas vezes aparece encoberto por máscaras que aparentemente são positivas, ou ao menos, socialmente aceitáveis. Existem laços que se estabelecem ao amparo de um modo laboral integrado, mas que escondem relações patológicas e chefes que mostram um desequilíbrio mental importante. Mas ao ter rasgos executivos exacerbados não somente são tolerados senão até buscados pelas organizações, empresas e âmbito político. São pessoas que se caracterizam por “fazer a toda costa, a qualquer preço, embora fique sangue no caminho”. Neste trabalho se faz um breve percurso por este tipo de personalidades patológicas, e se as vincula com as tarefas que fazem nas organizações, e como operam nelas.

**Palavras chave:** management - psicopatía - assédio - maltrato - liderança - patologia - organização - empresa - poder - abuso.

---

---

**Resumen:** El objetivo de este trabajo es analizar la incidencia del componente familiar en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Estas organizaciones por su participación en la economía son fundamentales en la generación de la riqueza y el empleo de nuestro país. Sin embargo los incipientes modelos de gestión profesional, las dificultades en el traspaso de poder a las próximas generaciones y la falta de un plan estratégico impiden su desarrollo y crecimiento.

Este artículo proporciona las herramientas gerenciales que facilitan el proceso de sucesión y cambios en la Dirección de la Empresa en el marco de un proceso ordenado y sistemático.

**Palabras claves:** empresa familiar - caracterización y naturaleza - las pymes y la economía - sucesión - protocolo familiar - consejo familiar - el plan estratégico.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 196-197]

---

(\*) Lic. en Administración (UNLP) con estudios de posgrado internacionales en “Administración estratégica” en la Universidad de California, Riverside (USA), en educación, “Especialización en Políticas educativas” (UTDT) y “Gerenciamiento en Pymes” (UBA).

## Las Pymes en la economía

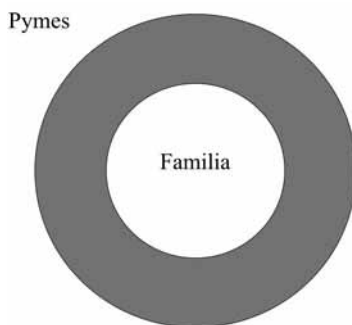
En nuestro país las pequeñas y medianas empresas<sup>1</sup> representan el 26,8 % de la actividad económica, demandan el 43,6% del empleo y generan el 15% de las exportaciones.

En América Latina, las cifras no distan de ser diferentes, en Chile por ejemplo la participación de las Pymes en la actividad económica es del 15,5%, en Brasil 7,2%, Uruguay 21,1%, en Colombia el 56,2 % y en Ecuador 44,3 %. En términos de su impacto en la generación del empleo los números también son significativos 30,8%, 27,5%, 28,6%, 24,0% y 47% en Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Uruguay respectivamente<sup>2</sup>.

En este marco de análisis, ¿porque son importantes las Pymes y cuál es su incidencia en el desarrollo económico de un país?

Entre los factores claves de estas empresas observamos, su capacidad de generar empleo, su incidencia en la distribución del ingreso, su aporte a la productividad de las economías regionales, alta adaptación a la variabilidad de los ciclos económicos y por último su contribución a la capacitación de la mano de obra.

Existe una estrecha relación entre las empresas Pymes y los distintos emprendimientos familiares, ya que un 70% de las empresas Pymes pertenecen a familias. En la Figura 1 se observa esta conexión.



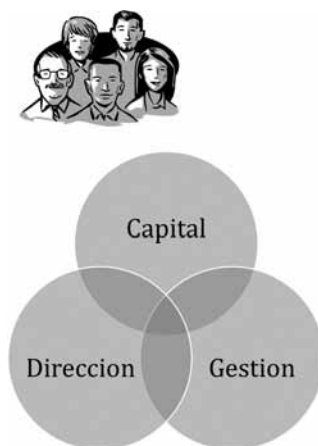
**Figura 1.** Relación Pymes /Familia. Fuente: Elaboración propia (2013)

La visión de analizar las Pymes como unidades de producción generadoras de recursos económicos es una arista del estudio, sin embargo, el complejo tramado de comportamientos individuales, los roles internos, los conflictos de poder, los diferentes estilos de gestión, los modelos de sucesión empresarial, requiere del estudio más amplio de otras disciplinas, centradas en la sociología empresarial<sup>3</sup>.

Estas organizaciones, tienen como característica el componente familiar<sup>4</sup>, sus miembros ocupan posiciones importantes de la dirección, la familia controla la mayoría del porcentaje de participación del capital y sus miembros ejercen influencia en la totalidad de las decisiones operativas de la empresa. (Ver Figura 2)

J.L.Ward, sostiene “una empresa familiar es la que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle”<sup>5</sup>.

La relación familiar es un factor generador de un mayor grado de conflictividad, en consecuencia, los desafíos de crecimiento presentan variados obstáculos. De acuerdo a la última encuesta de firmas de familia efectuada por PwC<sup>6</sup> se observa que un 80% de las firmas familiares prevé crecer en los próximos cinco años, un 50% planea transferir su negocio a la próxima generación, y sólo un 25% proyecta armar procesos de transición profesionalizados. La Figura 2 muestra la relación familia-organización



**Figura 2.** Características de la Empresa Familiar. Fuente: Elaboración propia (2013)

## Fortalezas y debilidades de las PYMES

### Fortalezas

Una de las características de estas empresas es el sentido de pertenencia a la organización, sus miembros se sienten comprometidos con los objetivos estratégicos fijados por el fundador, la dedicación y el esfuerzo al trabajo, distinguen su actividad. Existe un espíritu emprendedor que se trasmite a los demás miembros de la organización, se estimula el trabajo en equipo y este estilo de funcionamiento contagia a toda la estructura.

El conocimiento del negocio es otra ventaja a destacar. Las formas de “hacer”, una “nueva tecnología”, “el lanzamiento de un producto”, “una innovación en procesos” resultan más fáciles de implementar en las empresas familiares. Esta sabiduría interna genera una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas por dos razones, la primera es la flexibilidad en la dedicación al trabajo y la segunda, la rapidez en la toma de decisiones.

La visión de largo plazo y la función de planificación también se observa en estas empresas, si indagamos a los socios fundadores y miembros de la familia sobre los objetivos comerciales para los próximos años seguramente aparecerán esbozados con claridad, pero si bien son eficientes en la planificación, a la hora de plasmarlos programas en la práctica, formalizarlos y compararlos con las previsiones realizadas, sus actividades resultan desorganizadas.

La fuerte orientación al servicio, focalizada en los procesos de calidad, diferencia a las empresas familiares de otras categorías empresariales. Las primeras se centran en la atención al cliente más personalizada y resuelven los problemas con pragmatismo.

La estabilidad de la estructura es otra característica de la cultura empresarial. El presidente acumula una experiencia de muchos años capaz de proyectarla al resto de los miembros

del grupo, además los puestos gerenciales ejercidos por el personal externo a la familia se adaptan fácilmente al desarrollo de la organización, a sus métodos de trabajo y a las normas internas de comportamiento y valores éticos

### Debilidades

Las normas que regirán la compensación salarial de la familia y la distribución de beneficios es otra problemática específica de estas organizaciones. Es factible distinguir cuatro flujos de actividades, el de entrada a la empresa se refiere al trabajo e inversión, y el de salida a la familia, otorga sueldos, dividendos y patrimonio. (Ver figura 3)

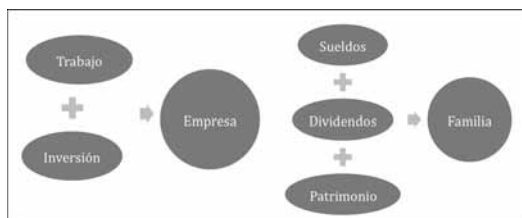


Figura 3. Flujo de actividades. Adaptación Debora Schapira.

Estos procesos suelen confundirse, ya que desde los fundamentos teóricos el salario debería corresponder al trabajo y los repartos del patrimonio, a la inversión. Sin embargo en la primera y segunda generación el ingreso familiar es menor, este suele postergarse, debido a que se sostiene que en un futuro la empresa será heredada por los hijos. En la tercera generación esta situación se invierte y se percibe más salarios de lo que corresponde, en síntesis, lo que en última instancia lo que se está repartiendo es el patrimonio. Este *modus operandi* si persiste impactará necesariamente en la descapitalización de la empresa.

El heterogéneo nivel de actualización tecnológica en las Pymes familiares es otra desventaja. Si bien es cierto que en la última década han invertido en modernización de procesos, el inadecuado gerenciamiento de las operaciones dificulta la implementación de estos avances<sup>7</sup>. La ausencia de involucramiento en las redes empresariales caracteriza a estas empresas. Numerosos estudios indican que la escasa participación en las cámaras empresariales, instituciones de apoyo científico y técnico dificultan su crecimiento e impactan en la mejora de la competitividad.

