



## LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Aunque aspiren a existir sólo en función de los valores de sus propias culturas y de sus clientes, las empresas saben que viven en sociedad y que, por ello mismo, deben adaptar sus actitudes y conductas a las normas sociales vigentes, al igual que los individuos.

Estas normas sociales comprenden normas formales y normas informales. Las formales son las leyes y reglamentos en vigor. Las normas informales reflejan las expectativas de la opinión pública o de públicos específicos que van más allá de estas leyes y reglamentos.

El contenido de las leyes de trabajo, la reglamentación fiscal y las disposiciones legales relativas a la seguridad y la protección del medio ambiente son normas sociales formales.

Respetar la dignidad humana de los empleados, no aparentar hacer del beneficio la única preocupación de la empresa, no recurrir a prácticas de mala fe con respecto a la competencia son ejemplos de normas sociales informales: quien las transgrede se expone a la reprobación de la opinión pública.

Decidir suspender el servicio ferroviario o aéreo de una re-



gión con dificultades debido a su rentabilidad insuficiente expone a la compañía ferroviaria o aérea a la reprobación de las colectividades locales afectadas. Al hacerlo, la compañía transgrede una norma social de hecho: aunque ningún texto la obligue a hacerlo, se espera de ella que garantice la continuidad del servicio público que tiene a su cargo.

La empresa será ciudadana si satisface unas y otras.

Una empresa que no tome o tome poco en cuenta las normas informales de su entorno social se expondría a dificultades que podrían perturbar la implementación de sus estrategias y generar pérdidas de tiempo, dinero e imagen.

El management moderno ha tomado conciencia de la importancia de estos factores y ha aprendido a manejarlos integrando al dimensión comunicación en el seno mismo del proceso de decisión. En lugar de decidir y luego buscar la mejor manera de comunicar la decisión tomada a los públicos implicados, se simula de antemano, en función del conocimiento de estos públicos, sus eventuales actitudes frente a una u otra de las decisiones que se estudia tomar.

Este modo de comunicación con el entorno no significa en ningún caso que haya que buscar sistemáticamente satisfacer a todos los públicos. Significa simplemente que el management debe estar en condiciones de evaluar, a priori, el *efecto comunicación* de las decisiones que piensa tomar: el empresario, antes de decidir, debe informarse sobre las reacciones que podría desencadenar el anuncio de su decisión y sobre la incidencia de estas reacciones en la puesta en práctica de la decisión.

Si procede de este modo, el management podrá pensar en renunciar a una decisión técnicamente óptima si considera que su efecto comunicación la volverá muy difícilmente aplicable debido a las (previsibles) reacciones del público. También podrá seguir adelante, consciente de las reacciones y efectos secundarios posibles, pero mejor armado para neutralizarlos.



Para ello, la empresa tendrá que conocer bien a los públicos que afecta su actividad y mantener con ellos una comunicación permanente que le permita, en especial, prever mejor sus reacciones y evitar los malentendidos.

Una empresa que debe tomar medidas drásticas para reducir rápidamente sus costos y que enfrenta la posibilidad de despidos masivos o la supresión de ventajas adquiridas de su personal debe integrar, con toda evidencia, la posible reacción del personal y de los sindicatos que lo representan. Una huelga prolongada podrá hacer inaplicable el plan bajo estudio. Una relación constante con las organizaciones sindicales le permitirá apreciar mejor los riesgos, o incluso, desde luego, negociar de antemano contrapartidas eventuales que el personal podría aceptar.

Un hipermercado que desea instalarse en un barrio se expone a una reacción desfavorable de los pequeños comerciantes (quienes temen por el futuro de su comercio) y de las autoridades locales (quienes temen un efecto negativo sobre el empleo local). Antes de decidir implantarse, el hipermercado deberá simular las consecuencias políticas y sociales de su instalación y tomar en cuenta el resultado de esta simulación en el análisis que conducirá a su decisión. Para realizar esta simulación, deberá estar suficientemente relacionado con los ámbitos que podrían combatir ulteriormente la decisión adoptada (colectividades locales, asociaciones de defensa de los comerciantes, legisladores, poderes públicos). Las relaciones que establezca con estos ámbitos le permitirán también negociar de antemano contrapartidas que permitan hacer aceptar mejor la decisión. Es por ejemplo lo que hizo Carrefour cuando se instaló en San Miguel: se ocupó de la renovación del cruce de las rutas 8 y 102.

Los públicos con los cuales la relación debe ser permanente son a la vez internos y externos a la empresa. No volveremos aquí sobre la comunicación con los públicos internos para concentrarnos en los públicos externos. En primer lu-



gar se ubica "la opinión pública", luego los accionistas, los mercados financieros y sus analistas, los poderes públicos, los legisladores, los partidos políticos, las confederaciones sindicales, los públicos especializados, las asociaciones de defensa, las organizaciones humanitarias, los grupos ecologistas, los sindicatos profesionales y, por supuesto, los clientes de la empresa.

Estos públicos son diferentes unos de otros: son grupos sociales que tienen valores, actitudes, motivaciones y conductas propias que la empresa deberá tomar en cuenta en la relación de comunicación específica que desarrolle con cada uno de ellos. Si se maneja bien, esta relación de comunicación contribuirá, como toda relación de comunicación, al enriquecimiento mutuo y a la confluencia de los puntos de vista.

Dentro de la empresa, es importante que cada uno de estos públicos disponga de un interlocutor designado, habilitado para expresarse en nombre de la empresa y para intervenir como relevo ante sus diferentes funciones. Por ejemplo, así como la Gerencia de Finanzas se encarga en general de las relaciones con los mercados financieros, las relaciones con los otros públicos suelen distribuirse entre la Secretaría General, la Gerencia de Comunicación y las Gerencias especializadas.

A pesar de sus diferencias, los públicos externos que hemos mencionado anteriormente tienen todos un punto en común fundamental para la estrategia de comunicación de la empresa: leen la prensa, escuchan la radio, miran televisión, van al cine, ven afiches en la vía pública y navegan en Internet.

Esto quiere decir que, a través del canal de estos medios, toman conocimiento de los mensajes referidos a la empresa, estén o no destinados específicamente a ellos.

Algunos de los mensajes que vehiculizan los medios son controlados por la empresa que compró un espacio para difundirlos: son los mensajes publicitarios. Como lo hemos explicado en el capítulo anterior, es responsabilidad de la empresa cuidar que no perturben la relación que la empresa mantiene con públicos a los cuales estos mensajes no están destinados específicamente.



Los otros mensajes que vehiculizan los medios y sobre todo los que se difunden en las páginas y segmentos "de información" escapan al control de la empresa.

Pero el hecho de que las empresas no tengan el poder de controlar estos mensajes no significa que carezcan de medios para influir en ellos; muy por el contrario. Intentaremos ahora profundizar este campo esencial de la comunicación empresarial que constituye la relación con la prensa. Trataremos de comprender cómo funciona la prensa, y luego explicaremos cómo debe organizarse la empresa para comunicar bien con ella.

Examinaremos luego cómo debe reaccionar la empresa cuando se desencadena una crisis y, más específicamente, las dificultades propias de la comunicación alrededor de un conflicto social. Abordaremos brevemente las especificidades de la comunicación financiera, antes de explicar el papel y el objeto de las relaciones públicas.

Terminaremos este capítulo pasando revista de las acciones necesarias para manejar la imagen de la empresa y estudiaremos el lugar que le cabe a la gestión de la imagen de su Presidente.

## LAS RELACIONES CON LA PRENSA

Para comprender las relaciones de la empresa con la prensa, es importante comprender bien qué es la prensa y cómo funcionan los procesos de comunicación que la conciernen.

El sentido que damos aquí a la palabra "prensa" no se limita a la prensa escrita: remite a todos los medios, sean escritos, audiovisuales o telemáticos.

En los medios se distinguen varias categorías profesionales: los periodistas, los conductores (medios audiovisuales), los técnicos, los publicitarios y el personal administrativo. Sólo los periodistas y los conductores podrán difundir informaciones referidas a la empresa, eventualmente combinadas con comentarios.



El oficio de periodista consiste en buscar las informaciones que pueden interesar al público, verificarlas y comunicar su contenido, con o sin comentarios.

El conductor de radio y televisión, cuya función no es difundir o comentar la información, difícilmente pueda evitar hacerlo, directamente o a través de los dichos de sus invitados. Las emisoras de radio y televisión no han encontrado el modo de evitar el riesgo permanente de distorsión de la información que resulta de este fenómeno, ya que los conductores no están formados en la deontología periodística que protege a los individuos y las organizaciones contra la desinformación. Además, hoy asistimos a una competencia solapada entre periodistas y conductores audiovisuales: el conductor se ve tentado a hacer periodismo y el periodista busca a veces hacer espectáculo.

Hoy en día existen organismos especializados en la escucha de medios audiovisuales que alertan a las empresas en caso de cita de sus marcas en las emisiones y proveen la transcripción exacta de las palabras dichas, así como la grabación que constituye la prueba: con estos documentos, en caso de información errónea o de comentarios infundados, las empresas podrán exigir la difusión de una desmentida o el ejercicio de un derecho a réplica en la misma franja horaria.

## Cómo funciona la prensa

La profesión de periodista está estructurada horizontalmente y jerarquizada verticalmente. Horizontalmente, los periodistas trabajan en secciones especializadas: información general, política, economía y finanzas, internacionales, industria, transportes, servicios, etc. Verticalmente, pueden ser cronistas, redactores, redactores especiales, editores de sección, secretarios de redacción, jefes de redacción o directores.

### *Comprender la prensa*

Comprender al otro es necesario para comunicar bien. Comprender bien la prensa es indispensable para mantener con ella relaciones armoniosas.



La prensa es una actividad de servicio dirigida a clientes que son los lectores de un diario, los oyentes de una emisora de radio o los telespectadores de un canal de televisión. El servicio que les brinda consiste en buscar permanentemente las informaciones que pueden interesarles y colocarlas en su contexto.

Este servicio es remunerado. El lector lo paga con el precio de su diario y el telespectador con su canon o su abono al cable. Pero el lector de un periódico, el oyente de una emisora de radio o el telespectador paga también este servicio al aceptar ser receptor pasivo de avisos publicitarios que se publicitan en el diario, la estación de radio o el canal de televisión, los cuales generan ganancias, en general esenciales para su existencia.

Los periódicos, las emisoras de radio y los canales de televisión son empresas comerciales que, como toda empresa, se supone que obtienen ganancias suficientes para cubrir sus gastos y lograr beneficios. Las ganancias serán más elevadas cuanto más importante sea la audiencia en el segmento de mercado que hayan elegido: cuanto más grande sea la audiencia, más elevadas serán las ganancias que generan la venta por número, los abonos, los cánones y las ganancias por publicidad.

El diario satírico francés el *Canard Enchaîné* siempre se negó a publicar publicidades: de este modo se considera al abrigo de toda presión de anunciantes sobre el contenido de sus artículos.

Pero estas empresas rara vez están solas en un mismo nicho de mercado: constantemente disputan lectores, oyentes y telespectadores a uno o varios competidores. Como todas las empresas, conservarán y desarrollarán su clientela si saben aportar un valor agregado a sus lectores, oyentes y telespectadores, a un precio justificado por el servicio que brindan.

Es importante comprender bien esta lógica. Explica en gran parte la actitud de los periodistas cuando se pelean por



tener acceso a una información antes que su competidor, cuando van a la caza de informaciones confidenciales o se precipitan sobre las informaciones inéditas o cuando se complacen con el sensacionalismo. Se comportan de esta manera porque, más allá de la publicidad personal que alcanzarán dentro de su profesión, sus lectores, oyentes o telespectadores quieren ser informados antes que los otros, quieren saber lo que es confidencial, quieren informaciones inéditas o disfrutan con el sensacionalismo. Lo sensacionalista, lo inédito, lo confidencial son portadores de valor. Hacen vender y los periodistas lo saben.

Pero lectores, oyentes y telespectadores esperan también de los periodistas que los ayuden a comprender la información que se les entrega, que les aclaren el sentido y las implicaciones, que les provean los elementos de análisis necesarios para evaluar su importancia relativa y para interpretarla. Y esto difícilmente pueda aportarlo un periodista si sólo se interesa en las dimensiones sensacionalistas de la información de la que se ocupa o si la difunde con demasiada rapidez: necesitará un mínimo de distancia para analizar, al margen de toda pasión, el verdadero sentido de la información en cuestión.

