



Tomás Álvarez
Mercedes Caballero

Vendedores de imagen

**Los retos de
los nuevos gabinetes
de comunicación**

Cuando los narradores épicos de la era homérica aludían a la magnificencia de los palacios de Néstor y Menelao, no sólo conseguían entretener a quienes les escuchaban, sino que también estaban integrando socialmente a la sociedad helénica e incitando al consumo. Ya entonces, los aedos eran primitivos sacerdotes de la comunicación, porque ésta es algo inherente al hombre como ser social, no un invento de analistas, sociólogos o publicistas de la edad moderna. El fenómeno comunicativo no es algo asociado a la civilización industrial. Lo “nuevo” del mismo, en nuestra época, es la especialización de las tareas, la delimitación de puestos específicos para los comunicadores y la nueva valoración del hecho de comunicar en razón de sus rendimientos económicos y sociales. El éxito de una organización política o empresarial, incluso de una persona, está en su capacidad para ofertar y “vender” productos, servicios o simplemente ideas. Pero los productos o servicios ya no son en gran medida lo que son, sino lo que decimos que son. Quien los compra obtiene, además del objeto, una recompensa emocional que condiciona su elección. En el presente libro se analizan los sistemas para trabajar con eficacia en ese mundo de la comunicación, así como las técnicas que nos permiten incidir directamente en todo tipo de comportamientos, hasta los más íntimos, de cada uno de los ciudadanos: es una brújula para navegantes de un universo donde las cosas llegan a tener cualidades antropológicas y, en cambio, se subvierte la condición del individuo, para trocarlo en consumidor-objeto.

Tomás Álvarez Domínguez (1948) es encargado de la delegación de Andalucía de la Agencia EFE desde 1996. Relacionado durante muchos años con esta última, ha sido también, entre otras cosas, director general de Medios de Comunicación de la Generalitat Valenciana (1991-1995) y asesor ejecutivo de Comunicación en el ministerio español de las Administraciones Públicas (1995-1996).

Mercedes Caballero Hueso (1966), responsable del Gabinete de Radio de la Generalitat Valenciana, ha venido desarrollando su labor profesional, desde 1991, en el Departamento de Comunicación del gobierno autónomo valenciano, donde ha ocupado distintos cargos.



Vendedores de imagen

Papeles de comunicación / 18

Colección dirigida por J.M. Pérez Tornero y Pilar Sanagustín

1. M. de Fontcuberta - *La noticia*
2. I. Tubau - *Periodismo oral*
3. F. F. Díez y J. Martínez Abadía - *La dirección de producción para cine y televisión*
4. Á. G. Meseguer - *¿Es sexista la lengua española?*
5. M. Á. Ortiz y J. Marchamalo - *Técnicas de comunicación en radio*
6. J. M. Pérez Tornero - *El desafío educativo de la televisión*
7. P. Rodríguez - *Periodismo de investigación: técnicas y estrategia*
8. L. Arfuch - *La entrevista, una invención dialógica*
9. M. López - *Cómo se fabrican las noticias*
10. J. M.^a Perceval - *Nacionalismos, xenofobia y racismo en la comunicación*
11. M. Á. Ortiz y F. Volpini - *Diseño de programas de radio*
12. P. Soler - *La investigación cualitativa*
13. V. Llorens - *Fundamentos tecnológicos en vídeo y televisión*
15. S. Zunzunegui - *La mirada cercana*
16. M. Onaindia - *El guión clásico de Hollywood*
18. T. Álvarez y M. Caballero - *Vendedores de imagen*

Tomás Álvarez
Mercedes Caballero

Vendedores de imagen

Los retos de los nuevos
gabinetes de comunicación

Cubierta de Mario Eskenazi

Foto de la autora, de Ana Avellana

1ª edición, 1997

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier método o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

© de todas las ediciones en castellano,
Ediciones Paidós Ibérica, S. A.,
Mariano Cubí, 92 - 08021 Barcelona
y Editorial Paidós, SAICF,
Defensa, 599 - Buenos Aires

ISBN 84-493-0370-2

Depósito legal: B.2998/1997

Impreso en: Liberduplex, S. L.