Otro factor clave, es la dificultad al grado de acceso al crédito y la escasa aplicación a las líneas de financiamiento público y privado, esta situación genera una debilidad estructural en las Pymes difícil de modificar en el corto plazo. La Figura 4 muestra la situación del crédito en Argentina.



Pais/	Tamaño EMP	Total Pequeña	Mediana	Grande
Argentina	38,5	40,0	38,5	34,0
Brasil	55,5	50,6	55,7	61,6
Chile	20,4	34,9	11,0	5,3
México	15,1	17,2	8,9	13,8
España	13,3	13,9	13,5	10,9

Nota: Encuestas realizadas entre 2006 y 2009 sobre muestras de 1.000-1.500 empresas. Pequeña empresa: hasta 20 empleados, Mediana: 20-99empleados, Grande: 100 o más empleados.

**Figura 4.** Porcentaje de empresas que identifican el acceso al crédito como un problema serio para su crecimiento en Argentina y países seleccionados. Fuente: Banco Mundial, Enterprise Surveys, www.enterprisesurveys.org.

En el sistema de relaciones familia-empresa conviven el componente emocional y el laboral, a diferencia de las empresas colectivas en las cuales estos sistemas actúan en forma independiente. En las empresas familiares, priman los lazos afectivos, los valores de lealtad, protección y poder de unos miembros sobre otros, y en lo laboral se formalizan relaciones de contrato y cumplimiento de las tareas.

### El plan de sucesión familiar, sus herramientas

Transitar con planificación la sucesión de los fundadores de una empresa familiar representa un desafío. Numerosas encuestas<sup>8</sup> sostienen que solo un 24% logra superar con éxito el traspaso de poder de la primera a la segunda generación y apenas un 14% sobrevive a la tercera generación.

En la naturaleza del problema coexisten los conflictos intrafamiliares y las diferentes disyuntivas que el proceso de transición genera, por ejemplo, designar para la sucesión a un miembro de la familia, optar por un gobierno empresario profesional, liquidar la empresa, vender un negocio en marcha o simplemente “no hacer nada” y esperar que la cosa evolucione sin ningún plan.

¿Cuáles debieran ser entonces las estrategias para lograr la continuidad de las empresas familiares?

Consideraremos tres dimensiones del Análisis<sup>10</sup>. (Ver Figura 5)

1. Dimensión familiar: Consejo de familia
2. Dimensión empresa: Planestratégico del negocio
3. Dimensión funcionamiento: Protocolo



**Figura 5.** Dimensiones del análisis. Fuente elaboración propia (2013)

1. Dimensión Familia: El *consejo de familia* es el ámbito en el cual se deben dirimir los “conflictos familiares” asociados a la empresa y donde se diseñan los planes de futuro del grupo. Constituye un foro de negociación y fijación de acuerdos para la toma de decisiones. Allí se transmiten los valores, la historia fundacional de la empresa y su misión. Desde lo metodológico es recomendable establecer condiciones para su funcionamiento, relativas a las reuniones de trabajo, documentación de los acuerdos, liderazgo y coordinación, miembros participantes, y formas de consenso para la toma de decisiones.

2. Dimensión Empresa: Constituye un desafío transitar la sucesión familiar y sortear los indicadores de mortandad de la segunda y tercera generación.

Las empresas familiares atraviesan distintas etapas, en sus comienzos se orientan al lanzamiento de productos, poseen una estructura de personal mínima, escaso soporte administrativo y no existen dificultades en la obtención del capital y financiamiento. La segunda etapa, se enfoca a la mejora de los procesos y en lograr la eficiencia productiva de los productos y la última orientada a la profesionalización utiliza modelos estratégicos de gestión. (Ver Figura 6)



**Figura 6.** Etapas del proceso de planificación de la empresa familiar. Fuente elaboración propia (2013)

Un plan estratégico empresarial debe comenzar por el diagnóstico inicial, este proceso permite identificar la situación competitiva de la empresa. Para ello se debe utilizar la matriz F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Una vez definido

el diagnóstico se describe la misión, la estrategia global, el plan de negocios, los objetivos y las políticas para alcanzarlos. Luego se debe determinar el impacto a nivel de recursos humanos, técnicos, operativos y financieros para implementar el plan y adecuar los sistemas de control a las metas definidas<sup>10</sup>.

3. Dimensión funcionamiento: El *protocolo de familia* es el “reglamento” de funcionamiento de la familia en la empresa. Contiene las normas y procedimientos que regirán la incorporación de los miembros de la familia, el plan de carrera, el acceso a los puestos de dirección, evaluación del desempeño, políticas de promoción, asignación de las remuneraciones, política de premios, coparticipación del capital y procedimientos para acceder a las eventuales necesidades financieras por parte del grupo familiar.

Las “*reglas de juego*” del protocolo deben revisarse periódicamente y deben comunicarse a todos sus miembros. Su elaboración no es sencilla, suele llevar entre seis (6) meses y un (1) año, y para ello es recomendable convocar a un asesor externo a fin de incorporar una visión global y objetiva del tema.

Para finalizar, sortear con éxito la crisis sucesoria es articular las herramientas gerenciales para que el traspaso de poder del socio fundador a las futuras generaciones, pueda realizarse con diálogo, en forma continua y ordenada.

## Notas

1. Resolución SEPYME Nro. 50/2013 publicada en el boletín oficial el 25.4.2013 por la Secretaría Pyme de Desarrollo regional. En nuestro país la caracterización establece la variable facturación anual, indicadores de exportación y sector de actividad económica para su clasificación, en la UE y en EEUU se agrega además criterios de número de empleados, ventas y exportaciones. Agropecuario: 54.000.000 / Industria y Minería: 183.000.000 / Comercio: 250.000.000 / Servicios: 63.000.000 / Construcción: 84.000.000. Fuente SEPYME (2013).

2. Melconian & Santangelo (2006). “La situación de las Pymes en la argentina y en la provincia de Buenos Aires”. Documento de trabajo Nro. 21. Disponible en <http://www.paraelcambio.org.ar>

3. La sociología de la empresa se desarrolla como tal desde los años 20, paralelamente al desarrollo de la psicología industrial y gracias al a labor de psicólogos sociales como Elton Mayo, Moreno, Lewin que comienzan a realizar estudios sociales de la organización empresarial. De estas experiencias, suficientemente conocidas, surgen la psicología industrial y la sociología de la empresa, dedicada la primera a una visión más individual de la conducta y la segunda a una visión más global.

4. Una empresa de familiar es aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada. En Argentina según datos del Club Argentino de Negocios de Familia (CANF) el 70 % de las empresas son de origen familiar.

5. Citado en Handler, “Methodologyissues”.

6. Por Pablo Burochowicz (2013). "Hacer frente a la crisis sucesoria", *El Cronista*, VI Pyme, 9 de Mayo del 2013.
7. Melconian & Santangelo (2006). La situación de las Pymes en la argentina y en la provincia de Buenos Aires Documento de trabajo Nro. 21. Disponible en <http://www.paraelcambio.org.ar>
8. Peter Leach (1996). "La empresa familiar" Editorial Granica, Barcelona (España).
9. Fred Neubaner, Alden G. Lank (1999). "La empresa familiar", como dirigirla para que perdure. Editorial Deusto, Bilbao (España).
10. Charles W. L. Hill / Gareth Jones (1996). "Administración Estratégica, un enfoque integrado". Editorial Mc Graw Hill, tercera edición.

## Bibliografía

- Hill, C. W. L. y Jones, G. (1996). *Administración Estratégica, un enfoque integrado* (3a edición). Editorial Mc Graw Hill.
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar*. Barcelona: Editorial Granica.
- Neubaner, F. y Lank, A. G. (1999). *La empresa familiar, como dirigirla para que perdure*. Bilbao: Editorial Deusto.
- Melconian & Santangelo (2006). *La situación de las Pymes en la argentina y en la provincia de Buenos Aires*. Documento de trabajo Nro. 21. Disponible en <http://www.paraelcambio.org.ar>

---

**Summary:** The aim of this paper is to analyze the incidence of familial component in Small and Medium Enterprises (SMEs). Due to their participation in the economy, these organizations are central to the generation of wealth and employment in our country. However, some issues like professional management emerging models, the difficulties in the transfer of power to the next generation and the lack of a strategic plan interfere in their development and growth.

This article provides the management tools that facilitate the succession process and the changes in the management of the Company as part of an orderly and systematic process.

**Key words:** family business - characterization and nature - SMEs and the economy - succession - family protocol - family council - the strategic plan.

**Resumo:** O objetivo deste trabalho é analisar a incidência do componente familiar nas PMEs. Estas organizações por sua participação na economia são fundamentais na geração da riqueza e o emprego na Argentina. Entretanto os incipientes modelos de gestão profissional, as dificuldades no traspasso de poder às próximas gerações e a falta de um plano estratégico impedem seu desenvolvimento e crescimento.

Este artigo proporciona as ferramentas gerenciais que facilitam o processo de sucessão e mudanças na Direção da Empresa no âmbito de um processo ordenado e sistemático.

**Palavras chave:** empresa familiar - caracterização e natureza - as PMEs e a economia - sucessão - protocolo familiar - conselho familiar - plano estratégico.