En realidad, un periodista jerarquizará sus expectativas en función de las del segmento de mercado sobre el cual esté posicionado el medio para el cual trabaja.

El tiempo es un dato esencial a tomar en cuenta para comprender el funcionamiento de la prensa. Un diario "cierra" entre las 18 y las 22. Pasada la hora de cierre, los periodistas habrán perdido la oportunidad de publicar en la edición que aparece al día siguiente y correrán el riesgo de quedar a la zaga de los colegas de otros diarios. Para no correr ese riesgo, tratarán la información con los elementos que tienen a su alcance, aunque sean insuficientes, con el riesgo de recibir las críticas de los lectores que conocen bien el tema tratado.

Así se comprende la importancia de que un periodista disponga de una excelente red de relaciones capaces de ayudarlo, a menudo en plazos muy breves, a recoger, verificar y



comprender las informaciones que al día siguiente llenarán las columnas de su diario. Cuanta más confianza tenga en un corresponsal, menos necesitará cruzar sus análisis con los de otros. Un buen agente de prensa sabrá establecer relaciones de este tipo con los periodistas con quienes trabaja.

Algunas empresas y administraciones difunden sus comunicados de prensa importantes muy poco tiempo antes de las horas de cierre: con esta técnica hacen casi imposible cualquier investigación periodística previa a la publicación de la información, tal vez con la esperanza de que su comunicado sea así reproducido con el tono y el sentido que han querido darle, sin "ruidos" añadidos. Se trata de un cálculo que puede resultar peligroso, porque los periodistas tienen la posibilidad de volver al día siguiente sobre el tema e invertir el sentido primero que se le dio a la información a través de este artificio. También un comunicado puede ser difundido tardíamente... sólo porque no estaba listo y convalidado más temprano.

Un periodista es un relevo de comunicación. Su función consiste en darle un valor agregado a la información verificándola, relativizándola y dándole un sentido. No aceptará que se intente reducir su papel a la simple reproducción mecánica de un texto que se le haya transmitido o de un monólogo que se le haya impuesto.

El periodista no puede trabajar sin información. Puede recoger esta información pasivamente, cuando en forma espontánea una persona o un organismo desea llevar un hecho o un comentario al conocimiento de los lectores u oyentes de su medio. También puede buscarla activamente interrogando a individuos u organismos en condiciones de informarlo.

### *La búsqueda pasiva de la información*

El periodista a cargo de una sección recibe todos los días decenas de gacetillas referidas a su especialidad; es el único que puede juzgar el interés que puede tener para sus lectores u oyentes la información de los comunicados que recibe. Algunos se reservarán para "tratamiento"; otros serán archivados o descartados.



El hecho de que un periodista haya preseleccionado un comunicado no significa necesariamente que el medio vaya a levantarlo. El periodista deberá verificar previamente la autenticidad de la fuente y la exactitud del contenido fáctico. También deberá aprehender el sentido de la información para luego restituirlo a sus lectores u oyentes. Esta fase del trabajo del periodista es esencial para comprender la sutileza de las relaciones con la prensa.

Este sentido podrá ser diferente del que le da su fuente, el emisor. Según hemos visto, el sentido que un emisor le da a su mensaje está vinculado con su propio referente, como lo explica el triángulo de Ogden. El sentido que le darán los lectores u oyentes receptores de un medio a la misma información dependerá de sus propios referentes. El papel del periodista consistirá en proporcionarles, como complemento del comunicado, todos los elementos necesarios para darle a la información el sentido más conforme a sus propios referentes. Si, después de esta búsqueda complementaria, el periodista considera que, para sus lectores u oyentes, a la información le falta sentido y, más específicamente, que no les aportará nada que enriquezca su referente cultural, podrá decidir renunciar a publicar la información.

Imaginemos el brevísimos comunicado siguiente que difunde una Compañía telefónica ficticia.

TELEPHONE INC.

COMUNICADO DE PRENSA

LAS TARIFAS DE LAS COMUNICACIONES INTERNACIONALES DE TELEPHONE INC. BAJARÁN UN 50% A PARTIR DEL 1º DE ENERO PRÓXIMO

TELEPHONE INC. se complace en anunciar que a partir del 1º de enero los precios de las comunicaciones telefónicas internacionales se reducirán en un 50% respecto de los valores vigentes.



Es raro que un periodista publique de esta forma un comunicado referido a un tema como éste. El periodista recordará la polémica que despertara el proyecto de las compañías telefónicas argentinas de aumentar el precio de las llamadas locales de manera de poder bajar el de las comunicaciones internacionales para hacerlas competitivas con las de los grandes operadores mundiales. Sin duda señalará en su artículo las grandes etapas de esta polémica. Intentará obtener las reacciones de los ministerios, partidos políticos y legisladores involucrados, de la otra compañía telefónica, de los sindicatos, del personal de TELEPHONE INC. Le pedirá al servicio de prensa de TELEPHONE INC. información sobre el aumento de las tarifas locales.

La búsqueda eventual de estos elementos de información complementarios se hará mediante preguntas del periodista al emisor del comunicado, investigaciones documentales y las preguntas que haga el periodista a otras personas u organizaciones con vistas a evaluar, a través de sus respuestas, las diversas opiniones y puntos de vista que existen alrededor de la información en cuestión.

Pero el periodista tendrá también su propia opinión acerca de la información que contiene el comunicado. Esta información dependerá de su propio referente, que nunca será idéntico al del emisor del comunicado y a los de sus lectores u oyentes. Le dará a la información del comunicado, y a la que haya reunido, un sentido propio, que inspirará el eventual comentario que pueda insertar en su artículo o en su intervención al aire. La influencia de este comentario será proporcional a la relación de confianza que exista entre el periodista y su lector, oyente o teleespectador. En ausencia de esta relación de confianza, el lector de un diario cambiaría de diario, el oyente de una emisora de radio o el teleespectador de un canal de televisión cambiaría de canal y el lector de una página telemática cambiaría de página.

Este análisis del proceso de comunicación vinculado con el tratamiento de la información por parte de la prensa también es válido si la información del periodista proviene de un



documento (carpeta de prensa, informe anual, nota confidencial, etc.) o si la fuente es oral (teléfono, entrevista, conferencia de prensa, etc.).

Pone en tela de juicio ciertas ideas preconcebidas en la medida en que muchos creen aún que basta con transmitir un comunicado a la prensa para que éste sea levantado tal cual, sin modificaciones, en los términos y en el orden que elige el emisor y sin que el sentido que este último haya querido darle quede alterado por eventuales comentarios.

Sin embargo, ocurre a veces que un periodista cita tal cual un comunicado que recibe. Esto ocurre si el sentido que el emisor del comunicado le da a la información es inequívoco y no puede ser interpretado de otra manera o incluso cuando los hechos referidos hablan por sí mismos. Esto puede producirse también si el redactor del comunicado se preocupó por integrar en su texto todos los elementos necesarios para que, una vez levantado tal cual, lectores, oyentes o telespectadores estén verdaderamente en condiciones de formarse objetivamente su propia opinión. Pero también sucede a veces que los periodistas tienen el apremio de la hora de cierre de la edición y no tienen tiempo de buscar los elementos de información complementarios que necesitarían. Por último, existen medios que limitan su función a la reproducción, a veces complaciente, de las gacetillas que reciben: tarde o temprano su credibilidad se verá afectada y las informaciones que publique en sus columnas no convencerán a nadie.

### *La búsqueda activa de la información*

La búsqueda activa de la información por parte del periodista proviene de otro enfoque. El periodista no se determina en función de informaciones que difunden otros por las suyas: él mismo elige un tema, en función de los intereses de sus lectores, oyentes o telespectadores y se ocupa de recoger los elementos de información que le permitan alimentar una nota o un artículo de fondo.



Para ello, necesitará disponer de una amplia red de informantes, quienes modularán el nivel de información que le comunicarán en función de su confianza en su ética periodística. Antes de un encuentro con un periodista, es aconsejable acordar una regla del juego. El informante podrá calificar algunas de sus declaraciones como "on the record": esto significa que el periodista las podrá retomar libremente, que podrá citar la fuente. Otras declaraciones se calificarán como "off the record": esto significa que el periodista podrá utilizar el contenido informativo, pero no deberá citar la fuente. Finalmente, otras podrán considerarse "off off the record", lo que significa que no podrá retomarse su contenido informativo, en la medida que su objeto es únicamente permitirle al periodista comprender mejor el tema tratado. Según esta regla del juego, el informante no podrá arrepentirse y pedirle al periodista, al final de la entrevista, que una afirmación "on the record" sea considerada como "off the record".

Algunos informantes piensan que pueden exigirle a un periodista que les muestre el artículo antes de la publicación o que les haga escuchar o mirar una entrevista de radio o televisión antes de difundirla. La profesión periodística rechaza estrictamente esta práctica. Algunos periodistas, a condición de que se haya pactado antes de la entrevista, aceptarán mostrar las citas que se atribuirán al informante: tal práctica sirve a unos y otros, en la medida en que permite una expresión más fiel del concepto que expresara el informante.

### *El papel de las agencias periodísticas*

Todos los días del año, las 24 horas del día, surgen informaciones en todos los rincones del mundo. Estas informaciones, como lo hemos visto en el primer capítulo, tendrán más valor en la medida en que sean originales, portadoras de novedad y sus implicaciones sean importantes.

Dado que una información ya publicada pierde su valor periodístico, hay una competencia permanente entre los órganos de prensa, en la que cada uno busca ser el primero en publicar una información importante de manera de valorizar su publicación. Ningún diario, ninguna emisora de radio,



ningún canal de televisión puede pretender estar presente en todo el mundo todo el tiempo, pero ninguno desea perder una información que publicaría su competidor; por ello se han creado agencias especializadas, con el fin de informar sobre lo que sucede en el mundo.

Estas agencias -las más conocidas son AFP, REUTERS, AP, EFE, DPA, ANSA, y, en la Argentina, TELAM- disponen de corresponsales en todo el mundo y en todos los sectores. Su función es detectar la información y transmitirla a sus abonados lo más pronto posible. Antes, la información circulaba en "hilos" telegráficos, que han sido reemplazados hoy por medios telemáticos. Estas agencias difunden sus comunicaciones en forma de textos y fotos. La información textual se entrega en forma de "despachos" que comprenden un título, un "lead" y un desarrollo. El "lead" del despacho es el ángulo bajo el cual se presenta la información. El periodista que redacta un despacho se limita a presentar hechos, excluyendo todo comentario personal. Debe indicar la fuente de todas sus informaciones, si bien, en la práctica, las fuentes mencionadas pueden ser muy imprecisas.

En los despachos de agencia se encuentran a menudo expresiones tales como "se sabe por fuente en general bien informada" o "según fuentes cercanas a la Presidencia" o "según fuente autorizada". Estos artificios les permiten a los periodistas de las agencias de prensa proteger el anonimato de sus informantes, tranquilizando al mismo tiempo a sus abonados sobre la confiabilidad de la fuente que se supone han verificado.

Los despachos de agencia llegan a los diarios, las emisoras de radio o los canales de televisión a teletipos que crepitan noche y día, los 365 días del año. Los medios se abonan a un solo "hilo", el servicio general, que levanta las informaciones más importantes de todos los sectores. Pueden extenderse también a hilos especializados como el económico, social, financiero, agrícola, etc.



Estos despachos se recortan y se transmiten regularmente a los servicios de las redacciones correspondientes. Pero hoy en día cada vez más los periodistas los consultan directamente en las pantallas de sus computadoras.

Luego de la difusión de un comunicado a la prensa, el despacho de agencia es en general el que primero "levanta" el comunicado. La manera en que está redactado influirá fuertemente en el tono de los artículos que se escriban o en la presentación de la información en las emisoras de radio y televisión. De su existencia misma dependerá en general que una información sea levantada, por parte de la radio y la televisión especialmente.

Por estas razones, los periodistas de agencias de prensa que cubren el sector de actividad de una empresa deben estar a la cabeza de los índices de direcciones de sus agentes de prensa. Un error en un despacho de agencia es difícilmente corregible, aun cuando a posteriori se publique una nota rectificatoria. Un "lead" que presente una información de manera provocadora o negativa para la imagen de la empresa podrá crear un problema en la medida en que muchos órganos de prensa levantarán la información bajo el mismo ángulo desfavorable a la empresa.