Constitució, 19, bloque 8; local 19 - 08014 Barcelona

Impreso en España - Printed in Spain

SUMARIO

Presentación, José Manuel Pérez Tornero	10
Al lector	13

PRIMERA PARTE

AGUA, AIRE, TIERRA, FUEGO Y COMUNICACIÓN

1. Las empresas e instituciones, generadoras de información . . .	17
1.1. Saber vender	21
Para recordar	25
2. Un mensaje para cada época	27
2.1. La década de los cincuenta	30
2.2. De la edad de la inocencia a la de la perversidad	31
2.3. Multiplicación de muestras, medios y sectores sociales	36
2.4. Un vals poco vienés	37
2.5. El consumidor de los noventa	39
2.6. El mundo de las <i>infopistas</i>	41
Para recordar	43
3. La comunicación hace amigos	45
3.1. Publicidad	48
3.2. Patrocinio y mecenazgo	52
3.3. La información	56
3.4. Otros canales comunicativos	63
Para recordar	66
4. Razón, discurso y ética en la comunicación	67
4.1. Discursos institucionales	70
4.2. Eficacia de la comunicación	71
4.3. Comunicación <i>versus</i> marketing	73
4.4. Una ética para la comunicación	74
Para recordar	76

SEGUNDA PARTE

LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

5. Origen de los gabinetes de comunicación	79
Para recordar	83

6. El director de comunicación	85
6.1. Trabajo, imaginación y libertad	88
6.2. Funciones del director de comunicación	89
6.3. El portavoz	90
6.4. Tú eres el mensaje	93
6.5. Mensajes, filtros y credibilidad	94
6.6. La auditoría de imagen	96
Para recordar	98
7. Desarrollo y estructura de los gabinetes	99
Para recordar	102
8. Comunicación interna	103
8.1. Formación e información	105
8.2. El responsable de la comunicación interna	106
8.3. Elementos de comunicación interna	107
8.4. El órgano de comunicación interna	109
Para recordar	112
9. Comunicación hacia el exterior	113
9.1. Equipos informativos, de publicidad y relaciones con la sociedad	115
Para recordar	118
10. Comunicación y empresa	119
10.1. La comunicación de masas, hija y motor de la revolución industrial	122
10.2. Corporación, institución y marca	125
10.3. Adecuación al entorno y competitividad	127
Para recordar	128
11. Comunicación y política	133
11.1. La prehistoria de la comunicación política	136
11.2. Medios y mensaje político	137
11.3. Comunicación interna y partidos	140
11.4. Mensaje de mejora social	140
11.5. Las instituciones políticas también tienen mensaje Para recordar	142
	143

TERCERA PARTE LAS RELACIONES INFORMATIVAS

12. El gabinete de relaciones informativas	147
Para recordar	152
13. ¿Qué demandan los medios de comunicación?	153
Para recordar	158
14. La información del gabinete de relaciones informativas	159
14.1. Presentación	161
14.2. Pautas de estilo	162
14.3. Instrumentos	163

14.4. El factor tiempo	169
Para recordar	171
15. Las crisis. Información de choque	173
Para recordar	178
16. Principales cauces para suministrar la información	179
16.1. Convocatoria	181
16.2. Comunicados	182
16.3. Ruedas de prensa	186
16.4. Declaraciones	189
16.5. Entrevistas	189
16.6. Los dossiers de documentación	190
16.7. Artículos y publrreportajes	192
Para recordar	193
17. Los departamentos especializados	195
17.1. El departamento de prensa	198
17.2. El departamento de audiovisuales	199
17.3. El departamento de gráfica	202
17.4. El departamento de documentación	207
Para recordar	208
18. Las relaciones con los periodistas	209
18.1. Conocer los medios de comunicación	212
18.2. Conocer a las personas	213
Para recordar	214

APÉNDICES CASOS PRÁCTICOS

Apéndice A. Vender una empresa	
Una compañía del sector energético: Repsol	221
Apéndice B. Vender una institución	
Un gobierno: la Generalitat valenciana	231
Apéndice C. Vender una guerra	
Un conflicto bélico: Kuwait	239
Referencias bibliográficas	249
Bibliografía básica sobre el tema	253
Para ampliar	255

PRESENTACIÓN

El siglo XXI ha sido propicio en procesos de convergencia. Han venido a converger diversos lenguajes y tecnologías en el soporte digital; diferentes modalidades de mensajes en la denominadas autopistas de la información; y, por encima de todo, todos los sentidos en el sentido de la imagen... De este modo, la imagen es una especie de Aleph borgesiano: punto que recoge todos los puntos del universo y que recrea todas las existencias. En la imagen se asientan estatus, fama, reputación, apariencia, haceres y poderes. Por eso, *vender una imagen*, hoy día, es vender un universo, si por *vender* —más que idea de comercio— entendemos, en sentido amplio y rotundo, *comunicar*.