---



## Publicaciones del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación

El Centro de Estudios en Diseño y Comunicación de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo desarrolla una amplia política editorial que incluye las siguientes publicaciones académicas de carácter periódico:

### • Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]

Es una publicación periódica que reúne papers, ensayos y estudios sobre tendencias, problemáticas profesionales, tecnologías y enfoques epistemológicos en los campos del Diseño y la Comunicación.

Se publican de dos a cuatro números anuales con una tirada de 500 ejemplares que se distribuyen en forma gratuita.

Esta línea se edita desde el año 2000 en forma ininterrumpida, recibiendo colaboraciones remuneradas, dentro de las distintas temáticas.

La publicación tiene el número ISSN 1668.0227 de inscripción en el CAICYT-CONICET y tiene un Comité de Arbitraje.

### • Creación y Producción en Diseño y Comunicación [Trabajos de estudiantes y egresados]

Es una línea de publicación periódica del Centro de Producción de la Facultad. Su objetivo es reunir los trabajos significativos de estudiantes y egresados de las diferentes carreras.

Las producciones (teórico, visual, proyectual, experimental y otros) se originan partiendo de recopilaciones bibliográficas, catálogos, guías, entre otros soportes.

La política editorial refleja los estándares de calidad del desarrollo de la currícula, evidenciando la diversidad de abordajes temáticos y metodológicos realizados por estudiantes y egresados, con la dirección y supervisión de los docentes de la Facultad.

Los trabajos son seleccionados por el claustro académico y evaluados para su publicación por el Comité de Arbitraje de la Serie.

Esta línea se edita desde el año 2004 en forma ininterrumpida, recibiendo colaboraciones para su publicación. El número de inscripción en el CAICYT-CONICET es el ISSN 1668-5229 y tiene Comité de Arbitraje.

### • Escritos en la Facultad

Es una publicación periódica que reúne documentación institucional (guías, reglamentos, propuestas), producciones significativas de estudiantes (trabajos prácticos, resúmenes de trabajos finales de grado, concursos) y producciones pedagógicas de profesores (guías de trabajo, recopilaciones, propuestas académicas).

Se publican de cuatro a ocho números anuales con una tirada variable de 100 a 500 ejemplares de acuerdo a su utilización.

Esta serie se edita desde el año 2005 en forma ininterrumpida, su distribución es gratuita y recibe colaboraciones para su publicación. La misma tiene el número ISSN 1669-2306 de inscripción en el CAICYT-CONICET.

#### • **Reflexión Académica en Diseño y Comunicación**

Las Jornadas de Reflexión Académica son organizadas por la Facultad de Diseño y Comunicación desde el año 1993 y configuran el plan académico de la Facultad colaborando con su proyecto educativo a futuro. Estos encuentros se destinan al análisis, intercambio de experiencias y actualización de propuestas académicas y pedagógicas en torno a las disciplinas del diseño y la comunicación. Todos los docentes de la Facultad participan a través de sus ponencias, las cuales son editadas en el libro *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación*, una publicación académica centrada en cuestiones de enseñanza-aprendizaje en los campos del diseño y las comunicaciones. La publicación (ISSN 1668-1673) se edita anualmente desde el 2000 con una tirada de 1000 ejemplares que se distribuyen en forma gratuita.

#### • **Actas de Diseño**

*Actas de Diseño* es una publicación semestral de la Facultad de Diseño y Comunicación, que reúne ponencias realizadas por académicos y profesionales nacionales y extranjeros. La publicación se organiza cada año en torno a la temática convocante del Encuentro Latinoamericano de Diseño, cuya primera edición fue en Agosto 2006. Cabe destacar que la Facultad ha sido la coordinadora del Foro de Escuelas de Diseño Latinoamericano y la sede inaugural ha sido Buenos Aires en el año 2006.

La publicación tiene el Número ISSN 1850-2032 de inscripción y tiene comité de arbitraje.

A continuación se detallan las ediciones históricas de la serie Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación:

#### **Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación [ ISSN 1668-0227 ]**

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Pedagogías y poéticas de la imagen.** Julio César Goyes Narváez y Alejandra Niedermaier: **Prólogo** | Vanessa Brasil Campos Rodríguez: **Una mirada al borde del precipicio. La fascinación por lo siniestro en el espectáculo de lo real (reality show)** | Mônica Ferreira Mayrink: **La escuela en escena: las películas como signos mediadores de la formación crítico-reflexiva de profesores** | Jesús González Requena: **De los textos yoicos a los textos simbólicos** | Julio César Goyes Narváez: **Audiovisualidad y subjetividad. Del icono a la imagen fílmica** | Alejandro Jaramillo Hoyos: **Poética de la imagen - imagen poética** | Leopoldo Lituma Agüero: **Imagen, memoria y Nación. La historia del Perú en sus imágenes primigenias** | Luis Martín Arias: **¿Qué queremos decir cuando decimos “imagen”? Una aproximación desde la teoría de las funciones del lenguaje** | Luis Eduardo Motta R.: **La imagen y su función didáctica en la educación artística** | Alejandra Niedermaier: **Cuando me asalta el miedo, creo una imagen** | Eduardo A. Russo: **Dinámicas de pantalla, prácticas post-espectatoriales y pedagogías de lo audiovisual** | Viviana Suarez: **Interferencias. Notas**



**sobre el taller como territorio, la regla como posibilidad, la obra como médium** | Lorenzo Javier Torres Hortelano: **Aproximación a un modelo de representación virtual lúdico (MRVL). Virtual Self, narcisismo y ausencia de sentido.** (2016). Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 56, marzo. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Maestría en Diseño de la Universidad de Palermo [Catálogo de Tesis. 4ª Edición. Ciclo 2012-2013]. Tesis recomendada para su publicación: Mariluz Sarmiento: La relación entre la biónica y el diseño para los criterios de forma y función.** (2015). Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 55, septiembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Reflexiones sobre la imagen: un grito interminable e infinito.** Jorge Couto: **Prólogo** | Joaquín Linne y Diego Basile: **Adolescentes y redes sociales online. El photo sharing como motor de la sociabilidad** | María José Bórquez: **El Photoshop en guerra: algo más que un retoque cosmético** | Virginia E. Zuleta: **Una apertura de Pina. Algunas reflexiones en torno al documental de Wim Wenders** | Lorena Steinberg: **El funcionamiento indicial de la imagen en el nuevo cine documental latinoamericano** | Fernando Mazás: **Apuntes sobre el rol del audiovisual en una genealogía materialista de la representación** | Florencia Larralde Armas: **Las fotos sacadas de la ESMA por Victor Bastera en el Museo de Arte y Memoria de La Plata: el lugar de la imagen en los trabajos de la memoria de la última dictadura militar argentina** | Tomás Frère Affanni: **La imagen y la música. Apuntes a partir de El artista** | Mariana Bavoleo: **El Fileteado Porteño: motivos decorativos en el margen de la comunicación publicitaria** | Mariela Acevedo: **Una reflexión sobre los aportes de la Epistemología Feminista al campo de los estudios comunicacionales** | Daniela Ceccato: **Los blogs de moda como creadores de modelos estéticos** | Natalia Garrido: **Imagen digital y sitios de redes sociales en internet: ¿más allá de espectacularización de la vida cotidiana?** | Eugenia Verónica Negreira: **El color en la imagen: una relación del pasado - presente y futuro** | Ayelén Zaretti: **Cuerpos publicitarios: cuerpos de diseño. Las imágenes del cuerpo en el discurso publicitario de la televisión. Un análisis discursivo** | Jorge Couto: **La "belleza" im-possible visual/digital de las tapas de las revistas. Aportes de la biopolítica para entender su u-topía.** (2015). Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 54, septiembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Interpretando el pensamiento de diseño del siglo XXI.** Marisa Cuervo: **Prólogo** | Marcia Veneziani: **Introducción Universidad de Palermo. Tendencias opuestas** | Leandro Allochis: **La mirada lúcida. Desafíos en la producción y recepción de imágenes en la comunicación contemporánea** | Teresita Bonafina: **Lo austero. ¿Un estilo de vida o una tendencia en la moda?** | Florencia Bustingorry: **Moda y distinción social. Reflexiones en torno a los sentidos atribuidos a la moda** | Carlos Caram: **Pedagogía del diseño: el proyecto del pro-**