### *La jerarquización de la información*

A la prensa se le suele reprochar que privilegia lo sensacionalista en detrimento de lo importante. Esta inclinación de la prensa por lo sensacionalista está ligada a la naturaleza misma de la comunicación humana. Como lo hemos visto, una información cobra valor en su originalidad, en su carácter sorprendente. Su importancia es una cuestión de apreciación: algunos considerarán por ejemplo que la cobertura periodística de la desaparición de Lady Di fue excesiva con respecto a otros acontecimientos concomitantes como la muerte de la Madre Teresa de Calcuta.

En realidad, como ya lo hemos explicado, la prensa trabaja para sus lectores, oyentes y teleespectadores y los temas que elija tratar así como el lugar que les reserve se determinarán en función de las expectativas de sus públicos. ¿Por



qué Lady Di tuvo un espacio mayor que la Madre Teresa en el referente de la opinión pública mundial? Esta es la verdadera pregunta. Una pregunta que pueden responder los analistas de la comunicación.

La prensa es reflejo de nuestras sociedades. Su inclinación por lo sensacionalista es consecuencia del gusto del ser humano por lo sensacionalista, lo que se aprovecha para atraer público y convencerlo de comprar un diario más bien que otro o de elegir un canal antes que otro.

Sin embargo, esta lógica de la prensa tiene límites. Estos los fija el legislador quien, por ejemplo, puede proteger la identidad de los menores implicados en hechos policiales o limitar las intrusiones en las vidas privadas. Pero existen también temas sobre los cuales, en ausencia de legislación, los diferentes órganos de prensa han definido deliberadamente, entre ellos, un límite de cobertura: la prensa francesa, por ejemplo, no cubre los raptos de niños antes de su conclusión.

### *La desinformación*

A veces se acusa a la prensa de prestarse a la "desinformación". ¿De qué se trata?

Un periodista está permanentemente en busca de informaciones. Esta actitud beneficia a la colectividad cuando sus indagaciones lo llevan a descubrir hechos verídicos de interés general que, sin su empeñamiento, tal vez habrían permanecido ocultos para siempre.

Pero algunos periodistas se equivocan. Es lo que ocurre, por ejemplo, cuando un informante que creían de confianza los lanza sobre pistas falsas porque les comunica informaciones falsas, deformadas o trucas, o incluso interpretaciones erróneas de hechos verídicos. Cuanto más importante y delicado sea el tema, menos desearán los periodistas que se sepa sobre qué están trabajando. Así podrán no proceder a todas las verificaciones y a todos los cruces de puntos de vista que serían necesarios, por temor de alertar con sus preguntas a las personas u organizaciones en cuestión. Estas podrían entonces intentar impedir que el artículo aparezca, o incluso orientar, voluntariamente o no, a un periodista de la



competencia hacia el mismo tema.

En ese caso, los periodistas tienden a confiar en su olfato y su experiencia: decidirán publicar el artículo si tienen la íntima convicción de no equivocarse... y, por supuesto, si tienen el acuerdo del jefe de redacción. Para protegerse podrán redactar los pasajes más delicados sugiriendo más que afirmando, practicando la alusión y preservando los hechos que no han podido verificar con el modo condicional, matices que por lo general escapan al lector del artículo. El mal estará hecho. Si luego las agencias periodísticas, las radios, los canales de televisión, los diarios y revistas retoman el artículo, el mal se multiplicará y les resultará muy difícil a las víctimas de esta desinformación restablecer luego la verdad. Son imaginables los daños y perjuicios que tales acciones pueden causar a la imagen, la reputación o incluso el honor de las personas u organizaciones cuestionadas si los hechos que se presentan son erróneos o deformados. Siempre subsistirá una duda en la mente del público, por más rectificaciones que se aporten ulteriormente.

La desinformación es un fenómeno peligroso y perverso. En general, es responsabilidad de grupos de intereses que utilizan la debilidad del proceso de comunicación periodística para sus fines. Luchar contra tales prácticas requeriría una movilización de la profesión en nombre de su credibilidad. Pero esta última considera, no sin razones, que si se obligara a difundir solamente informaciones debidamente verificadas y con mención de la fuente, le sería imposible, en razón de la obstrucción que se le opondría, ejercer el papel de contrapoder que le reconocen las democracias. Con todo, una mirada más atenta de las redacciones sobre los artículos destinados a la publicación permitiría quizás luchar mejor contra este fenómeno.

El fenómeno no se limita a los grandes artículos espectaculares sino que concierne también, por ejemplo, a las informaciones difundidas en las secciones llamadas "confidenciales" de los diarios y revistas. En estas secciones se reproducen rumores a veces transmitidos a un periodista con el solo objetivo de desestabilizar a un individuo o una organización o in-



cluso, por el contrario, a servir a los intereses personales del informante. El periodista en general los publica porque está convencido de la confiabilidad de su fuente. Puede ocurrir también, aunque jamás lo reconocerán, que ciertos periodistas lo hagan a título de intercambio de favores.

### *La deontología norteamericana*

Los periodistas norteamericanos se imponen ciertas reglas deontológicas destinadas a preservar su independencia y a protegerlos, en la medida de lo posible, de las intenciones eventualmente partidarias de sus informantes.

En particular, se obligan a separar la presentación en bruto de los hechos de sus comentarios sobre esos hechos y a indicar la fuente de sus informaciones. Por otra parte, se cuidan de hacer comentarios por sí mismos: para ello apelan a especialistas en el tema tratado. Por último, se muestran muy estrictos en cuanto al derecho a utilizar toda declaración que se les haya hecho, en la medida en que no haya sido clasificada previamente, con su anuencia, como "off" u "off off".

Los periodistas norteamericanos se cuidan bien de no aceptar nada de sus informantes; algunos ni siquiera aceptan una invitación a desayunar o un viaje de prensa.

El sistema norteamericano tiene el mérito de una aparente claridad. Sin embargo, no protege totalmente de la desinformación. La confiabilidad o la objetividad de las fuentes mencionadas siempre puede ser dudosa y cada uno sabe que, por la sola manera de presentar los hechos, se podrán dar sentidos diferentes a una misma información.

### Cómo comunicar con la prensa

Lo esencial de la comunicación entre una empresa y la prensa lo maneja su Servicio de Prensa.

El papel de este servicio es facilitar la interface entre la prensa y la empresa. Se encarga de difundir los comunicados



y carpetas de prensa de la empresa, organizar las conferencias de prensa, responder a las interrogaciones de los periodistas, mantener una relación permanente con ellos y organizar las entrevistas con los ejecutivos y los especialistas de los diferentes sectores.

Evidentemente, ninguna empresa, ninguna institución puede mantener una relación regular con todos los periodistas del planeta. A la inversa, ningún periodista puede hacer un seguimiento de todas las organizaciones del mundo. El criterio determinante para entablar o no una relación continua será el de la probabilidad de "cobertura" de la organi-

Un periodista especializado en asuntos pesqueros no buscará mantener relaciones continuas con el Servicio de Prensa de una empresa de limpieza de oficinas. En cambio, frecuentará asiduamente los sindicatos profesionales, las asociaciones de pescadores, el Ministerio encargado de la producción pesquera, etc.

zación por parte de tal o cual periodista.

El servicio de prensa de una empresa mantendrá ante todo relaciones permanentes con los periodistas especializados en la cobertura de los temas referidos al sector de actividad de esta empresa, que por lo general pertenecen a la sección Economía.

Sin embargo, deberá conocer también a los responsables de los servicios transversales (secciones de información general, sociales, política, finanzas, internacionales...) que eventualmente pueden abordar temas que implican a la empresa, por ejemplo en notas que relatan un movimiento social, un asunto político, una operación bursátil o una información referida a una filial en el extranjero.

Mantendrá también relaciones regulares con los Jefes de Redacción y los Consejos de Redacción de los grandes medios nacionales y regionales, así como con los corresponsales de la prensa extranjera.



### *La relación con el periodista*

Se desarrollan buenas relaciones con un periodista de la misma manera como se desarrollan buenas relaciones con cualquier otra persona: es necesario ponerse en el lugar del otro y, en la medida de lo posible, esforzarse por responder a sus expectativas.

El periodista tiene como misión informar a sus lectores, oyentes o telespectadores llevando a su conocimiento hechos auténticos, explicándolos y relativizándolos, poniéndolos en perspectiva y, eventualmente, comentándolos de manera de ayudar a que los lectores, oyentes o telespectadores se formen su propia opinión.

El Servicio de Prensa, por su parte, tiene como misión informar a la opinión pública, a través de la prensa, sobre los acontecimientos y resultados no confidenciales más significativos referidos a la empresa. Debe esforzarse por obtener la mejor repercusión periodística y cuidar que la información no sea deformada. Su función es también defender la imagen de su empresa y sus dirigentes.

El periodista espera de su relación con un Servicio de Prensa que lo ayude a recoger o verificar sus informaciones, a comprenderlas, relativizarlas, ponerlas en perspectiva y comentarlas.

El Servicio de Prensa espera, por su parte, que el periodista verifique, antes de publicarlas, las informaciones que haya recogido por otros canales, que no deforme los hechos, que no los saque de su contexto, que los relativice y que se interese, al menos en igual proporción, por los logros de la empresa como por sus eventuales dificultades.

De la satisfacción recíproca de estas dos series de expectativas dependerá la calidad de la relación entre un Servicio de Prensa y un periodista. Pero la vía es estrecha, incluso muy estrecha. Existe un código de reglas y principios no escritos, que en general aceptan periodistas e informantes. Por lo demás, las actitudes del periodista y del Servicio de Prensa dependerán de las circunstancias y las personas involucradas.

Las principales reglas y principios en general mutuamente aceptados son los siguientes:



- Los hechos que refiere un periodista deben ser verídicos. La publicación por error de una información errónea debe ir seguida de una desmentida.
- Un hecho es un hecho. Un comentario es un comentario. Muchos periodistas se esfuerzan por no amalgamarlos de manera de permitirle al lector, oyente o telespectador que se forme su propia opinión.
- Los comentarios de un periodista le pertenecen. Luego de haber escuchado explicaciones y observaciones sobre el hecho en cuestión, y una vez recogidos, eventualmente, otros puntos de vista, se forja su propia opinión que traduce en su eventual comentario. No debe ser sometido a ninguna presión a este respecto, ya sea antes o después de la publicación de su nota. El servicio de prensa puede pedir, en caso de divergencia de opinión con el periodista, que se mencione el punto de vista de la empresa en el cuerpo de la nota.
- La ley le permite a cualquiera exigir un derecho a réplica si ha sido cuestionado sin que se le haya dado la posibilidad de expresar su punto de vista. El pedido de un derecho a réplica es un último recurso: en general revela un déficit relacional con el medio en cuestión.
- Durante una entrevista con un periodista, como ya lo hemos explicado, se le puede pedir que una parte o la totalidad de la conversación sea considerada "off the record". Si éste acepta el principio, no deberá citar en ningún caso a su interlocutor a propósito de esa conversación. Si, en cambio, no se ha convenido previamente ninguna regla, todos los elementos de la conversación serán considerados "on the record" y, por lo tanto, libremente explotables. Si la conversación es "off off the record", la protección se extenderá también al contenido de la información transmitida.
- No se le pide a un periodista que muestre su artículo antes de publicarlo. En cambio, un periodista puede aceptar, si se le pide antes del comienzo de la entrevista, que muestre las citas del responsable interrogado que mencione en su artículo antes de la publicación. La escritura



de una cita podrá ser modificada, a condición de que el sentido no se aparte del que se le ha dado durante la entrevista.

- Un periodista no debe revelar jamás la fuente de sus informaciones.

Pero, más allá de las convenciones, pueden surgir muchas dificultades relacionales. Estas se resolverán mejor en la medida en que se haya establecido una relación de confianza entre el periodista y su informante. Esta relación se maneja en el tiempo.

Un periodista que jamás haya transgredido una regla acordada con su informante dispondrá de un interlocutor a menudo dispuesto a "decirle más": en efecto, este último sabrá que estas informaciones o comentarios adicionales "off" no serán objeto de una publicación sistemática y que el periodista las utilizará sólo para comprender mejor el tema que debe tratar. El periodista ganará así la posibilidad de redactar artículos más pertinentes.