De esto, precisamente, trata el libro de Tomás Álvarez y Mercedes Caballero. De la trascendencia de un proceso como el de comunicar-imagen.

Todavía en algunos ambientes ante la cuestión de la imagen se presentan inercias y parcialidades.

Están, primero, los que, quizá en un atavismo judaico o árabe, rechazan la imagen como algo ornamental o pecaminoso. Hay políticos que *desprecian* la cuestión de la *imaginería*, que la ven como algo deleznable o, en el mejor de los casos, como un trance amargo y obligado. También hay empresarios que entienden que lo único que consideran sólido son los productos, y que entienden que la mejor imagen de una empresa es el silencio y la no manifestación. Están luego quienes desde cualquier tipo de esencialismo rechazan las apariencias como el engaño a los sentidos, se dé donde se dé. En general, no sería difícil rastrear el origen ancestral de muchas de estas posturas.

Pero también hay parcialidades. Esta vez de parte de quienes, paradójicamente, trabajan con la imagen. Están los publicitarios que entienden que una imagen se forja sólo —o especialmente— con publicidad. O periodistas que no quieren saber nada de la publicidad y sólo de la información —ya aceptan a regañadientes los denominados gabinetes de prensa—. O relaciones públicas que desconocen el oficio de los dos anteriores. Unos y otros sucumben a un enfoque parcial de un proceso que es, sin embargo, global.

Esta globalidad de la imagen es la que reclaman desde un principio, y de un modo muy persuasivo, los autores de este libro. Globalidad que, como se aprecia a lo largo del texto, tiene dos frentes muy claros: 1) la aceptación de que todo, cualquier elemento, contribuye a la construcción de la *imagen*; y 2) la idea de que para dirigir la construcción de una imagen pública es preciso trabajar con todos los medios disponibles.

Es en el fondo un pensamiento semiológico y retórico, a la vez: cualquier materia es significativa y cualquier imagen puede ser gobernada desde una disciplina práctica.

El lector encontrará en este texto un sentido polémico contra quienes no reconocen la globalidad de la imagen y, al mismo tiempo, un saber muy práctico y operativo dedicado a aquellos que se disponen a trabajar sumergidos en el mundo de imágenes de nuestro siglo.

La noción de *dirección de comunicación* que los autores defienden, justifican y sustentan, constituye un punto estratégico del libro. Desde este concepto, todo cuadra: el trabajo de los gabinetes de comunicación o de relaciones informativas, los servicios de prensa y hasta la imagen corporativa y la publicidad. La dirección de comunicación es, pues, el sistema inteligente desde el que se pueden gobernar los medios significativos de una institución, una empresa o un personaje público. Es también el lugar fáctico en que los objetivos se ponen en relación con los medios y desde el cual todo cobra orden y sistema. Tomás Álvarez y Mercedes Caballero han sabido describir con precisión y con capacidad para sugerir mediante una expresión elegante y atractiva los nuevos retos que se derivan de la noción de dirección de comunicación en el mundo de fin de siglo.

He tenido el placer de colaborar en muchas tareas de comunicación con los autores —más tiempo con Tomás Álvarez (y con excelentes colegas como José María Bernabé y Pere-Oriol Costa)—. Y he admirado en ellos siempre la constancia, la ilusión y la creatividad de su esfuerzo. Trabajar en imagen con ellos no es ni vender recetas, ni empaquetar ideas, ni deslumbrar con apariencias. Es algo mucho más serio: es pensar un nuevo modo de ser, de proyectar una voluntad política o una existencia empresarial o institucional... Es, casi siempre, hacer volar la imaginación y crear. Pero es, también, seguir un método riguroso, una planificación sistemática y un orden preciso. En definitiva, aquello que permite encontrar satisfacción en lo que uno hace y formar equipos de difícil disolución.

Quien se acerque a estas páginas encontrará un texto que, voluntariamente, se presenta como accesible y práctico. Pero quien quiera ir más allá de estas páginas verá como no faltan aquí trampolines ni lanzaderas para imaginar y construir un futuro en el que —por todos los síntomas— la imagen se presenta como una sustancia de lo real y en la cual, entonces, los vendedores de imagen serán arquitectos de una nueva materia que contará decisivamente en la realidad.