yecto | Patricia M. Doria: **Poética, e inspiración en Diseño de Indumentaria** | Verónica Fiorini: **Tendencias de consumo, innovación e identidad en la moda: Transformaciones en la enseñanza del diseño latinoamericano** | Paola Gallarato: **Buscando el vacío. Reflexiones entre líneas sobre la forma del espacio** | Andrea Pol: **Brand 2020. El futuro de las marcas** | José E. Putruele y Marcia C. Veneziani: **Sustentabilidad, diseño y reciclaje** | Valeria Stefanini: **La puesta en escena. Arte y representación** | Steven Faerm: **Introducción Parsons The New School for Design. Nuevos mundos extremos** | David Caroll: **El innovador transgresor: ser un explorador de Google Glass** | Aaron Fry y Steven Faerm: **Consumismo en los Estados Unidos de la post-recesión: la influencia de lo “Barato y Chic” en la percepción sobre la desigualdad de ingresos** | Steven Faerm: **Construyendo las mejores prácticas en la enseñanza del diseño de moda: sentido, preparación e impacto** | Robert Kirkbride: **Aguas arriba/Aguas Abajo** | Jeffrey Lieber: **Aprender haciendo** | Karinna Nobbs y Gretchen Harnick: **Un estudio exploratorio sobre el servicio al cliente en la moda.** (2015). Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 53, julio. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Cincuenta años de soledad. Aspectos y reflexiones sobre el universo del video arte.** E. Vallazza: **Prólogo** | S. Torrente Prieto: **La sutura de lo ausente. El espectador como actor en el videoarte** | G. Galuppo: **Frente al vacío cuerpos, espacios y gestos en el videoarte** | C. Sabeckis: **El videoarte y su relación con las vanguardias históricas y cinematográficas** | J. P. Lattanzi: **La crisis de las grandes narrativas del arte en el audiovisual latinoamericano: apuntes sobre el cine experimental latinoamericano en las décadas de 1960 y 1970** | N. Sorrivas: **El videoarte como herramienta pedagógica** | M. Cantú: **Archivos y video: no lo hemos comprendido todo** | E. Vallazza: **El video arte y la ausencia de un campo cultural específico como respuesta a su hibridación artística** | D. Foresta: **Los comienzos del videoarte (entrevista)** | G. Ignoto: **Borrado** | J-P Fargier: **Grand Canal & Mon Ciel!** | R. Skryzak: **Las ensoñaciones de un videasta solitario** | G. Kortsarz: **El sol en mi cabeza** | **La identidad nacional. Representaciones culturales en Argentina y Serbia.** Z. Marzorati y B. Pantović: **Prólogo** | A. Mardikian: **Múltiples identidades narrativas en el espacio teatral** | D. Radojičić: **Identidad cultural. La película etnográfica en Serbia** | M. Pombo: **La fotografía argentina contemporánea. Una mirada hacia las comunidades indígenas** | T. Tal: **El Kruce de los Andes: memoria de San Martín y discurso político en Revolución (Ipiña, 2010)** | B. Pantović: **Serbia en imágenes: mensajes visuales de un país** | V. Trifunović y J. Diković: **La transformación post-socialista y la cultura popular: reflejo de la transición en series televisivas de Serbia** | S. Sasiain: **Espacios que educan: tres momentos en la historia de la educación en Argentina** | M. E. Stella: **A un cuarto de siglo, reflexiones sobre el Juicio a las Juntas Militares en Argentina** | A. Stagnaro: **Representaciones culturales e identitarias en cambio: habitus científico y políticas públicas en ciencia y tecnología en la Argentina** | A. Pavičević: **El Ángel Blanco. Desde Heraldo de la Resurrección hasta Portador de Fortuna. Comercialización del Arte Religioso en la Serbia post-comunista** | M. Stefanović Banović: **Ejemplos del uso de los símbolos cristianos en la vida cotidiana en Serbia** (2015). Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 52, mayo. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Diseño de arte Tecnológico**. Alejandra Niedermaier: **Prólogo**. Apartado: Acerca de FASE: Marcela Andino: **Diseño de políticas culturales** | Pelusa Borthwick: **Nuestra inserción en la cadena de producción nacional** | Patricia Moreira: **FASE La necesidad del encuentro** | Graciela Taquini: **Textos curatoriales de los últimos cinco años de FASE**. Apartado: Acerca de la esencia y el diseño del arte tecnológico. Rodrigo Alonso: **Introducción a las instalaciones interactivas** | Emiliano Causa: **Cuerpo, Movimiento y Algoritmo** | Rosa Chalhko: **Entre al álbum y el MP3: variaciones en las tecnologías y las escuchas sociales** | Alejandra Marinaro y Romina Flores: **Objetos de frontera y arte tecnológico** | Enrique Rivera Gallardo: **El Virus de la Destrucción, o la defensa de lo inútil** | Mariela Yeregui: **Encrucijadas de las artes electrónicas en la aporía arte/investigación** | Jorge Zuzulich: **¿Qué nos dice una obra de arte electrónico?** Este cuaderno acompaña a FASE 6.0/2014. **Tesis recomendada para su publicación**. Valeria de Montserrat Gil Cruz: **Gráficos animados en diarios digitales de México. Cápsulas informativas, participativas y de carácter lúdico**. (2015). Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 51, marzo. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Diseños escénicos innovadores en puestas contemporáneas**. Catalina Julia Artesi: **Prólogo** | Andrea Pontoriero: **Vida líquida, teatro y narración en las propuestas escénicas de Mariano Pensotti** | Estela Castronuovo: **Lote 77 de Marcelo Mininno: el trabajoso oficio de narrar una identidad** | Catalina Julia Artesi: **Representaciones expandidas en puestas actuales** | Ezequiel Lozano: **La intermedialidad en el centro de las propuestas escénicas de Diego Casado Rubio** | Marcelo Velázquez: **Mediatización y diferencia. La búsqueda de la forma para una puesta en escena de Acreeedores de Strindberg** | **Distribución cultural**. Yanina Leandra: **Prólogo** | Andrea Hanna: **El rol del productor en el teatro independiente. La producción es ejecutiva y algo más...** | Roberto Perinelli: **Teatro: de Independiente a Alternativo. Una síntesis del camino del Teatro Independiente argentino hacia la condición de alternativo y otras cuestiones inevitables** | Leila Barenboim: **Gestión Cultural 3.0** | Rosalía Celentano: **Ámbito público, ámbito privado, ámbito independiente, fronteras desplazadas en el teatro de la Ciudad de Buenos Aires** | Yoska Lazaro: **La resignificación del término "producto" en el ámbito cultural** | **Tesis recomendada para su publicación**: Rosa Judith Chalkho. **Diseño sonoro y producción de sentido: la significación de los sonidos en los lenguajes audiovisuales** (2014). Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 50, diciembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **El Diseño en foco: modelos y reflexiones sobre el campo disciplinar y la enseñanza del diseño en América Latina**. María Elena Onofre: **Prólogo** | Sandra Navarrete: **Abstracción y expresión. Una reflexión de base filosófica sobre los procesos de diseño** | Octavio Mercado G: **Notas para un diseño negativo. Arte y política en el proceso de conformación del campo del Diseño Gráfico** | Denise Dantas: **Diseño centrado en el sujeto: una visión holística del diseño rumbo a la responsabilidad social** | Sandra Navarrete: **Diseño paramétrico**.

**El gran desafío del siglo XXI** | Deyanira Bedolla Pereda y Aarón José Caballero Quiroz: **La imagen emotiva como lenguaje de la creatividad e innovación** | María González de Cosío y Nora A. Morales Zaragoza: **El pensamiento proyectual sistémico y su integración en el aula** | Luis Rodríguez Morales: **Hacia un diseño integral** | Gloria Angélica Martínez de la Peña: **La investigación y el diagnóstico de proyectos de diseño** | María Isabel Martínez Galindo y Nora A. Morales Zaragoza: **Imaginando otras formas de leer. La era de la sociedad imaginante** | Paula Visoná y Giulio Palmitessa: **Metodologías del diseño en la promoción de aprendizaje organizacional. El proyecto Melissa Academy** | Leandro Brizuela: **El diseño de packaging y su contribución al desarrollo de pequeños y medianos emprendimientos** | Dolores Delucchi: **El Diseño y su incidencia en la industria del juguete argentino** | Pablo Capurro: **Sin nadie en el medio. El papel de internet como intermediario en las industrias culturales y en la educación** | Fabio Parode e Ione Bentz: **El desarrollo sustentable en Brasil: cultura, medio ambiente y diseño.** (2014). Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 49, septiembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Los enfoques multidisciplinares del sistema de la moda.** Marisa Cuervo: **Prólogo** | Marcia Veneziani: **Introducción Universidad de Palermo. El enfoque multidisciplinario: un desafío pedagógico en la enseñanza de la moda y el diseño** | Leandro Allochis: **De New York a Buenos Aires y del Hip Hop a la Cumbia Villera. El protagonismo de la imagen en los procesos de transculturación** | Patricia Doria: **Sobre la Enseñanza del Diseño de Indumentaria. El desafío creativo (enseñanza del método)** | Ximena González Eliçabe: **Arte sartorial. De lo ritual a lo cotidiano** | Sofía Marré: **El asociativismo en las empresas de diseño de indumentaria de autor en Argentina** | Laureano Mon: **Los caminos de la innovación en la Argentina** | Marcia Veneziani: **Costumbres, dinero y códigos culturales: conceptos inseparables para la enseñanza del sistema de la moda** | Maximiliano Zito: **La ética del diseño sustentable.** Steven Faerm: **Introducción Parsons The New School for Design. Industria y Academia** | Lauren Downing Peters: **¿Moda o vestido? Aspectos Pedagógicos en la teoría de la moda** | Steven Faerm: **Del aula al salón de diseño: La experiencia transicional del graduado en diseño de indumentaria** | Aaron Fry, Steven Faerm y Reina Arakji: **Realizando el sueño del nuevo graduado: construyendo el éxito sostenible de negocios en pequeña escala** | Robert Kirkbride: **Velos y veladuras** | Melinda Wax: **Meditaciones sobre una simple puntada.** (2014). Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 48, junio. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Tejiendo identidades latinoamericanas.** Marcia Veneziani: **Prólogo** | Manuel Carballo: **Identidades: construcción y cambio** | Roberto Aras: **“Ortega, profeta del destino latinoamericano: la identidad como ‘autenticidad’”** | Marisa García: **Latinoamérica según Latinoamérica** | Leandro Allochis: **La fotografía invisible. Identidad y tapas de revistas femeninas en la Argentina** | Valeria Stefanini Zavallo: **Pararse derechita. El cuerpo y la pose en la fotografía de moda. Un análisis de producciones fotográficas de la revista *Catalogue*** |