Un agente de prensa que sepa mantener a un periodista permanentemente informado de lo esencial y que no lo haya manipulado jamás conduciéndolo sobre pistas falsas ganará su confianza, aunque no le diga todo sobre un tema. Si, además, de tanto en tanto el agente de prensa le aporta al periodista informaciones inéditas ("scoops"), éste le estará agradecido. El día en que el agente de prensa desee que se publique una información importante para la empresa, el periodista podrá mostrarse más comprensivo, aun cuando esa noticia no le despierte gran interés.

Esta relación de confianza pasa por una comunicación frecuente entre el periodista y el agente de prensa, no necesariamente vinculada con la escritura de una nota. Así, el periodista comprenderá mejor el contexto de las informaciones referidas a la empresa, compartirá mejor su referente cultural y podrá informar mejor a sus lectores, oyentes o telespectadores. Lo que se juega es el interés del periodista y de su medio, que publicarán artículos mejor documentados. Se juega también el interés de la empresa cuya política, acciones y resultados serán mejor explicados a la opinión pública.



El límite de esta relación de confianza reside en el riesgo de una ósmosis demasiado grande entre las opiniones del periodista y las de su informante, lo que le hace perder su juicio crítico. La formación y la experiencia de los periodistas por lo general les permite evitar ese peligro. A la inversa, cambios demasiado frecuentes en la designación de periodistas que cubren una empresa pueden conducir, sobre todo si la información referida a la empresa es compleja, a una cobertura de menor calidad; lo peor es que no se designe ningún responsable habitual de una redacción para que haga el seguimiento de la información de la empresa.

Por último, la empresa debe cuidarse de no buscar dispensar "favores" particulares a los periodistas que cubren su actividad: el único favor que apreciará un periodista honesto es el acceso a la mejor información. Esto no significa que, por ejemplo, haya que excluir a los periodistas de la lista de los beneficiarios de los tradicionales regalos de fin de año, si su valor de mercado es meramente simbólico. Esto tampoco significa que haya que renunciar a que los periodistas prueben los productos de la empresa de manera de que puedan comentarlos a sus lectores o a que participen en viajes de prensa cuando la información que deben recoger está en el otro extremo del mundo. Todo es cuestión de medida.

### *La objetividad de la información*

Sin tratarse de algo sistemático, un agente de prensa puede verse confrontado a un periodista desconocido en busca de un "golpe mediático", cuya opinión ya está totalmente formada y que se acerca a la empresa con el solo fin de evitar el reproche de no haberla llamado: en ese caso, las declaraciones del agente de prensa podrán ser sacadas de contexto, cortadas o ridiculizadas, porque el periodista en su parcialidad busca apoyar una tesis preconcebida en lugar de fundarla en un análisis lo más objetivo posible de los hechos y explicaciones que releve.

Actitudes de este tipo suelen encontrarse en medios de prensa escrita en los cuales se valora lo sensacionalista antes



que la objetividad. Pero pueden encontrarse también entre ciertos periodistas que trabajan para emisoras de radio o televisión: éstos podrán cortar en el montaje las declaraciones frente a una cámara o un micrófono, conservando sólo las frases o segmentos de frases, sacados de contexto, que no contradigan o que sostengan la tesis que ellos defienden.

Se necesitará toda la prudencia y todo el profesionalismo de un Servicio de Prensa para saber detectar estas intenciones y proteger a la empresa y a sus responsables. Se ha capacitado a los responsables de empresas para enseñarles a construir sus respuestas a las preguntas de periodistas del ámbito audiovisual de manera que, aun trucas, no se les pueda dar un sentido diferente del que han deseado darle.

Sin embargo, nos cuidaremos de generalizar: son muchos los periodistas profesionales de radio y televisión que velan por la objetividad y el equilibrio de la información que difunden. Son muchos también los periodistas extranjeros honestos, o incluso los periodistas de diarios sensacionalistas que saben respetar las reglas de su profesión.

### *El comunicado de prensa*

Un comunicado de prensa es mucho más que un texto bien redactado que explica un acontecimiento, una política o unos resultados. Es un texto que debe atraer inmediatamente la atención de los periodistas a quienes está destinado e interesarlos por la originalidad de la información que contiene. Los periodistas reciben todos los días decenas de gacetas, la mayoría de las cuales irán o bien al cesto de papeles, o bien al archivo. Sólo algunas concitarán el interés del periodista para una eventual publicación. El criterio a partir del cual se hará la selección será el del interés de la información para los lectores, oyentes o telespectadores del medio para el cual trabaja el periodista.

Por lo demás, si al periodista le interesa el comunicado, no dispondrá necesariamente del espacio suficiente para publicarlo íntegro. Por esta razón, el orden en el cual se presenten los diferentes elementos del comunicado debe ir de lo más importante a lo menos importante; cada párrafo debe



agregar un elemento de información suplementario a las informaciones publicadas en los párrafos anteriores. Lo esencial de la información debe figurar en el primer párrafo que debe estar redactado de tal manera que pueda ser publicado tal cual si el periodista no tiene espacio suficiente. Si tiene un poco más de espacio, deberá poder publicar los dos primeros párrafos, o incluso los tres primeros... y así hasta la totalidad del comunicado.

A diferencia de una nota interna, el comunicado comienza con la información y termina con los elementos que explican el contexto en el cual nace la información.

El título del comunicado es importante: está destinado principalmente a atraer la atención del periodista quien podrá, o no, proponérselo al secretario de redacción como título de su artículo. Al final del proceso, la decisión relativa a los títulos de la edición de un diario corresponde en general a la secretaria de redacción.

Se deben pesar todos los términos de un comunicado y controlar todos sus datos en cifras: un comunicado vehiculiza un mensaje formal y oficial de la empresa, que la compromete y sobre el cual no podrá retractarse una vez que se haya difundido el comunicado.

La difusión de un comunicado debe tomar en cuenta los días y horarios de cierre de los periódicos y revistas a los que está destinado, pero también los horarios de los noticieros de radio y televisión.

Un comunicado será más levantado, especialmente por parte de las radios y los canales de televisión, si es objeto de un despacho de agencia de prensa que llega a las redacciones algunas horas antes del cierre. Intentar obtener un despacho de agencia es un trabajo esencial en el momento de la difusión de cualquier comunicado. La mayoría de los medios levantarán luego el comunicado de acuerdo al tono que le haya dado el despacho.

### *La conferencia de prensa*

Si bien algunas informaciones referidas a la empresa pueden ser objeto de un simple comunicado, otras, más comple-



jas, van a requerir explicaciones complementarias. La conferencia de prensa responde a esta necesidad. Se invita a todos los periodistas en condiciones de cubrir la información que se difundirá.

En toda conferencia de prensa es fundamental que se distribuya una carpeta de prensa a los periodistas presentes y se la envíe a los ausentes. Esta carpeta debe contener lo esencial de los elementos que necesitarán los periodistas para comprender, relativizar, poner en perspectiva y comentar las informaciones que se anunciarán en la conferencia de prensa. Debe responder a las preguntas que pueda hacerse el público acerca del tema tratado. También debe contener un comunicado de síntesis que facilite una rápida captación de lo esencial al final de la conferencia de prensa.

La hora de la conferencia de prensa es importante. La mejor hora suele ser hacia el final de la mañana o a primera hora de la tarde. Organizar una conferencia de prensa después de las 15 hs. es un error: los periodistas de la prensa periódica deben trabajar a la tarde en el cierre de su diario.

### *Los almuerzos y desayunos de prensa*

Cuando se desea dar un carácter menos formal a un encuentro con la prensa, se puede organizar un almuerzo o un desayuno de prensa. Esta fórmula es más apropiada para intercambios de opiniones con los periodistas que para un anuncio importante; nadie puede manejar con facilidad tenedor y bolígrafo a la vez.

### *Responder a las preguntas de un periodista*

La mayoría de los contactos entre el agente de prensa y el periodista se hacen por teléfono. Por ello la empresa debe tratar de disponer de la cantidad de líneas necesarias; lo peor para un periodista es chocar con un servicio de prensa cuyas líneas están permanentemente ocupadas.

Manejar bien estos contactos exige una gran atención y un total control de sí. El periodista está a la búsqueda de información. El agente de prensa debe saber que todo lo que di-



ga puede hacerse público, lo que significa que en ningún caso deberá hacer ningún tipo de suposición: cuando no disponga de todos los elementos para responder a una pregunta que se le haya formulado, le propondrá a su interlocutor volver a llamarlo una vez que los haya reunido. A menudo, los agentes de prensa novatos, preocupados por afirmarse ante un periodista, piensan erróneamente que no pueden pasar por no saber: corren el riesgo así de hablar de lo que no conocen bien y presentan como hechos lo que es sólo una suposición de su parte. Esta actitud debe ser combatida con firmeza: un agente de prensa debe limitarse a explicar lo que conoce bien.

La prudencia sugiere imaginar que el periodista graba la conversación y que todo lo que se diga podrá ser reproducido. También es necesario, en todo momento del diálogo, evaluar las consecuencias que podría tener para la empresa una reproducción íntegra del diálogo en las columnas de un diario al día siguiente, sabiendo que el agente de prensa es vocero de la empresa: un diario es leído por un número infinito de personas entre las cuales se encuentran los clientes de la empresa, la competencia, el poder político, los sindicatos, el personal y, desde luego, el management de la empresa. Las consecuencias de un desliz verbal pueden ser graves.

Cuando la conversación tiene lugar con un periodista conocido y de confianza, es importante protegerse utilizando la técnica del "off the record". Esta permite, como lo hemos dicho anteriormente, ir más lejos en las explicaciones. Las partes de la conversación que podrán citarse serán entonces sólo aquellas definidas con el periodista como "on the record".

### *Las reuniones y las entrevistas*

A menudo los periodistas pedirán un encuentro con un dirigente de la empresa o el especialista de un ámbito en particular. El Servicio de Prensa se encargará de organizar la reunión o la entrevista.

Por lo general, la reunión o la entrevista tendrá un objeto: aclararle al periodista un punto en particular. Esto deberá



prepararse: el agente de prensa se esforzará por lograr que el periodista precise las preguntas que desea abordar.

Antes del comienzo de la entrevista, se fijarán las propias reglas del juego con el periodista. En ese momento se negociará con él la posibilidad o no de recurrir al "on" y "off" durante la conversación y la posibilidad o no de revisar las citas que se atribuirán al interesado antes de la publicación.

En ningún caso la persona interrogada deberá responder a una pregunta sobre la cual no esté perfectamente informada, por las mismas razones mencionadas más atrás a propósito de la actitud de un agente de prensa. Siempre habrá tiempo después para entregar la respuesta al periodista.

Se aconseja jamás acordar una entrevista sin la presencia de un agente de prensa: en caso de protesta sobre el tenor de una declaración, podrá actuar como testigo. Algunos periodistas proponen que la entrevista se grabe en cinta magnetofónica. Esta opción siempre resulta ventajosa, a condición de detener la grabación en las partes "off" de la entrevista.

El periodista es libre de preguntar. La persona interrogada es libre de responder.

### *Expresarse por radio y televisión*

Expresarse por radio o televisión es un ejercicio diferente. Lo que se dice va directamente al oyente o el telespectador, sin mediación de un periodista cuya función es entonces hacer las preguntas que desearían hacer los oyentes o telespectadores.

Es preciso distinguir entre la entrevista directa y la entrevista en diferido. En este último caso, debe distinguirse también entre respuestas que podrán ser cortadas, montadas o difundidas en un contexto diferente del de la entrevista y las emisiones semi-directas, que darán lugar a una difusión comparable a la de una en directo.

En la entrevista en directo o semi-directo ante todo hay que imaginar al auditorio: es a él a quien se le responde y no al periodista. Como ya lo hemos explicado ampliamente, es



necesario expresarse en un lenguaje que le resulte accesible, utilizando las imágenes de su referente cultural y tomando en cuenta sus actitudes focales y centrales. Habrá que esforzarse por no perder la atención, ejercicio difícil en la medida en que los únicos mensajes de feed-back disponibles para apreciar esta atención es la mirada y la actitud del periodista que realiza la entrevista. Finalmente, habrá que controlar todo lo que se dice imaginando que se podrán retomar luego extractos de la entrevista en otros programas, fuera del contexto original.

Los políticos conocen bien este fenómeno, que no dejan de explotar pronunciando "slogans" que han preparado y que saben que serán retomadas en otras emisoras de radio y televisión, o incluso en la prensa escrita a través de las agencias periodísticas. Las emisoras de radio también lo saben: graban las imágenes de las entrevistas que difunden a los canales de televisión y a las agencias de prensa.