JOSÉ MANUEL PÉREZ TORNERO
 Director del Gabinete de Comunicación y Educación
 de la Universidad Autónoma de Barcelona

AL LECTOR

El hombre siempre ha ansiado volar. Volar con el cuerpo y con la mente. Los artistas medievales que ilustraban los bestiarios simbolizaban lo bajo en horribles seres que se arrastraban sobre el suelo y dibujaban criaturas aladas para mostrar la belleza y la espiritualidad.

Hoy, la realidad cotidiana nos sigue pareciendo ordinaria, pobre, ramplona, y escapamos de ella mediante los sueños y la literatura, hacia un mundo ideal en el que coexistimos con seres parecidos a nosotros y otros sólo existentes en la imaginación. A nuestro modo, seguimos intentando volar.

En el mundo de los profesionales de la información también se puede detectar esa ansia eterna por escapar de la realidad, una realidad que se nos revela como vulgar y a veces cruel. A los periodistas la noticia nos sabe a poco. El simple hecho de transmitir una información parece una tarea instrumental, y en el fondo ansiamos superar el orbe de los seres transmisores para alcanzar el espacio de lo literario.

En *Vendedores de imagen* no hemos querido volar, únicamente analizar ese mundo en el que nos movemos, el de la comunicación, de una manera sencilla y muy cercana a la realidad.

Cada año aparecen multitud de libros escritos por periodistas sobre cuestiones de actualidad política, poesía, novela, etc. Sin embargo, no proliferan las reflexiones sobre la propia actividad comunicativa. Debido a esto, la mayoría de las publicaciones sobre materias periodísticas tiene un regusto a producto de laboratorio, pues están escritas por teóricos, quizá brillantes, pero alejados de la calle, de la actividad informativa.

Ocurre un fenómeno parecido con las enseñanzas universitarias. Gran número de periodistas salen de las aulas, después de aprender un periodismo que poco tiene que ver con el que luego habrán de ejercer. Afortunadamente, existen excelentes profesores con una visión global de la profesión; pero otros muchos conocen bien la materia sólo en lo teórico; algunos más simultanean la enseñanza con un periodismo burocratizado, y no faltan los que se refugian en las aulas, tras una experiencia profesional frustrante.

Hemos intentado que este libro surja desde el polo opuesto, más como fruto de nuestra experiencia profesional, que como estudiosos de la comunicación.

En el otoño de 1995, los autores de este libro, invitados por una organización española de relaciones públicas, dirigimos un taller titulado «La relación con los medios de comunicación social, el gabinete de prensa, el portavoz y sus funciones», destinado a profesionales y estudiantes de relaciones públicas, protocolo y comunicación.

El encargo supuso una revisión de nuestras experiencias, una sistematización de las mismas y un repaso a la bibliografía existente en la materia. Nuestro objetivo no era recopilar material teórico para cubrir el expediente, sino definir un texto que abordase una visión amplia y directa del funcionamiento de los gabinetes de comunicación. Entre el otoño de 1995 y la primavera de 1996 elaboramos el conjunto de esta obra, después de revisar escritos, consultar a multitud de profesionales y sistematizar nuestras experiencias.

Nos impulsó a dar a la imprenta este análisis la constatación de la escasez de materiales publicados en lengua española sobre gabinetes de comunicación. Nos animó también el haber comprobado que nuestra concepción y experiencia de lo que es un gabinete era más amplia que la que ha servido para poner en marcha la inmensa mayoría de los que funcionan en las empresas e instituciones.

Hemos intentado dar a la obra un eminente sentido práctico y ajustarla al lenguaje de la calle, huyendo de galicismos o anglicismos. Frecuentemente, quien escribe de comunicación cree adquirir un marchamo internacional si sustituye la palabra *medios* por *media*; si en lugar de hablar del *órgano de comunicación interna* alude al *house organ*, o utiliza en vez de *público* la palabra *target*. Esta tendencia a emplear una jerga pseudocientífica es tan impúdica como inútil. Quedan, de todas formas, algunas palabras ya de utilización habitual como *lead* (primer párrafo de la noticia), aunque en este caso tuvimos la tentación de utilizar sólo la expresión que usan los periodistas latinoamericanos: *copete*.