Marcia Veneziani: **Diseñar a partir de la identidad. Entre el molde y el espejo** | Paola de la Sotta Lazzarini - Osvaldo Muñoz Peralta: **La intención de diseño. El caso del Artilugio Chilote** | Ximena González Eliçabe: **Arte textil y tradición en la Provincia de Catamarca, noroeste argentino** | Lida Eugenia Lora Gómez - Diana Carolina Aconcha Díaz: **FIBRARTE** | Marina Porrúa: **Claves de identidad del programa Identidades Productivas** | Marina Porrúa: **Diseño con identidad local. Territorio y cultura, como eje para el desarrollo y la sustentabilidad** | Georgina Colzani: **Entramado: moda y diseño en Latinoamérica** | Andrea Melenje Argote: **Itinerario: Diseño Gráfico, Cultura Visual e identidades locales** | Nicolás García Recoaro: **Las cholos y su mundo de polleras.** (2014). Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 47, marzo. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Maestría en Diseño de la Universidad de Palermo [Catálogo de Tesis. 3ª Edición. Ciclo 2010-2011]. Tesis recomendada para su publicación: Yina Lisette Santisteban Balaguera: La influencia de los materiales en el significado de la joya.** (2013). Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 46, diciembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Transformaciones en la comunicación, el arte y la cultura a partir del desarrollo y consolidación de nuevas tecnologías.** T. Domenech: **Prólogo** | J. P. Lattanzi: **¿El poder de las nuevas tecnologías o las nuevas tecnologías y el poder?** | G. Massara: **Arte y nuevas tecnologías, lo experimental en el bioarte** | E. Vallazza: **Nuevas tecnologías, arte y activismo político** | C. Sabeckis: **El séptimo arte en la era de la revolución tecnológica** | V. Levato: **Redes sociales, lenguaje y tecnología Facebook. The 4th Estate Media?** | M. Damoni: **Democracia y mass media... ¿mayor calidad de la información?** | N. Rivero: **La literatura en su época de reproductibilidad digital** | M. de la P. Garberoglio: **Literatura y nuevas tecnologías. Cambios en las nociones de lectura y escritura a partir de los weblogs** | T. Domenech: **Políticas culturales y nuevas tecnologías - Aportes interdisciplinarios en Diseño y Comunicación desde el marketing, los negocios y la administración.** S. G. González: **Prólogo** | A. Bur: **Marketing sustentable. Utilización del marketing sustentable en la industria textil y de la indumentaria** | A. Bur: **Moda, estilo y ciclo de vida de los productos de la industria textil** | S. Cabrera: **La fidelización del cliente en negocios de restauración** | S. Cabrera: **Marketing gastronómico. La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable** | C. R. Cerezo: **De la Auditoría Contable a la Auditoría de las Comunicaciones** | D. Elstein: **La importancia de la motivación económica** | S. G. González: **La reputación como ventaja competitiva sostenible** | E. Lissi: **Primero la estrategia, luego el marketing. ¿Cómo conseguir recursos en las ONGs?** | E. Llamas: **La naturaleza estratégica del proceso de branding** | D. A. Ontiveros: **Retail marketing: el punto de venta, un medio poderoso** | A. Prats: **La importancia de la comunicación en el marketing interno.** (2013). Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 45, septiembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Moda y Arte**. Marcia Veneziani: **Prólogo Universidad de Palermo** | Felisa Pinto: **Fusión Arte y Moda** | Diana Avellaneda: **De perfumes que brillan y joyas que huelen. Objetos de la moda y talismanes de la fe** | Diego Guerra y Marcelo Marino: **Historias de familia. Retrato, indumentaria y moda en la construcción de la identidad a través de la colección Carlos Fernández y Fernández del Museo Fernández Blanco, 1870-1915** | Roberto E. Aras: **Arte y moda: ¿fusión o encuentro? Reflexiones filosóficas** | Marcia Veneziani: **Moda y Arte en el diseño de autor argentino** | Laureano Mon: **Diseño en Argentina. “Hacia la construcción de nuevos paradigmas”** | Victoria Lescano: **Baño, De Loof y Romero, tres revolucionarios de la moda y el arte en Buenos Aires** | Valeria Stefanini Zavallo: **Para hablar de mí. La apropiación que el arte hace de la moda para abordar el problema de la identidad de género** | María Valeria Tuozzo y Paula López: **Moda y Arte. Campos en intersección** | María Giuseppina Muzzarelli: **Prólogo Università di Bologna** | Maria Giuseppina Muzzarelli: **El binomio arte y moda: etapas de un proceso histórico** | Simona Segre Reinach: **Renacimiento y naturalización del gusto. Una paradoja de la moda italiana** | Federica Muzzarelli: **La aventura de la fotografía como arte de la moda** | Elisa Tosi Brandi: **El arte en el proceso creativo de la moda: algunas consideraciones a partir de un caso de estudio** | Nicoletta Giusti: **Art works: organizar el trabajo creativo en la moda y en el arte** | Antonella Mascio: **La moda como forma de valorización de las series de televisión**. (2013). Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 44, junio. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Acerca de la subjetividad contemporánea: evidencias y reflexiones**. Alejandra Niedermaier - Viviana Polo Flórez: **Prólogo** | Raúl Horacio Lamas: **La Phantasia estructurante del pensamiento y de la subjetividad** | Alejandra Niedermaier: **La distribución de lo inteligible y lo sensible hoy** | Susana Pérez Tort: **Poéticas visuales mediadas por la tecnología. La necesaria opacidad** | Alberto Carlos Romero Moscoso: **Subjetividades inestables** | Norberto Salerno: **¿Qué tienen de nuevo las nuevas subjetividades?** | Magalí Turkenich - Patricia Flores: **Principales aportes de la perspectiva de género para el estudio social y reflexivo de la ciencia, la tecnología y la innovación** | Gustavo Adolfo Aragón Holguín: **Consideración de la escritura narrativa como indagación de sí mismo** | Cayetano José Cruz García: **Idear la forma. Capacitación creativa** | Daniela V. Di Bella: **Aspectos inquietantes de la era de la subjetividad: lo deseable y lo posible** | Paola Galvis Pedroza: **Del universo simbólico al arte como terapia. Un camino de descubrimientos** | Julio César Goyes Narváez: **El sujeto en la experiencia de lo real** | Sylvia Valdés: **Subjetividad, creatividad y acción colectiva** | Elizabeth Vejarano Soto: **La poética de la forma. Fronteras desdibujadas entre el cuerpo, la palabra y la cosa** | Eduardo Vigovsky: **Los aportes de la creatividad ante la dificultad reflexiva del estudiante universitario** | Julián Humberto Arias: **Desarrollo humano: un lugar epistémico** | Lucía Basterrechea: **Subjetividad en la didáctica de las carreras proyectuales. Grupos de aprendizaje; evaluación** | Tatiana Cuéllar Torres: **Cartografía del papel de los artefactos en la subjetividad infantil. Un caso sobre la implementación de artefactos en educación de la primera infancia** | Rosmery Dussán Aguirre: **El Diseño de experiencias significativas en entornos de aprendizaje** | Orfa Garzón Rayo:

**Apuntes iniciales para pensar-se la subjetividad que se expresa en los procesos de docencia en la educación superior** | Alfredo Gutiérrez Borrero: **Rapsodia para los sujetos por sí-mismos. Hacia una sociedad de localización participante** | Viviana Polo Florez: **Habitancia y comunidades de sentido. Complejidad humana y educación. Consideraciones acerca del acto educativo en Diseño.** (2013). Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 43, marzo. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Perspectivas sobre moda, tendencias, comunicación, consumo, diseño, arte, ciencia y tecnología.** Marcia Veneziani: **Prólogo** | Laureano Mon: **Industrias Creativas de Diseño de Indumentaria de Autor. Diagnóstico y desafíos a 10 años del surgimiento del fenómeno en Argentina** | Marina Pérez Zelaschi: **Observatorio de tendencias** | Sofía Marré: **La propiedad intelectual y el diseño de indumentaria de autor** | Diana Avellaneda: **Telas con efectos mágicos: iconografía en las distintas culturas. Entre el arte, la moda y la comunicación** | Silvina Rival: **Tiempos modernos. Entre lo moderno y lo arcaico: el cine de Jia Zhang-ke y Hong Sang-soo** | Cristina Amalia López: **Moda, Diseño, Técnica y Arte reunidos en el concepto del buen vestir. La esencia del oficio y el lenguaje de las formas estéticas del arte sartorial y su aporte a la cultura y el consumo del diseño** | Patricia Doria: **Consideraciones sobre moda, estilo y tendencias** | Gustavo A. Valdés de León: **Filosofía desde el placard. Modernidad, moda e ideología** | Mario Quintili: **Nanociencia y Nanotecnología... un mundo pequeño** | Diana Pagano: **Las tecnologías de la felicidad privada. Una problemática tan vieja como la modernidad** | Elena Onofre: **Al compás de la revolución Interactiva. Un mundo de conexiones** | Roberto Aras: **Principios para una ética de la ficción televisiva** | Valeria Stefanini Zavallo: **El uso del cuerpo en las revistas de moda** | Andrea Pol: **La marca: un signo de identificación visual y auditivo sinérgico.** (2012). Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 42, septiembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Arte, Diseño y medias tecnológicas.** Rosa Chalkho: **Hacia una proyectualidad crítica. [Prólogo]** | Florencia Battiti: **El arte ante las paradojas de la representación** | Mariano Dagatti: **El voyeurismo virtual. Aportes a un estudio de la intimidad** | Claudio Eiriz: **El oído tiene razones que la física no conoce. (De la falla técnica a la ruptura ontológica)** | María Cecilia Guerra Lage: **Redes imaginarias y ciudades globales. El caso del stencil en Buenos Aires (2000-2007)** | Mónica Jacobo: **Videojuegos y arte. Primeras manifestaciones de Game Art en Argentina** | Jorge Kleiman: **Automatismo & Imago. Aportes a la Investigación de la Imagen Inconsciente en las Artes Plásticas** | Gustavo Kortsarz: **La duchampización del arte** | María Ledesma: **Enunciación de la letra. Un ejercicio entre Occidente y Oriente** | José Llano: **La notación del intérprete. La construcción de un paisaje cultural a modo de huella material sobre Valparaíso** | Carmelo Saitta: **La banda sonora, su unidad de sentido** | Sylvia Valdés: **Poéticas de la imagen digital.** (2012) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 41, junio. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Relaciones Públicas al sur de Latinoamérica II. Una mirada regional de los nuevos escenarios y desafíos de la comunicación.** Marisa Cuervo: **Prólogo** | Claudia Gil Cubillos: **Presentación** | Fernando Caniza: **Lo público y lo privado en las Relaciones Públicas. Cómo pensar la identidad y pertenencia del alumno en estos ámbitos para comprender mejor su desempeño académico y su inserción profesional** | Gustavo Cópola: **Gestión del Riesgo Comunicacional. Puesta en práctica** | María Aparecida Ferrari: **Comunicación y Cultura: análisis de la realidad de las Relaciones Públicas en organizaciones chilenas y brasileñas** | Constanza Hormazábal: **Reputación y manejo de Crisis: Caso empresas de telefonía móvil, luego del 27F en Chile** | Patricia Iurcovich: **La Pequeña y Mediana empresa y la función de la comunicación** | Carina Mazzola: **Repensar la comunicación en las organizaciones. Del pensamiento en línea hacia una mirada sobre la complejidad de las prácticas comunicacionales** | André Menanteau: **Transparencia y comunicación financiera** | Edison Otero: **Tecnología y organizaciones: de la comprensión a la intervención** | Gabriela Pagani: **¿Se puede ser una empresa socialmente responsable sin comunicar?** | Julio Reyes: **Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna.** (2012) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 40, abril. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Alquimia de lenguajes: alfabetización, enunciación y comunicación.** Alejandra Niedermaier: **Prólogo** | **Eje: La alfabetización de las distintas disciplinas.** Beatriz Robles. Bernardo Suárez. Claudio Eiriz. Gustavo A. Valdés de León. Mara Steiner. Hugo Salas. Fernando Luis Rolando Badell. María Torre. Daniel Tubío | **Eje: Vasos comunicantes.** Norberto Salerno. Viviana Suárez. Laura Gutman. Graciela Taquini. Alejandra Niedermaier | **Eje: Nuevos modos de circulación, nuevos modos de comunicación.** Débora Belmes. Verónica Devalle. Mercedes Pombo. Eduardo Russo. Verónica Joly. (2012) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 39, marzo. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Maestría en Diseño de la Universidad de Palermo [Catálogo de Tesis. 2ª Edición. Ciclo 2008-2009]. Tesis recomendada para su publicación: Paola Andrea Castillo Beltrán: Criterios transdisciplinarios para el diseño de objetos lúdico-didácticos.** (2011) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 38, diciembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **El Diseño de Interiores en la Historia.** Roberto Céspedes: **El Diseño de Interiores en la Historia.** Andrea Peresan Martínez: **Antigüedad.** Alberto Martín Isidoro: **Bizancio.** Alejandra Palermo: **Alta Edad Media: Románico.** Alicia Díos: **Baja Edad Media: Gótico.** Ana Cravino: **Renacimiento, Manierismo, Barroco.** Clelia Mirna Domoñi: **Iberoamericano Colonial.** Gabriela Garófalo: **Siglo XIX.** Mercedes Pombo: **Siglo XX. Maestría en Diseño de la Universidad de Palermo. Tesis recomendada para su publicación.** Mauricio León Rincón:



**El relato de ciencia ficción como herramienta para el diseño industrial.** (2011) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 37, septiembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Picas** (2011) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 36, junio. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Relaciones Públicas, nuevos paradigmas ¿más dudas que certezas?** Paola Lattuada: **Relaciones Públicas, nuevos paradigmas ¿más dudas que certezas?** Fernando Arango: **Comunicaciones corporativas.** Damián Martínez Lahitou: **Brand PR: comunicaciones de marca.** Manuel Montaner Rodríguez: **La gestión de las PR a través de Twitter.** Orlando Daniel Di Pino: **Avanza la tecnología, que se salve el contenido!** Lucas Lanza y Natalia Fidel: **Política 2.0 y la comunicación en tiempos modernos.** Daniel Néstor Yasky: **Los públicos de las comunicaciones financieras. Investor relations & financial communications.** Andrea Paula Lojo: **Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa.** Gustavo Adrián Pedace: **Las Relaciones Públicas y la mentira: ¿inseparables?** Gabriel Pablo Stortini: **La ética en las Relaciones Públicas.** Gerardo Sanguine: **Las prácticas profesionales en la carrera de Relaciones Públicas.** Paola Lattuada: **Comunicación Sustentable: la posibilidad de construir sentido con otros.** Adriana Lauro: **RSE - Comunicación para el Desarrollo Sostenible en una empresa de servicio básico y social: Caso Aysa.** (2011) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 35, marzo. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **La utilización de clásicos en la puesta en escena.** Catalina Artesi: **Tensión entre los ejes de lo clásico y lo contemporáneo en dos versiones escénicas de directores argentinos.** Andrés Olaizola: **La Celestina en la versión de Daniel Suárez Marzal: apuntes sobre su puesta en escena.** María Laura Pereyra: **Antígona, desde el teatro clásico al Derecho Puro - Perspectivas de la enseñanza a través del método del case study.** María Laura Ríos: **Manifiesto de Niños, o la escenificación de la violencia.** Mariano Saba: **Pelayo y el gran teatro del canon: los condicionamientos críticos de Unamuno dramaturgo según su recepción en América Latina. Propuestas de abordaje frente a las problemáticas de la diversidad. Nuevas estrategias en educación superior, desarrollo turístico y comunicación.** Florencia Bustingorry: **Sin barreras lingüísticas en el aula. La universidad argentina como escenario del multiculturalismo.** Diego Navarro: **Turismo: portal de la diversidad cultural. El turismo receptivo como espacio para el encuentro multicultural.** Virginia Pineau: **La Educación Superior como un espacio de construcción del Patrimonio Cultural. Una forma de entender la diversidad.** Irene Scaletzky: **La construcción del espacio académico: ciencia y diversidad. Maestría en Diseño de la Universidad de Palermo. Tesis recomendada para su publicación.** Yaffa Nahir I. Gómez Barrera: **La Cultura del Diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en la PyMe del Área Metropolitana del Centro Occidente, Colombia.** (2010) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y

Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 34, diciembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Relaciones Públicas, al sur de Latinoamérica**. Paola Lattuada: **Relaciones Públicas, al sur de Latinoamérica**. Daniel Scheinsohn: **Comunicación Estratégica®**. María Isabel Muñoz Antonin: **Reputación corporativa: Trustmark y activo de comportamientos adquisitivos futuros**. Bernardo García: **Tendencias y desafíos de las marcas globales. Nuevas expectativas sobre el rol del comunicador corporativo**. Claudia Gil Cubillos: **Comunicadores corporativos: desafíos de una formación profesional por competencias en la era global**. Marcelino Garay Madariaga: **Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder**. Jairo Ortiz Gonzales: **El rol del comunicador en la era digital**. Alberto Arébalos: **Las nuevas relaciones con los medios. En un mundo de comunicaciones directas, ¿es necesario hacer media relations?** Enrique Correa Ríos: **Comunicación y lobby**. Guillermo Holzmann: **Comunicación política y calidad democrática en Latinoamérica**. Paola Lattuada: **RSE y RRPP: ¿un mismo ADN?** Equipo de Comunicaciones Corporativas de MasterCard para la región de Latinoamérica y el Caribe: **RSE - Caso líder en consumo inteligente**. (2010) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 33, agosto. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **txts**. (2010) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 32, mayo. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Maestría en Diseño de la Universidad de Palermo [Catálogo de Tesis. 1ª Edición. Ciclo 2004-2007]. Tesis recomendada para su publicación: Nancy Viviana Reinhardt: Infografía Didáctica: producción interdisciplinaria de infografías didácticas para la diversidad cultural**. (2010) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 31, abril. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: El paisaje como referente de diseño. Jimena Martignoni: **El paisaje como referente de diseño**. Carlos Coccia: **Escenografía. Teatro. Paisaje**. Cristina Felsenhardt: **Arquitectura. Paisaje**. Graciela Novoa: **Historia. Marcas a través del tiempo. Paisaje**. Andrea Saltzman: **Cuerpo. Vestido. Paisaje**. Sandra Siviero: **Antropología. Pueblos. Paisaje**. Felipe Uribe de Bedout: **Mobiliario Urbano. Espacio Público. Ciudad - Paisaje**. Paisaje Urbe. Patricia Noemí Casco y Edgardo M. Ruiz: **Introducción Paisaje Urbe. Manifiesto: Red Argentina del Paisaje**. Lorena C. Allemanni: **Acciones sobre el principal recurso turístico de Villa Gesell “la playa”**. Gabriela Benito: **Paisaje como recurso ambiental**. Gabriel Burgueño: **El paisaje natural en el diseño de espacios verdes**. Patricia Noemí Casco: **Paisaje compartido. Paisaje como recurso**. Fabio Márquez: **Diseño participativo de espacios verdes públicos**. Sebastián Miguel: **Proyecto social en áreas marginales de la ciudad**. Eduardo Otaviani: **El espacio público, sostén de las relaciones sociales**. Blanca Rotundo y María Isabel Pérez

Molina: **El hombre como hacedor del paisaje**. Edgardo M. Ruiz: **Patrimonio, historia y diseño de los jardines del Palacio San José**. Fabio A. Solari y Laura Cazorla: **Valoración de la calidad y fragilidad visual del paisaje**. (2009) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 30, noviembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Typo**. (2009) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 29, agosto. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Relaciones Públicas 2009. Radiografía: proyecciones y desafíos**. Paola Lattuada: **Introducción**. Fernando Arango: **La medición de la reputación corporativa**. Alberto Arébalos: **Yendo donde están las audiencias**. Internet: **el nuevo aliado de las relaciones públicas**. Alessandro Barbosa Lima y Federico Rey Lennon: **La Web 2.0: el nuevo espacio público**. Lorenzo A. Blanco: **entrevista**. Lorenzo A. Blanco: **¿Nuevas empresas... nuevas tendencias... nuevas relaciones públicas...?** Carlos Castro Zuñeda: **La opinión pública como el gran grupo de interés de las relaciones públicas**. Marisa Cuervo: **El desafío de la comunicación interna en las organizaciones**. Diego Dillenberger: **Comunicación política**. Graciela Fernández Ivern: **Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina. Carta abierta en el 50° aniversario**. Juan Iramain: **La sustentabilidad corporativa como objetivo estratégico de las relaciones públicas**. Patricia Iurcovich: **Las pymes y la función de la comunicación**. Gabriela T. Kurincic: **Convergencia de medios en Argentina**. Paola Lattuada: **RSE: Responsabilidad Social Empresaria. La tríada RSE**. Aldo Loporatti: **Issues Management. La comunicación de proyectos de inversión ambientalmente sensibles**. Elisabeth Lewis Jones: **El beneficio público de las relaciones públicas. Un escenario en el que todos ganan**. Hernán Maurette: **La comunicación con el gobierno**. Allan McCrea Steele: **Los nuevos caminos de la comunicación: las experiencias multisensoriales**. Daniel Scheinsohn: **Comunicación Estratégica®**. Roberto Starke: **Lobby, lobistas y bicicletas**. Hernán Stella: **La comunicación de crisis**. (2009) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 28, abril. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Sandro Benedetto: **Borges y la música**. Alberto Farina: **El cine en Borges**. Alejandra Niedermaier: **Algunas consideraciones sobre la fotografía a través de la cosmovisión de Jorge Luis Borges**. Graciela Taquini: **Transborges**. Nora Tristezza: **El arte de Borges**. Florencia Bustingorry y Valeria Mugica: **La fotografía como soporte de la memoria**. Andrea Chame: **Fotografía: los creadores de verdad o de ficción**. Mónica Incorvaia: **Fotografía y Realidad**. Viviana Suárez: **Imágenes opacas. La realidad a través de la máquina surrealista o el desplazamiento de la visión clara**. Daniel Tubío: **Innovación, imagen y realidad: ¿Sólo una cuestión de tecnologías?** Augusto Zanela: **La tecnología se sepulta a sí misma**. (2008) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 27, diciembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Catalina Julia Artesi: **¿Un Gardel venezolano? “El día que me quieras” de José Ignacio Cabrujas.** Marcelo Bianchi Bustos: **Latinoamérica: la tierra de Rulfo y de García Márquez. Reflexiones en torno a algunas cuestiones para pensar la identidad.** Silvia Gago: **Los límites del arte.** María José Herrera: **Arte Precolombino Andino.** Alejandra Viviana Maddonni: **Ricardo Carpani: arte, gráfica y militancia política.** Alicia Poderti: **La inserción de Latinoamérica en el mundo globalizado.** Andrea Pontoriero: **La identidad como proceso de construcción. Reapropiaciones de textualidades isabelinas a la luz de la farsa porteña.** Gustavo Valdés de León: **Latinoamérica en la trama del diseño. Entre la utopía y la realidad.** (2008) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 26, agosto. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Guillermo Desimone. **Sobreviviendo a la interferencia.** Daniela V. Di Bella. **Arte Tecnomedial: Programa curricular.** Leonardo Maldonado. **La aparición de la estrella en el cine clásico norteamericano. Su incidencia formal en la instancia enunciativa del film hollywoodense.** (2008) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 25, abril. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Rosa Judith Chalkho: **Introducción: artes, tecnologías y huellas históricas.** Norberto Cambiasso: **El oído inalámbrico. Diseño sonoro, auralidad y tecnología en el futurismo italiano.** Máximo Eseverri: **La batalla por la forma.** Belén Gache: **Literatura y máquinas.** Iliana Hernández García: **Arquitectura, Diseño y nuevos medios: una perspectiva crítica en la obra de Antoni Muntadas.** Fernando Luis Rolando: **Arte, Diseño y nuevos medios. La variación de la noción de inmaterialidad en los territorios virtuales.** Eduardo A. Russo: **La movilización del ojo electrónico. Fronteras y continuidades en El arca rusa de Alexander Sokurov, o del plano cinematográfico y sus fundamentos (por fin cuestionados).** Graciela Taquini: **Ver del video.** Daniel Varela: **Algunos problemas en torno al concepto de música interactiva.** (2007) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 24, agosto. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Sebastián Gil Miranda. **Entre la ética y la estética en la sociedad de consumo. La responsabilidad profesional en Diseño y Comunicación.** Fabián Iriarte. **Entre el déficit temático y el advenimiento del guionista compatible.** Dante Palma. **La inconmensurabilidad en la era de la comunicación. Reflexiones acerca del relativismo cultural y las comunidades cerradas.** Viviana Suárez. **El diseñador imaginario [La creatividad en las disciplinas de diseño].** Gustavo A. Valdés de León. **Diseño experimental: una utopía posible.** Marcos Zangrandi. **Eslóganes televisivos: emergentes tautistas.** (2007) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 23, junio. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Sylvia Valdés. **Diseño y Comunicación. Investigación de posgrado y hermenéutica.** Daniela Chiappe.