Se aconseja fuertemente a los dirigentes de empresa entrenarse en entrevistas: aprenderán así a controlar su expresión y a construir sus intervenciones de manera de eliminar los riesgos y aumentar el valor comunicativo.

La entrevista en diferido destinada a ser cortada y montada requiere una gran prudencia. Hay que olvidar el contexto en el cual se hace la grabación contentándose con pronunciar una sucesión de frases cortas independientes unas de otras, cuidando que no puedan cobrar un sentido diferente del que se ha querido darles cuando son cortadas.

### *Las fotos*

Las fotos son también portadoras de mensajes. Comunicados y carpetas de prensa suelen ir acompañados de una o varias fotos cuidadosamente elegidas. La empresa deberá intentar actuar de modo que, especialmente en caso de crisis, las fotos del personal, las instalaciones y los productos que tome la prensa la presenten desde el ángulo más favorable posible.



### *El deber de reserva*

Nadie está autorizado a divulgar fuera de la empresa informaciones referidas a ella, sin acuerdo de la jerarquía. Esta disposición, que figura en los contratos de trabajo (o en los estatutos a los cuales se refieren), se aplica entre otras cosas a los contactos que los miembros del personal, cualquiera sea su nivel jerárquico, puedan mantener con periodistas a título personal.

Si se trata de contactos profesionales, la mayoría de las empresas exigen de sus responsables que remitan al Servicio de Prensa todo llamado directo de un periodista. Con más razón, todo encuentro entre un responsable de la empresa y un periodista debe ser organizado por el Servicio de Prensa, el único capaz de juzgar sobre su conveniencia u oportunidad.

Son muchos, tanto en el ámbito empresarial como en el periodístico, los que consideran estas obligaciones como restrictivas y contrarias a la libertad de expresión. Los periodistas desearán poder ver directamente a quienes quieren y cuando quieren, de manera de ganar tiempo y evitar lo que suelen considerar como un control de la Gerencia General sobre las declaraciones de sus responsables, a través del Servicio de Prensa. Algunos responsables de las empresas, por su parte, están fascinados por la prensa: les gusta mostrar lo que hacen, expresar sus ideas y verlas citadas en la prensa. Muchos no comprenden la preocupación que puede tener la Gerencia General en lograr la coherencia de su discurso externo.

Es tarea del servicio de prensa, con el apoyo del management, velar por el respeto de estas reglas, sin por ello sustituir a los responsables de la empresa en la función de explicar las cuestiones de su especialidad a la prensa: su papel consistirá, en función de la oportunidad y con acuerdo del management, en organizar la interface entre los responsables y la prensa, asistir a las entrevistas y asegurar su seguimiento con los periodistas, especialmente cuando éstos necesiten informaciones complementarias o cuando deban validarse las citas antes de la publicación.



### *Los recortes de prensa cotidianos*

Los recortes de prensa son una herramienta esencial. Le permiten al management saber, en las primeras horas de la mañana, mediante una lectura rápida, todo lo que se ha escrito, dicho o mostrado sobre la empresa en la prensa cotidiana, en las revistas aparecidas ese día y en las emisoras de radio o televisión el día anterior o temprano en la mañana.

Consisten en fotocopias de artículos recortados y clasificados por temas, pero también transcripciones de lo que se dijo en radio y televisión.

Le corresponde al servicio de prensa encontrar un justo equilibrio en su constitución: demasiados artículos hacen muy pesada la lectura, y demasiado pocos pueden privar al management de un artículo que podría ser importante. Muchas empresas difunden internamente carpetas de recortes de prensa que sólo contienen los artículos más significativos, reservándole al Gerente de Comunicación, o incluso al Gerente General, una carpeta más exhaustiva.

La lectura atenta de la carpeta de recortes permite apreciar si los periodistas comprendieron bien los mensajes de la empresa y si es conveniente iniciar acciones correctivas.

## LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

Para una empresa, una crisis puede asumir diferentes formas. Puede originarse en un accidente, un movimiento social, un daño en el medio ambiente, una crisis financiera, el cuestionamiento de un dirigente, etc. Muy rápidamente la empresa se encontrará en el foco de la actualidad y la cobertura mediática intensa de la que será objeto podrá alterar seriamente su imagen, si la comunicación no es bien manejada.

Las empresas conocen los principales ámbitos de su actividad susceptibles de producir una crisis. Por lo tanto, tienen la posibilidad de preparar de antemano el dispositivo que implementarán con el fin de manejarla de la mejor manera posible. Este dispositivo prevé en general la creación de una



“célula de crisis”, de un centro de información telefónica especial destinado al público y un refuerzo del Servicio de Prensa. Sus disposiciones están asentadas en un documento que se actualiza regularmente, y que incluye todas las direcciones útiles.

Cuando se produce una crisis, todo sucede muy rápido. En algunos minutos la empresa se verá desbordada de pedidos de información: deberá haber designado claramente a aquellos que estarán habilitados para proveer esa información y a quién. Las informaciones difundidas en diferentes puntos de la empresa y a sus diferentes públicos deberán ser perfectamente coherentes y comprobadas, lo que exigirá la constitución de un centro único de emisión de la información relativa a todos los aspectos de la crisis. Este centro se instalará por lo general en el seno mismo de la célula de crisis y será coordinado por la Gerencia de Comunicación. Publicará regularmente comunicados destinados a la prensa. Estos comunicados serán retomados en la red interna de información, en forma de despachos, si la empresa dispone de una agencia electrónica de información interna. Si se trata de un accidente, se abrirá lo más pronto posible un centro de información para las familias; este centro dispondrá de todas las informaciones que se hagan públicas, pero también de informaciones particulares de carácter personal que se reservarán para las familias debidamente identificadas.

En situación de crisis, todos deberán conservar la sangre fría. Toda información transmitida deberá ser verificada y toda palabra pronunciada será pesada: una información falsa, debido al juego de los despachos de agencias periodísticas, de las emisoras de radio y televisión habrá llegado a todo el país, o incluso a todo el mundo, en pocos minutos y será difícilmente recuperable. Se deberá jerarquizar la transmisión de la información; la prensa puede no ser sistemáticamente la primera en ser informada. Convendrá desconfiar de las informaciones que puedan difundir a la prensa las organizaciones externas a la empresa: deberá hacerse todo para coordinarlas a través de la célula de crisis.



Los responsables de la comunicación deberán tener el reflejo de suspender todas las campañas publicitarias en curso cuyos mensajes puedan perturbar la comunicación específica de la crisis.

## LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CONFLICTO SOCIAL

El conflicto social es una crisis algo particular. Al manejo de la información referida a las consecuencias del conflicto se añadirá la necesidad de convencer a la opinión pública interna y externa sobre lo bien fundado de las acciones que han emprendido las organizaciones sindicales y de su no justificación por parte de la Gerencia General.

Unos y otros argumentarán con el objetivo de obtener un apoyo de la opinión interna. Si la gran mayoría del personal desaprueba un conflicto, las organizaciones sindicales deberán flexibilizar sus posiciones en la mesa de las negociaciones. A la inversa, si la opinión pública interna es ampliamente favorable al conflicto, éste puede endurecerse. La comunicación podrá quedar circunscripta al perímetro de la empresa.

Pero hoy es cada vez menos frecuente que un conflicto quede circunscripto al interior de la empresa, a pesar del perjuicio que seguramente provoque su externalización para la imagen de la empresa. Las organizaciones sindicales conocen este perjuicio y lo utilizarán como un medio de presión sobre la Gerencia General: cuanto más rápido acceda a las reivindicaciones, más rápidamente se terminará el conflicto y menos afectada quedará la imagen de la empresa. Estas alertarán a la opinión pública mediante comunicados a la prensa e intentarán obtener una cobertura mediática del conflicto.

Tendrán más éxito en la medida en que los paros creen perturbaciones que afecten a la población (huelga de colectivos, subterráneos o trenes). Cuando esto no ocurre, en algunos países, las organizaciones sindicales han aprendido a crear estas perturbaciones, por ejemplo bloqueando rutas,



puertos o aeropuertos: se crean así un medio de presión suplementario y se aseguran la cobertura mediática que les permitirá desplazar el conflicto fuera de la empresa. El árbitro del conflicto será entonces la opinión pública, y ya no el personal de la empresa.

Si la opinión pública aprueba mayoritariamente el conflicto, soportará las consecuencias de los paros o de las trabas a la libre circulación que perturba su vida cotidiana: el movimiento social será más bien popular y las posiciones sindicales seguirán siendo duras. Si, en cambio, la opinión pública desaprueba el conflicto, éste se volverá impopular: el personal de la empresa se mostrará menos solidario, muchos volverán al trabajo y los poderes públicos contarán con el apoyo de la población para intervenir de manera de restablecer la libre circulación de bienes y personas.

Por estas razones, la comunicación vinculada a un conflicto social es a la vez interna y externa.

Hacia el interior, la Gerencia General buscará explicar y justificar sus posiciones y poner de relieve los riesgos que el conflicto, si perdura, hace correr a la empresa: su objetivo será convencer al personal en huelga que retome el trabajo. Para ello utilizará todos los medios de comunicación interna a su disposición.

Hacia el exterior, deberá convencer a la opinión pública testigo, por interposición de los medios, de un enfrentamiento verbal entre la Gerencia General y las organizaciones sindicales. En este enfrentamiento, las Gerencias de las empresas están en situación de inferioridad y luchan con armas desiguales.

En efecto, la opinión pública, en su mayoría, tenderá a darle la razón a las organizaciones sindicales, al menos al comienzo del conflicto. El ciudadano de base considera que los sindicatos cumplen su función defendiendo a sus adherentes. Piensa que deben tener buenas razones de luchar, aun cuando no siempre comprenda esas razones. Con frecuencia él mismo es empleado de una empresa y se alegraría de recibir apoyo el día en que esté en conflicto con ella.



Pero otros elementos, más técnicos, colocan a las empresas en situación de inferioridad. Los periodistas en general mostrarán una aparente neutralidad en sus comentarios, pero en gran proporción darán la palabra a los huelguistas, tal vez por el simple hecho de que estos últimos están al alcance de los micrófonos en el momento de la cobertura de los acontecimientos de los que son actores. Las radios y los canales de televisión son extremadamente temibles en estas situaciones, porque sus periodistas, salvo excepciones, no se toman el tiempo de verificar la validez de los argumentos y la exactitud de las cifras que dan los huelguistas o los delegados sindicales que interrogan en las entrevistas in situ. Estos reportajes se difunden luego en los horarios centrales sin debate que los contradiga. Se le da a la empresa la posibilidad de responder, pero muy raramente en el marco de la misma nota, lo que reduce considerablemente sus posibilidades de convencer. La prensa no le perdonaría a una empresa decla-

Un caso bien conocido es el del recibo de sueldo. Un huelguista furioso exhibe a la cámara un recibo de sueldo que muestra, en la línea "líquido a pagar" una suma muy baja. ¿Quién irá a verificar si se trata de un salario neto o un salario bruto? ¿Quién irá a ver si ese recibo de sueldo no incluye descuentos excepcionales después de haber percibido un adelanto? ¿Quién comprobará si no se trata de un aguinaldo? ¿Quién se preocupará por saber si la remuneración de este empleado no comprende una parte fija y una parte variable y su su recibo de sueldo no es el de un mes de licencia sin parte variable?

Es muy probable que lo haga la empresa. Pero necesitará tiempo para encontrar la copia del recibo de sueldo y para analizarla antes de poder reaccionar y contradecir las declaraciones del empleado. Mientras tanto, el público masivo ya se habrá formado su opinión. Tal vez la empresa reciba un derecho de réplica al día siguiente a la misma hora, pero en circunstancias diferentes, fuera del contexto emocional de la víspera y sin real posibilidad de restablecer la verdad en la mente del público.



rar datos inexactos, pero lo acepta de un delegado sindical que no está sometido a ninguna deontología.

La empresa deberá elegir entre una presencia en los medios en momento del conflicto o, por el contrario, una actitud de reserva. La presencia intensiva permite reequilibrar el efecto de la comunicación sindical, con los límites que ya hemos mencionado. Pero presenta el riesgo de hacer el juego de las organizaciones sindicales que intentarán nacionalizar

Recordamos un célebre conflicto en Francia, en las fábricas de Peugeot en Sochaux, donde una intervención del Presidente de la empresa en el noticiero tuvo un efecto desastroso. Esto acarreó una extensión del conflicto a los otros establecimientos de la empresa y generó un profundo malestar entre los ejecutivos.

el conflicto. Presenta también el riesgo de caldear más aún los ánimos y retrasar una salida negociada.

En caso de conflicto mediatizado, es aconsejable actuar más bien de modo que la empresa se exprese desde el lugar de los hechos, en lo posible en las mismas notas que aquellas en las que se expresan las organizaciones sindicales. Los dirigentes también deberán expresarse, pero tendrán que elegir sus momentos, especialmente en función del estado de avance de las negociaciones.

La compra de espacios publicitarios que le permitan a la empresa expresar serenamente sus posiciones es una técnica a tener en cuenta en caso de conflicto social fuertemente mediatizado, cuando no logra hacerse escuchar de otra manera.

## LA COMUNICACIÓN FINANCIERA

La comunicación financiera es esencial para una empresa que cotiza en Bolsa. Los inversores analizan y proyectan las informaciones que le atañen. Estas pueden influir en el volumen de compras y ventas de sus títulos y, por ende, en su cotización. Las informaciones financieras son, con toda eviden-



cia, las más sensibles y su difusión debe manejarse con las mayores precauciones. A menudo, se necesitará un previo visto bueno de los interventores de cuentas, o incluso de la comisión de operaciones bursátiles antes de cualquier difusión de datos financieros.

Los analistas financieros son intermediarios insoslayables en la comunicación financiera: con sus análisis y sus opiniones orientan a los inversores y suelen ser consultados por los periodistas, especialmente por los periodistas anglosajones. Se debe mantener con ellos una relación asidua, así como el servicio de prensa mantiene una relación asidua con los principales periodistas que siguen la evolución de la empresa. Por lo general es la Gerencia de Finanzas la que se encarga de este seguimiento, junto con el servicio de prensa.

La optimización de la comunicación financiera pasa por una estrecha y permanente cooperación entre Gerencias de Finanzas y de Comunicación.

## LAS RELACIONES PÚBLICAS

Con el nombre de "relaciones públicas" se designan los medios que le permiten a una empresa establecer una relación particular con cada uno de sus públicos.

El primero de estos medios es la libreta de direcciones. Cada responsable de las relaciones de la empresa con un público determinado tendrá que desarrollar y mantener día a día una relación de comunicación asidua con la red de personas que le permitan ejercer mejor una influencia sobre esos públicos, en el interés de unos y otros. Los públicos en cuestión son en general, además de la prensa, los grandes clientes, los accionistas, los medios parlamentarios, los partidos políticos, las instituciones gubernamentales, las grandes centrales sindicales, las instituciones financieras, los analistas financieros, los proveedores, la policía, la aduana, los medios artísticos y culturales, las grandes empresas, etc.

Para ello, habrá que saber recibir y crear los acontecimientos susceptibles de facilitar esta comunicación. Cada empre-



sa dispone por lo general de un servicio especializado en la organización de recepciones, desayunos, almuerzos, cenas, espectáculos, conferencias, simposios, foros y en la creación de acontecimientos portadores de imagen a los cuales invitará a sus amigos y que podrán ser objeto de una cobertura mediática portadora de imagen.

## LA GESTIÓN DE LA IMAGEN

En el capítulo anterior hemos explicado cómo una empresa concebía su identidad de marca y cómo debía manejar permanentemente las diferencias detectadas entre su imagen en el público, su identidad de marca y su realidad objetiva. Escribíamos que una distancia entre la realidad objetiva de la empresa y su identidad de marca podía ser reveladora de disfuncionamientos corregibles a través de medidas internas. Escribíamos también que una distancia entre la imagen percibida por el público y la identidad de marca podía tener origen en un déficit de comunicación.

La función de la comunicación institucional es precisamente llevar adelante las acciones que permitan la mejor adecuación entre el modo en que es percibida la empresa y su identidad de marca.

Para hacer este trabajo, los responsables de la comunicación deben determinar los mensajes que deberán difundir a los públicos deseados y los canales que utilizarán para vehicularlos.

### El management de los signos

Cualquier expresión de la empresa, por parte de cualquiera de los miembros del personal o por cualquiera de sus manifestaciones externas, vehiculiza un mensaje. Si este mensaje está conforme con las especificaciones del posicionamiento y de la identidad de marca de la empresa, reforzará en su destinatario la percepción que este último ya tenía de los va-



lores de la empresa. Si, en cambio, el mensaje está en contradicción con estas especificaciones, suscitará interrogaciones y una perturbación en su destinatario para el cual la imagen de la empresa se desdibujará.

Cuanto mejor sepa la empresa armonizar sus mensajes externos, todos sus mensajes externos, mejor controlará su imagen y menos distancias encontrará entre su identidad de marca y el modo en que es percibida.

### *La selección y la capacitación del personal*

Esta armonización pasa sobre todo por la selección y la capacitación del personal: éste debe poder regular su comportamiento y sus actitudes en función de las especificaciones de imagen que le impone la empresa que representa. Debe respetar las normas vestimentarias de la empresa (especialmente si la empresa utiliza uniformes), debe aceptar un estilo de conducta y una manera de expresarse en conformidad con las normas de la empresa, debe aprender a controlar sus impulsos personales cuando no son compatibles.

Evidentemente, las normas deberán ser concebidas de modo que no obliguen al personal a un esfuerzo de desdoblamiento traumático de la personalidad. Las adaptaciones de conducta serán menos difíciles si, en el momento de la selección, sólo se hubieran elegido los candidatos con un perfil psicológico compatible. Por lo demás, las normas de conducta determinadas deberán dejar suficiente espacio a la expresión de la personalidad y la espontaneidad individuales: el público no deberá darse cuenta de la existencia de normas y tener la impresión de que las actitudes que encuentra son naturales.

Una empresa que descuide la capacitación de su personal en estas normas se expondría a un riesgo elevado de desdibujamiento de su imagen cuyas consecuencias comerciales, especialmente en las industrias de servicio, podrán ser graves.



### *La identidad sensorial*

Los signos que vehiculiza la arquitectura de las instalaciones de la empresa, el logo, los colores, los sonidos, los olores, la decoración interior de los locales, el diseño y packaging de los productos, el estilo de los avisos publicitarios, el tono de las declaraciones a la empresa, la impresión que dejan los dirigentes en sus intervenciones en la radio, la televisión, los diarios y las revistas, todo contribuirá, en gran medida, a la formación de su imagen.

Ninguno de esos signos deberá escapar al control de la empresa, si desea gozar de una imagen coherente y conforme a la que define su posicionamiento. Grandes marcas como Sony, Coca Cola, Nike, Air France, Mac Donald's, Carrefour, Dior, BNP, etc., le asignan una gran importancia. Dondequiera que estén en el mundo, emiten un mensaje de imagen coherente e idéntico. En ciertas empresas, la responsabilidad del management de estos signos se confía a la Gerencia de Comunicación, en otras, a la Gerencia de Márketing.

### La función del Servicio de Prensa

La Gerencia de Comunicación y el Servicio de Prensa desempeñan un papel importante. A través de sus reacciones ante los acontecimientos, el tono y el contenido de las declaraciones que serán levantadas por los medios, contribuirán a moldear la imagen. La empresa será percibida como más bien cálida o fría, interesada o no sólo por la ganancia, preocupada o no por el cliente, preocupada o no por la protección del medio ambiente, abierta o no a la acción humana...

### El padrinazgo y el mecenazgo

El padrinazgo y el mecenazgo le permiten a la empresa vehicular mensajes que expresan su adhesión a valores que la comunicación referida únicamente a los productos por lo general no permite transmitir.



Es así como una empresa de petróleo o de productos químicos podrá buscar afirmar, asociándose a acciones de protección del medio ambiente, el interés que le asigna a este tema: la confianza del público en las medidas que pueda tomar para proteger el medio ambiente de sus propias actividades contaminantes podrá verse reforzada mediante este mecenazgo.

Asimismo, una empresa que desee ser percibida como reactiva, dinámica y que funciona en equipo podrá decidir apadrinar un deporte que corresponda a su imagen. El padrinazgo deportivo permite también, si es bien transmitido, crear una emulación interna.

Una empresa posicionada sobre el segmento del refinamiento podrá querer asociar su imagen a acontecimientos artísticos y culturales de alto nivel.

### *La publicidad institucional*

Hemos mencionado extensamente, en el capítulo anterior, las técnicas de la comunicación publicitaria. La publicidad institucional constituye una de estas técnicas: no apunta a vender un producto en particular, sino, simplemente, cuando es necesario, a afirmar los grandes valores y la imagen de la empresa y a preservar su notoriedad de modo que sus diferentes públicos deseen mantenerse o entrar en relación con ella.

### La imagen del Presidente

Los dirigentes de la empresa portan simultáneamente su imagen personal y la de su empresa. Harán todo para que los elementos positivos de una puedan repercutir sobre la otra.

Las empresas suelen definir sus valores iniciales alrededor de los valores de sus dirigentes fundadores: Virgin lleva aún la imagen de Richard Branson, Microsoft la de Bill Gates pero el Club Mediterráneo comienza a tomar distancia de la de Gilbert Trigano. Con el tiempo, otros dirigentes tomarán el lugar de los fundadores. La imagen ligada a su recorrido pro-



fesional anterior se completará con el contacto de los valores de su nueva empresa así como la imagen de la empresa se adaptará, más o menos según los casos, a la de su nuevo dirigente.

A muchos Gerentes de Comunicación se les reprocha que dedican demasiado tiempo al management de la imagen de su Presidente y un tiempo insuficiente al de la imagen de la empresa. En realidad, los Gerentes de comunicación saben cómo funciona la prensa. En especial, saben que los medios le darán más fácilmente la palabra al Presidente de una empresa que a cualquiera de sus subordinados y aprovechan esta situación para que el Presidente vehiculice en los medios signos y mensajes portadores de imagen favorable para la empresa. Ayudando al Presidente a manejar su imagen, ayudarán a la empresa y harán que sus estrategias sean comprendidas y susciten la adhesión. Sin embargo, no deberán descuidar el management de la infinita cantidad de signos que debe vehiculizar la empresa por otros canales.

---

## RESUMEN

---

La empresa no vive sola. No puede ignorar las actitudes que tienen hacia ella sus públicos externos y, especialmente, la de la opinión pública. El management debe poder tomar sus decisiones informado de las reacciones que éstas podrían desencadenar: es a través de las relaciones que la empresa mantiene con sus diferentes públicos como podrá evaluar estas reacciones y, eventualmente, atenuarlas o neutralizarlas.

La prensa es un relevo esencial entre la empresa y la opinión pública. Las relaciones que la empresa mantenga con los periodistas condicionarán la calidad de la bajada hacia los medios de las informaciones que la conciernen. Para desarrollar buenas relaciones con la prensa es preciso comprenderla bien y conocer bien su funcionamiento. Para manejar los comunicados de prensa, responder a las preguntas de los periodistas, extraer el mejor provecho de un paso por la radio o la televisión, es necesario conocer bien las reglas del juego. Para manejar bien una crisis o limitar los efectos negativos de un conflicto social, también hay que comprender bien cómo trabaja la prensa en esas ocasiones y saber adaptarse a ello.

La prensa contribuye a la formación de la imagen de la empresa. También el estilo y la conducta de su personal y los diferentes elementos de su base sensorial. Manejar la imagen consiste en manejar los signos que emite la empresa de manera que generen una percepción de la empresa lo más cercana posible a la identidad de marca ligada al posicionamiento que ha elegido en su segmento de mercado. La imagen de los dirigentes de la empresa y, más particularmente, la de su presidente podrá desempeñar un papel importante.