**Medios de comunicación e-commerce. Análisis del contrato de lectura.** Mariela D'Angelo. **El signo icónico como elemento tipificador en la infografía.** Noemí Galanternik. **La intervención del Diseño en la representación de la información cultural: Análisis de la gráfica de los suplementos culturales de los diarios.** María Eva Koziner. **Diseño de Indumentaria argentino. Darnos a conocer al mundo.** Julieta Sepich. **La pasión mediática y mediaticizada.** Julieta Sepich. **La producción televisiva. Retos del diseñador audiovisual.** Marcelo Adrián Torres. **Identidad y el patrimonio cultural. El caso de los sitios arqueológicos de la provincia de La Rioja.** Marcela Verónica Zena. **Representación de la cultura en el diario impreso: Análisis comunicacional.** Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. (2006) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 22, noviembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Oscar Echevarría. **Proyecto Maestría en Diseño.** Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. (2006) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 21, julio. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Rosa Chalkho. **Arte y tecnología.** Francisco Ali-Brouchoud. **Música: Arte.** Rodrigo Alonso. **Arte, ciencia y tecnología. Vínculos y desarrollo en Argentina.** Daniela Di Bella. **El tercer dominio.** Jorge Haro. **La escucha expandida [sonido, tecnología, arte y contexto]** Jorge La Ferla. **Las artes mediáticas interactivas corroen el alma.** Juan Reyes. **Perpendicularidad entre arte sonoro y música.** Jorge Sad. **Apuntes para una semiología del gesto y la interacción musical.** (2006) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 20, mayo. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Trabajos Finales de Grado. Proyectos de Graduación. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo.** Catálogo 1993-2004. (2005) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 19, agosto. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Sylvia Valdés. **Cine latinoamericano.** Leandro Africano. **Funcionalidad actual del séptimo arte.** Julián Daniel Gutiérrez Albilla. **Los olvidados de Luis Buñuel.** Geoffrey Kantaris. **Visiones de la violencia en el cine urbano latinoamericano.** Joanna Page. **Memoria y experimentación en el cine argentino contemporáneo.** Erica Segre. **Nacionalismo cultural y Buñuel en México.** Marina Sheppard. **Cine y resistencia.** (2005) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 18, mayo. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: **Guía de Artículos y Publicaciones de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo. 1993-2004.** (2004) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y

Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 17, noviembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Alicia Ban- chero. **Los lugares posibles de la creatividad.** Débora Irina Belmes. **El desafío de pensar. Creación - recreación.** Rosa Judith Chalkho. **Transdisciplina y percepción en las artes audiovisuales.** Héctor Ferrari. **Historietar.** Fabián Iriarte. **High concept en el escenario del Pitch: Herramientas de seducción en el mercado de proyectos filmicos.** Graciela Pacua- letto. **Creatividad en la educación universitaria. Hacia la concepción de nuevos posibles.** Sylvia Valdés. **Funciones formales y discurso creativo.** (2004) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comu- nicación. Vol. 16, junio. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Ensayos]: Adriana Amado Suárez. **Internet, o la lógica de la seducción.** María Elsa Bettendorff. **El tercero del juego. La imaginación creadora como nexo entre el pensar y el hacer.** Sergio Caletti. **Imagina- ción, positivismo y actividad proyectual. Breve digresión acerca de los problemas del método y la creación.** Alicia Entel. **De la totalidad a la complejidad. Sobre la dicotomía ver-saber a la luz del pensamiento de Edgar Morin.** Susana Finquelievich. **De la tarta de manzanas a la estética bussines-pop. Nuevos lenguajes para la sociedad de la informa- ción.** Claudia López Neglia. **De las incertezas al tiempo subjetivo.** Eduardo A Russo. **La máquina de pensar. Notas para una genealogía de la relación entre teoría y práctica en Sergei Eisenstein.** Gustavo Valdés. **Bauhaus: crítica al saber sacralizado.** (2003) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 15, noviembre. Con Arbitraje.

> Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. [Relevamientos Temáti- cos]: Noemí Galanternik. **Tipografía on line. Relevamiento de sitios web sobre tipografía.** Marcela Zena. **Periódicos digitales en español. Publicaciones periódicas digitales de América Latina y España.** (2003) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Di- seño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 14, noviembre. Con Arbitraje.

> Cuaderno: Ensayos. José Guillermo Torres Arroyo. **El paisaje, objeto de diseño.** (2003) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 13, junio.

> Cuaderno: Recopilación Documental. **Centro de Recursos para el Aprendizaje. Rele- vamientos Temáticos. Series: Práctica profesional. Diseño urbano. Edificios. Estudios de mercado. Medios. Objetos. Profesionales del diseño y la comunicación. Publicidad.** (2003) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 12, abril.

- > Cuaderno: Proyectos en el Aula. **Creación, Producción e Investigación. Proyectos 2003 en Diseño y Comunicación.** (2002) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 11, diciembre
- > Cuaderno: Proyectos en el Aula. **Plan de Desarrollo Académico. Proyecto Anual. Proyectos de Exploración y Creación. Programa de Asistentes en Investigación. Líneas Temáticas. Centro de Recursos. Capacitación Docente.** (2002) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 10, septiembre.
- > Cuaderno: Proyectos en el Aula: **Espacios Académicos. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Centro de Recursos para el aprendizaje.** (2002) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 9, agosto.
- > Cuaderno: Proyectos en el Aula. Adriana Amado Suárez. **Relevamiento terminológico en diseño y comunicación. A modo de encuadre teórico.** Diana Berschadsky. **Terminología en diseño de interiores. Área: materiales, revestimientos, acabados y terminaciones.** Blanco, Lorenzo. **Las Relaciones Públicas y su proyección institucional.** Thais Calderón y María Alejandra Cristofani. **Investigación documental de marcas nacionales.** Jorge Falcone. **De Altamira a Toy Story. Evolución de la animación cinematográfica.** Claudia López Neglia. **El trabajo de la creación.** Graciela Pascualetto. **Entre la información y el sabor del aprendizaje. Las producciones de los alumnos en el cruce de la cultura letrada, mediática y cibernética.** (2002) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 8, mayo.
- > Cuaderno: Relevamiento Documental. María Laura Spina. **Arte digital: Guía bibliográfica.** (2001) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 7, junio.
- > Cuaderno: Proyectos en el Aula. Fernando Rolando. **Arte Digital e interactividad.** (2001) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 6, mayo.
- > Cuaderno: Proyectos en el Aula. Débora Irina Belmes. **Del cuerpo máquina a las máquinas del cuerpo.** Sergio Guidalevich. **Televisión informativa y de ficción en la construcción del sentido común en la vida cotidiana.** Osvaldo Nupieri. **El grupo como recurso pedagógico.** Gustavo Valdés de León. **Miseria de la teoría.** (2001) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 5, mayo.
- > Cuaderno: Proyectos en el Aula. **Creación, Producción e Investigación.** Proyectos 2002 en Diseño y Comunicación. (2002) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 4, julio.

- > Cuaderno: Papers de Maestría. Cira Szklowin. **Comunicación en el Espacio Público. Sistema de Comunicación Publicitaria en la vía pública de la Ciudad de Buenos Aires.** (2002) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 3, julio.
- > Cuaderno: Material para el aprendizaje. Orlando Aprile. **El Trabajo Final de Grado. Un compendio en primera aproximación.** (2002) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 2, marzo.
- > Cuaderno: Proyectos en el Aula. Lorenzo Blanco. **Las medianas empresas como fuente de trabajo potencial para las Relaciones Públicas. Silvia Bordoy. Influencia de Internet en el ámbito de las Relaciones Públicas.** (2000) Buenos Aires: Universidad de Palermo, Facultad de Diseño y Comunicación, Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Vol. 1, septiembre.



## **Síntesis de las instrucciones para autores**

Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]

Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. Buenos Aires, Argentina.

[www.palermo.edu/dyc](http://www.palermo.edu/dyc)

Los autores interesados deberán enviar un abstract de 200 palabras en español, inglés y portugués que incluirá 10 palabras clave. La extensión del ensayo no debe superar las 8000 palabras, deberá incluir títulos y subtítulos en negrita. Normas de citación APA. Bibliografía y notas en la sección final del ensayo.

Presentación en papel y soporte digital. La presentación deberá estar acompañada de una breve nota con el título del trabajo, aceptando la evaluación del mismo por el Comité de Arbitraje y un Curriculum Vitae. El ensayo es abonado en el momento de la publicación.

### **Artículos**

- Formato: textos en Word que no presenten ni sangrías ni efectos de texto o formato especiales.
- Autores: los artículos podrán tener uno o más autores.
- Extensión: entre 25.000 y 40.000 caracteres (sin espacio).
- Títulos y subtítulos: en negrita y en Mayúscula y minúscula.
- Fuente: Times New Roman.
- Estilo de la fuente: normal.
- Tamaño: 12 pt.
- Interlineado: sencillo.
- Tamaño de la página: A4.
- Normas: se debe tomar en cuenta las normas básicas de estilo de publicaciones de la American Psychological Association APA.
- Bibliografía y notas: en la sección final del artículo.
- Fotografías, cuadros o figuras: deben ser presentados en formato tif a 300 dpi en escala de grises.  
Importante: tener en cuenta que la imagen debe ir acompañando el texto a modo ilustrativo y dentro del artículo hacer referencia a la misma.

### **Consultas**

En caso de necesitar información adicional escribir a [publicacionesdc@palermo.edu](mailto:publicacionesdc@palermo.edu) o ingresar a [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/instrucciones.php](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/instrucciones.php)

---







**Facultad de Diseño y Comunicación**

Mario Bravo 1050 · Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
C1175 ABT · Argentina · [www.palermo.edu/dyc](http://www.palermo.edu/dyc)