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

---

### **EJERCICIO Nº 1**

*Encuentre cinco normas informales cuyo no respeto por parte de una empresa afectaría su imagen en la opinión pública*

### **EJERCICIO Nº 2**

*Un dirigente de empresa estudia el cierre de una fábrica implantada en una región de la Argentina. ¿Qué reacciones hostiles puede prever de antemano? Entre estas reacciones, ¿cuáles son las que podrían obligarlo a reconsiderar su proyecto? ¿Cuáles son las que podría atenuar y cómo? ¿Cuáles son las que podrán resultarle indiferentes? ¿Qué pasaría si decidiera cerrar su fábrica sin preocuparse de ninguna de estas posibles reacciones?*

### **EJERCICIO Nº 3**

*Cite a tres periodistas de televisión y tres conductores no periodistas. ¿Qué diferencias ha podido observar en su manera de manejar la información que difunden al aire?*

### **EJERCICIO Nº 4**

*Elija un artículo del diario de hoy. Haga una lista de las informaciones fácticas que figuran en el artículo. ¿Cuáles son los comentarios del periodista? ¿Cuáles son los de terceros? ¿La presentación de algunos de los hechos induce a los lectores en su interpretación? ¿Hay informaciones que no han podido ser verificadas? ¿Cómo las presenta el periodista?*

**EJERCICIO Nº 5**

*Redacte un comunicado ficticio que anuncie la decisión de una empresa de fusionarse con su principal competidor.*

**EJERCICIO Nº 6**

*Busque la sección "confidencial" de una revista. Elija una noticia breve de esa sección. Compárela con una noticia breve que figura en otra sección. ¿Qué diferencias encuentra?*

**EJERCICIO Nº 7**

*Releve los principales títulos de La Nación de hoy. Haga lo mismo con Clarín y Ambito Financiero. En su opinión, ¿cómo se vincula la elección de los temas que trata cada uno de estos diarios con el perfil de sus lectores?*

*Elija luego un mismo tema que traten los dos diarios. Compare ambos artículos. ¿En qué se ve el esfuerzo de los periodistas en tomar en cuenta el perfil de sus lectores en el tratamiento de la información?*

**EJERCICIO Nº 8**

*Imagínese que debe responder las preguntas de un periodista que le pide su opinión sobre la empresa para la cual trabaja. ¿Qué le diría "on the record", "off the record" y "off off"?*

**EJERCICIO Nº 9**

*Elija una crisis que haya atravesado una empresa recientemente. ¿Tuvo la impresión de que la empresa la manejó bien? ¿Por qué?*

*Haga lo mismo analizando un conflicto social reciente.*



## EL MANAGEMENT DE LA COMUNICACIÓN

Como hemos visto, la comunicación está omnipresente en la empresa. Condiciona el buen desarrollo de los procesos de producción y la eficacia de la organización. Es esencial para el management de las conductas y las actitudes así como para la gestión de la información interna y la motivación del personal. Es una dimensión insoslayable del management por la calidad y del márketing relacional. Está en la base de los nuevos métodos de venta, la publicidad y las relaciones con los medios. Está en el centro de la gestión de la imagen de la empresa, de sus marcas y sus productos.

En el momento en que las empresas, conscientes de las oportunidades y los riesgos inherentes a la globalización y la liberalización de la competencia, hacen todo para optimizar su eficacia y reducir los costos, son considerables las ganancias que tienen derecho a esperar de una comunicación controlada.

¿Cuánto vale el tiempo perdido, en todos los niveles de la empresa, en buscar una información que los empleados podrían tener al alcance de la mano sobre la pantalla de su computadora? ¿Cuánto cuesta el cúmulo de trabajos a rehacer cada vez que se han comprendido mal las instrucciones? ¿Cuánto le cuesta a la empresa un personal desmotivado y



cuánto le haría ganar un personal entusiasta, motivado y creativo que haga suyos los desafíos de la empresa? ¿Cuánto valen clientes satisfechos por la relación personalizada y la calidad total que les ofrece la empresa? ¿A cuánto ascienden las ganancias suplementarias que podrían generar mejores vendedores y una mejor publicidad? ¿Cuánto vale una buena imagen de marca? ¿Cuánto vale una cobertura de prensa frecuente? ¿Cuánto cuesta una cobertura mediática maliciosa?

En realidad, el valor agregado que aporta una comunicación eficaz, aun cuando sea difícilmente traducible en cifras, puede ser importante. Algunos dirigentes de empresa lo han comprendido y han abierto las vías necesarias. Otros se niegan aún a considerar esta disciplina como una función inherente al management y se privan de una herramienta que podría resultarles muy valiosa.

Sea como fuere, en materia de comunicación no hay lugar para la improvisación. Para hacer eficaz un proceso de comunicación, cualquiera sea su complejidad, es preciso tomarse el tiempo de analizar, identificar los factores que condicionan su eficacia y actuar sobre estos factores en el sentido deseado.

Son muchos quienes creen aún que la comunicación es una disciplina al alcance de cualquier aficionado inspirado. Se equivocan. La complejidad de los fenómenos que la condicionan es tal que requiere cada vez más la intervención de especialistas. Estos especialistas pueden ser internos a la empresa. También pueden ser convocados para consulta externa.

Con todo, suponiendo que un empresario esté convencido del papel esencial de la comunicación en su organización, ¿dónde deberá situar a sus responsables en el organigrama y cómo deberá definir los campos de sus responsabilidades?

Es la pregunta que intentaremos responder en este último capítulo. Veremos que no hay una única respuesta: cada empresa se distingue por sus especificidades y convendrá adaptarse a ellas. Sin embargo, deberán tomarse en cuenta algunos principios.



## LA COMUNICACIÓN GLOBAL

La publicidad dirigida a los clientes y las relaciones con la prensa que se dirige a la opinión pública e incluso la comunicación interna dirigida al personal no pueden concebirse separadamente: el personal lee los artículos de la prensa y los avisos publicitarios; el público masivo ve las publicidades y la prensa bien puede estar al tanto de lo que se comunica internamente. Esto quiere decir que, en la elaboración de un mensaje destinado a los clientes o a la prensa, habrá que integrar el hecho de que el personal estará también entre los receptores. También habrá que tomar en cuenta, en la comunicación destinada al personal, la eventualidad de que sea reproducido en la prensa.

### La centralización

Estas interacciones llevan a ciertas empresas a optar por un enfoque global de su comunicación, lo que les permite controlar los efectos eventualmente negativos de un mensaje destinado a un público que podría ser rechazado por otro público y multiplicar la eficacia de sus acciones de comunicación concibiéndolas en función de todos los receptores que serán sus destinatarios, y ya no sólo en función de los receptores que constituyen el blanco principal.

La responsabilidad de la comunicación interna, la comunicación publicitaria y la comunicación institucional se confía entonces a una Gerencia de Comunicación que, por supuesto, tendrá que velar por que las funciones comerciales y recursos humanos estén muy estrechamente asociadas en la elaboración de las acciones referidas a sus públicos respectivos. En general se crea con este fin un comité de comunicación.

### La balcanización

A pesar de las ventajas de este enfoque global, algunas empresas prefieren confiar la responsabilidad de la comuni-



cación comercial a la función márketing, la de la comunicación interna a la función recursos humanos y la de la comunicación institucional a una Gerencia de Relaciones Institucionales o a una Gerencia de Relaciones Públicas. Los argumentos que esgrimen son que la comunicación comercial es ante todo un instrumento de márketing y que la comunicación interna debe estar al servicio de la gestión de los recursos humanos.

Para limitar los inconvenientes de la balcanización, en este caso se aconseja implementar un Comité de Comunicación en el cual se coordinarán las acciones que llevará adelante la Gerencia responsable de la comunicación institucional, la Gerencia Comercial y la Gerencia de Recursos Humanos.

## LA COMUNICACIÓN ORQUESTADA

En la empresa son muchos los que aspiran a poder comunicar libremente con el exterior, especialmente con la prensa. Dando esta libertad, la empresa corre el riesgo de transmitir mensajes disonantes que pueden afectar su imagen. Corre el riesgo también de encontrar en las columnas de los diarios informaciones que hubiera preferido difundir en un momento más oportuno, o incluso que no deseaba hacer públicas.

Para evitar tales problemas, es indispensable que el management de la empresa fije muy claramente las reglas del juego. Estas consisten en general en exigir de todos los responsables de la empresa, cualquiera sea su nivel en la jerarquía, que se abstengan de cualquier iniciativa en ese ámbito sin acuerdo y acompañamiento del Servicio de Prensa.

Son muchos también los organismos de la empresa que desearían poder realizar por sí mismos la publicidad de sus actividades. Si la empresa les diera esa libertad, correría el riesgo de ver aparecer en los medios avisos publicitarios totalmente incoherentes unos con otros. Por esta razón, se pide en general a todas las unidades de la empresa que coordinen con el Servicio de Publicidad todas sus acciones publicitarias.



Este último podrá definir especificaciones obligatorias mínimas (tipo de imágenes, colores, tipografía, slogans, firma, etc.) que se impondrán a todos, especialmente en los mercados extranjeros, dejándoles la libertad de adaptar los mensajes principales de sus campañas a las características particulares de sus targets.

También en materia de información interna, es deseable encontrar un justo equilibrio entre la libertad de que deben poder disponer las diferentes unidades de la empresa para informar a su personal sobre sus actividades y una necesaria coordinación de la difusión de las informaciones en el seno de la empresa. En general es tarea del Servicio de Comunicación Interna, que depende, según los casos, de la Gerencia de Comunicación o de la Gerencia de Recursos Humanos. Algunas empresas se han equipado con una agencia de información interna que, a la manera de una agencia de prensa, difunde en tiempo real a las diferentes unidades y a los ejecutivos "despachos" referidos a las informaciones sobre la vida de la empresa. Estos despachos podrán alimentar reuniones en las cuales los jefes podrán comentar las informaciones que contienen. También podrán ser exhibidas, reproducidas en soportes de información locales, ser objeto de comunicados internos o publicadas en la revista interna que edita el Servicio de Comunicación Interna.

## LA AUDITORÍA Y EL ASESORAMIENTO EN COMUNICACIÓN

Los ámbitos objeto de la búsqueda de eficacia no se limitan a la publicidad, la comunicación institucional y la comunicación interna. Cubren también, como hemos señalado, el management de las actitudes, las conductas y la motivación a nivel global y al de las unidades de trabajo, la capacitación de los ejecutivos y del personal en contacto con los clientes, la organización, los sistemas de información, la coordinación de los procesos de calidad, etc.



Considerando el desafío que representa una comunicación eficaz en todos los ámbitos de la empresa, el management debe poder asegurarse en todo momento que se ha hecho todo para alcanzar este objetivo. Así como podrá recurrir a auditorías para identificar eventuales déficits de gestión, deberá poder contar con un trabajo de expertos capaz de identificar los eventuales déficits de comunicación en el seno de la empresa y proponerle las medidas necesarias para eliminarlos. Esta función puede corresponderle a la Gerencia de Recursos Humanos o bien, si la comunicación está centralizada, a la Gerencia de Comunicación. Una u otra deberá –directamente o apelando a consultoras externas– poder intervenir rápidamente para resolver cualquier problema de comunicación dentro de la empresa.

## LAS GERENCIAS DE COMUNICACIÓN

El reconocimiento de la función comunicación en las empresas es un fenómeno aún reciente. Antes de los años 80, la globalización de la comunicación era un concepto que rara vez se tenía en cuenta en la organización de las empresas. La comunicación estaba casi siempre balcanizada; la comunicación externa institucional era manejada por Gerencias de Relaciones Públicas o Gerencias de Relaciones Institucionales, la publicidad por las Gerencias Comerciales y la información interna por las Gerencias de Personal.

Muchos dirigentes de empresa, convencidos de la dimensión estratégica de la comunicación en la empresa moderna, han deseado poder controlarla mejor creando Gerencias de Comunicación situadas bajo su autoridad directa. Sin embargo en general les resultó difícil convencer a sus responsables comerciales y a sus responsables de recursos humanos de desprenderse de la publicidad y de la información interna para confiarlas a especialistas dependientes de la Gerencia General. En ciertos casos, cuando la especificidad de la empresa lo justificaba, aceptaron reajustes, con toda razón indudablemente.



En realidad, se necesitó tiempo antes que las culturas internas reconocieran la comunicación como un verdadero oficio que exige aprendizaje, experiencia y aptitudes profesionales. Por largo tiempo, por ejemplo, las Gerencias de Personal consideraron que las "relaciones exteriores" eran el campo privilegiado de asignación de personal que no se quería en otros puestos y del que era imposible desprenderse. Por largo tiempo se opusieron a la creación de filiales de comunicación en la gestión de las carreras y la capacitación.

Fue necesario que los dirigentes de empresa persuadidos apelaran a toda su autoridad para que, por intermedio de Gerencias de Comunicación ubicadas bajo su autoridad, pudieran controlar directamente la comunicación de la empresa. A la cabeza colocaron a hombres y mujeres de confianza que pudieran aconsejarlos. Algunos resultaron ser ex gerentes de relaciones públicas o de relaciones institucionales reconvertidos. Pero muchos eran mujeres y hombres con un perfil nuevo, elegidos por su aptitud para dominar una comunicación devenida global. Estos han contribuido mucho a darle a la comunicación los títulos de nobleza que ha adquirido desde entonces.

## EL PLAN DE COMUNICACIÓN

Si bien la comunicación depende fuertemente de los acontecimientos que marcan la vida de la empresa a lo largo del año, debe ser planificada. En ningún caso debe manejarse improvisadamente. Cada año, la Gerencia de Comunicación, si existe, elaborará, en conjunto con las diferentes funciones de la empresa, y más particularmente con la Gerencia Comercial y la Gerencia de Recursos Humanos, un plan de comunicación que fijará las grandes prioridades del año por venir. Este plan será traducido en cifras y servirá de base para la atribución de los presupuestos necesarios.

## RESUMEN

---

La comunicación moderna es global: la comunicación publicitaria, la comunicación interna y la comunicación institucional, aunque concebidas en función de sus públicos específicos, pueden ser recibidas por todos los públicos. A este título, la empresa ganará en eficacia si las diferentes acciones de comunicación son coordinadas, o incluso orquestadas. Algunas empresas han tomado el partido de una comunicación centralizada en el seno de Gerencias de Comunicación colocadas bajo la autoridad del nivel más alto de la empresa. Estas Gerencias de Comunicación están constituidas de profesionales de la comunicación susceptibles también de intervenir ante diferentes organismos de la empresa en calidad de asesores para ayudarlos a resolver las eventuales dificultades que puedan presentarse.

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

---

### **EJERCICIO Nº 1**

*Elija un aviso publicitario internacional de Benetton. ¿Qué vende? ¿Cómo se inscribe este aviso en una política global de comunicación de la marca?*

### **EJERCICIO Nº 2**

*Una empresa hizo realizar un estudio de "benchmarking" con el fin de saber cómo sus performances se comparaban con las de los tres principales competidores en el mercado. De este estudio surge que la empresa se ubica en último lugar en cuanto a la calidad de su producto principal.*

*El presidente de la empresa estudia la posibilidad de publicar este estudio en el diario interno de manera que el personal tome conciencia de la situación y reaccione para corregirla. En su opinión, ¿cuáles serían las ventajas e inconvenientes de tal decisión? ¿Qué haría usted en su lugar?*

### **EJERCICIO Nº 3**

*Una empresa está a punto de anunciar un beneficio anual elevado, en tanto que está negociando con los sindicatos un importante plan de despidos. ¿Qué tono, a su juicio, deberá darle a la comunicación de sus resultados financieros a la prensa?*

### **EJERCICIO Nº 4**

*Una empresa de transporte urbano está por anunciar un importante aumento de sus tarifas. Este aumento está destinado a financiar trabajos de modernización que*



*beneficiarán a los usuarios. En su opinión, ¿cómo deberá manejar la comunicación global de este aumento tarifario? ¿Cuáles son los errores que no deberá cometer?*

### **EJERCICIO Nº 5**

*Para usted, ¿cuáles son las ventajas y los inconvenientes de una comunicación descentralizada en una empresa?*

### **EJERCICIO Nº 6**

*Para usted, ¿cuáles son las ventajas y los inconvenientes de una comunicación centralizada a nivel de la Gerencia General de una empresa?*

### **EJERCICIO Nº 7**

*¿Cómo concibe usted una comunicación orquestada en el seno de una empresa? ¿Dónde debería situarse, a su criterio, la responsabilidad de esta orquestación? ¿Cómo debería funcionar?*

### **EJERCICIO Nº 8**

*En su opinión, ¿cuáles deben ser los principales capítulos de un plan anual de comunicación centralizado?*

### **EJERCICIO Nº 9**

*Elija cinco grandes empresas que ejerzan su actividad en la Argentina. En cada caso, indique el nombre de su presidente. ¿Cuál es su imagen? ¿En qué medida considera usted que su imagen personal sirve a la imagen de empresa?*



---

## CONCLUSIÓN

La comunicación es esencial para el Hombre. Le permite existir dentro de su entorno social y progresar mediante sus intercambios de experiencias con los otros.

Es esencial también para las empresas. Les permite no sólo existir e intercambiar experiencias con su entorno exterior: interviene también en todos los niveles de su funcionamiento interno y contribuye en la formación de actitudes, conductas y la motivación de sus personales.

Los saltos tecnológicos que se han producido a lo largo de la Historia han contribuido ampliamente al desarrollo de la comunicación entre los hombres, tanto dentro como fuera de las empresas: imprenta, prensa, telégrafo, teléfono, radio, televisión, satélite y ahora Internet.

Nunca ha sido tan fácil comunicar con los otros y sin embargo, paradójicamente, la comunicación entre los seres nunca parece haber sido tan difícil. Por un lado, hipertrofia de los medios de comunicación; por el otro, miedo a comunicar.

Los elementos de análisis que contiene esta obra permiten comprender mejor este fenómeno. Como hemos visto, el canal no es más que un elemento entre otros susceptible de hacer más fácil la comunicación entre dos personas. Es necesario también que los individuos experimenten un verdadero interés en conocer mejor al otro, aprender de él o influir en él. No deben percibir un cuestionamiento demasiado fuerte del equilibrio -por lo común frágil- de su sistema de



actitudes por efecto de la comunicación que podrían aceptar iniciar.

En realidad, son esencialmente estas últimas razones las que explican que la comunicación en nuestras sociedades modernas se vuelva cada vez más seca. Entrar en comunicación con un desconocido es siempre una aventura. Muchos la temen y limitan su comunicación a los grupos sociales que frecuentan: se interesan por los otros miembros del grupo en razón del referente común que los une y saben que la comunicación no los conducirá fuera del perímetro de este referente.

¿Quién no ha vivido el silencio pesado en una cabina de ascensor y el desbloqueo inmediato de la comunicación si el ascensor se detiene entre dos pisos? ¿Qué ha ocurrido para que, de pronto, seres cerrados a cualquier intercambio, incluido el de una mirada, comiencen a comunicar con fervor sobre las causas de esta detención y el modo de remediarlo? Sucedió que estas personas han adquirido súbitamente un referente, una experiencia común, así como una tarea común a cumplir. En realidad, varios de estos pasajeros tenían ciertamente en común otros referentes y otras tareas comunes posibles antes de que se detuviera el ascensor: pero no lo sabían, aun cuando ciertos signos morfológicos podrían haberles permitido adivinarlo.

Para ayudar a los individuos a comunicar, hay que crear entre ellos un elemento, aun artificial, de referente común que pueda justificar un primer intercambio. Una vez realizada esta catálisis, cada uno tendrá la libertad de explorar el referente del otro haciendo las preguntas necesarias, y buscar allí los eventuales puntos que tienen en común. Si éstas existen y todos encuentran interés en ello, se iniciará una verdadera relación de comunicación, en beneficio de todos.

Por lo común las sociedades se limitan a proveer a sus ciudadanos canales de comunicación. Estas les dejan que los manejen a su gusto. Por cierto, existen numerosas asociaciones, clubes deportivos y grupos de interés diversos hacia los



cuales cada uno puede dirigirse para conocer personas que comparten elementos comunes de referentes alrededor de los cuales podría entablar verdaderas relaciones. Pero, a menudo, no se lo hace por falta de motivación.

La televisión ha contribuido en gran medida a reforzar el aislamiento del ser humano: en efecto, ésta le aporta, al menos en apariencia y a una escala mucho más grande, los elementos de experiencias compartidas que irían a buscar en los otros si no existiera. ¡Cuántas conversaciones familiares se han extinguido el día en que la televisión hizo su entrada en los hogares! El libro no tenía ese efecto en la medida en que su lectura podía ser diferida.

Internet, con sus "news groups" le permite a cualquiera, dondequiera que esté, entrar en comunicación colectiva o individual con otras personas que comparten sus intereses. Micrófonos y cámaras permiten ya ampliar esta comunicación al sonido y la imagen. Será interesante observar en qué medida esta nueva tecnología podrá crear nuevas oportunidades de comunicación entre los seres, esta vez a escala planetaria.

Pero Internet es también el espacio de lo virtual. Los seres, protegidos por el anonimato, pueden arriesgarse a una comunicación que no se atreverían quizás a entablar en la vida cotidiana, o incluso detrás de su pantalla bajo su verdadera identidad. Por otra parte, pueden entrar en mundos imaginarios susceptibles, al contrario, de alejarlos de las realidades de la vida cotidiana y hacer aún más problemática su comunicación una vez que se apaga la computadora.

La empresa no es sino una micro sociedad. Se encuentran allí las mismas conductas que en otros ámbitos; la ciudadanía de empresa se añade a la ciudadanía nacional de su personal y ofrece un abanico mayor de elementos comunes de referente. De ello resultará a priori una mayor facilidad de comunicación.

Las empresas son lugares donde el personal puede satisfacer necesidades de comunicación que la sociedad en general no le permite satisfacer plenamente. Es un arma importante que no deberían desdeñar en sus esfuerzos por motivarlo.



Pero serán necesarios también una organización del trabajo con un gran margen para la iniciativa individual, relaciones abiertas con la jerarquía, una movilización general alrededor de la calidad y un constante espíritu de equipo.

Sin ninguna duda, a ello deberá aspirar la comunicación en las empresas del tercer milenio.



---

## BIBLIOGRAFIA

BARTHES, Roland:

1964. *Éléments de sémiologie*. París, Le Seuil.

BAUDRILLARD, Jean:

1968. *Le système des objets*. París, Denoël

1972. *Pour une critique de l'économie politique du signe*.  
París, Gallimard.

BLAK, Robert R.

1964. *The managerial grid*. Houston (Texas), Jane S. Monton  
Gulf Publishing.

CAZENEUVE, Jean:

1974. *L'homme téléspectateur*. París, Denoël.

DEFLEUR, Melvin L., Patricia Kearney y Timothy G. Plax:

1992. *Fundamentals of Human Communication*.  
Mountain View (California), Mayfield.

FAYOL, Henri:

1916. *Administration industrielle et générale*. París, Dunod.

HALL, Edouard T.:

1971. *La dimension cachée*. París, Le Seuil.

HAMILTON, Cheryl:

1993. *Communicating for results*. Belmont (California),  
Wadworth.



- JAKOBSON, Roman:  
1963. *Essais de linguistique générale*. Paris, Le Seuil.
- KOTLER, Philip:  
1996. *Principles of marketing*. Englewood Cliffs Gary Armstrong  
(Nueva Jersey), Prentice Hall.
- LIKER, Rinsis:  
1967. *The Human organization: its management value*.  
Nueva York, Mc Graw Hill
- MC GREGOR, Douglas:  
1960. *The Human side of the entreprise*. Nueva York, Mc Graw  
Hill.
- LÉVI-STRAUSS, Claude:  
1962. *La pensée sauvage*. Paris, Plon.
- MC LUHAN, Marshall:  
1969. *Pour comprendre les médias*. Paris, Mame-Seuil.
- MC LUHAN, Marshall y Fiore, Quentin :  
1970. *Guerre et paix dans le village planétaire*. Paris, Laffont.
- MILES, Raymond:  
1975. *Theories of management*. Nueva York, Mc Graw Hill.
- MOLES, Abraham:  
1972. *Théorie de l'information et perception esthétique*. Paris,  
Denoël.  
1975. *Teoría de la información y percepción estética*.  
Madrid, Yúcar.
- PÉNINOU, Georges:  
1972. *Intelligence de la publicité*. Paris, Laffont.
- RIESMAN, David:  
1964. *La foule solitaire*. Paris, Arthaud.



- ROBBINS, Stephen P. y David A. De Cenzo:  
1995. *Fundamentals of Management Upper Saddle River*. New Jersey, Prentice Hall.
- SHANNON, Claude:  
1952. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- TAYLOR, Frederick W.:  
1911. *Scientific Management*. Nueva York, Harper and Brothers.
- VANOYE, Francis:  
1975. *Expression, communication*. París, Colin.
- WACHENHEIM, Roger:  
1971. *Communication et devenir personnel*. París, EPI.
- WATZLAWICK, Paul, Janet H. Beavin y Don D. Jackson:  
1967. *Pragmatics of Human Communication*. Nueva York, W.W. Norton.
- WEBER, Max:  
1947. *The theory of social and economic organization*. Nueva York, Oxford University Press.