También hemos perseguido deliberadamente la utilización de un lenguaje muy asequible. Optamos por dejar lo teórico en segundo lugar, en beneficio de la amabilidad, sencillez y practicidad. Porque estimamos que desde esta óptica se puede elaborar un texto que sirva como *guía para navegantes* del orbe comunicacional, un territorio complejo que incide de forma decisiva en todo el entramado de nuestra civilización, a la que sostiene, subvierte e impulsa.

A la hora de agradecer la colaboración en la realización de la obra hemos de recordar al centenar de profesionales encuestados y a otro amplio grupo de gente que nos proporcionó datos o nos orientó con inmensa cordialidad; entre ellos: José Manuel Pérez Tornero, Pere-Oriol Costa Badía, Pilar Otegui, Francisco Galán, Tona Civera, Francisca Vidal Riera, Maite Elola, Fina Domenech, Jorge Segrelles, Antonio Gomis, Antonio López, Francisco Mora, Pepe Vela, Ana Avellana, Carlos Olivé y Pilar Hoyos.

PRIMERA PARTE
AGUA, AIRE, TIERRA, FUEGO
Y COMUNICACIÓN

CAPÍTULO 1

LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES, GENERADORAS DE INFORMACIÓN

La comunicación es inherente al hombre como ser social, aunque no haya sido objeto fundamental de estudio y debate hasta el siglo actual. Está en todas sus acciones y se manifiesta de modos muy diversos.

Un día, hace muchos siglos, Telémaco, hijo de Ulises, abandonó la isla de Ítaca, donde había nacido, y marchó en dirección a la península griega, hacia Pilos y Esparta, con objeto de entrevistarse con los héroes que acompañaron a su padre en la guerra de Troya y demandarles noticias del paradero de aquél. En su recorrido visitó los palacios de Néstor y Menelao, donde recibió el afecto de éstos y preciosos dones de hospitalidad.

Durante millares de noches mediterráneas, los narradores épicos de la época homérica cantarían historias como ésta, amenizando las veladas de las mansiones nobles de todo el mundo de habla griega, poniendo énfasis en el poder, el valor y la astucia de los héroes.

Los aedos, al narrar la magnificencia de los palacios y la generosidad de sus propietarios, hicieron más que ningún artesano por incrementar la producción de los talleres de Grecia. La simple mención de las joyas, armaduras y pertenencias de los magnates habría de excitar a los poderosos oyentes hacia el consumo o la rapiña. No hay duda.

Aun antes de la utilización de la escritura, las atractivas narraciones épicas, expuestas en la rítmica composición de los hexámetros, estaban dinamizando la vida cultural y económica de las comunidades, en las que los aedos oficiaban como primitivos sacerdotes de la comunicación.

Porque la comunicación, eso que constituye en el siglo XX la preocupación de millones de personas, que suscita ríos de tinta y origina multitud de investigaciones, es inherente al hombre como ser social, aunque hoy se ha convertido en algo parecido a una religión, con su liturgia y sus clases sacerdotales.

Ninguna entidad importante existe hoy sin preocuparse de la comunicación, porque ésta se ha revelado como indispensable en un universo competitivo. El éxito de una institución, de un político, de un producto, está relacionado en proporción directa, a la eficacia de su actividad comunicativa. Sobran los ejemplos.

Hubo una vez un paquete de tabaco con filtro, de difícil venta, que trató de popularizarse entre señoritas merced a eslóganes cursis como «Suave como mayo» y una delicada boquilla de color marfil. Fue tal el fracaso que en los años cuarenta se retiró del mercado. La marca tenía un nombre: Marlboro.

En los años cincuenta, cuando arreció el consumo de cigarrillos de filtro, la compañía tabaquera, Philip Morris, lo volvió a comercializar, sin éxito. Entonces, las mujeres acaparaban el 75 por ciento del consumo de cigarrillos con boquilla y Marlboro intentó entrar en el mercado masculino. Anunciaron su cajetilla dura, su tapa oscilante; dijeron: «Marlboro ofrece el mejor de los sabores»; propusieron un sugerente «¿Por qué no se relaja y toma un Marlboro?». Nada, el fracaso seguía rondando. Los clientes pedían Winston.

En los albores de los sesenta, se hizo un profundo análisis sectorial de las ventas de tabaco emboquillado y de los hábitos de los fumadores, descubriéndose que

los mensajes se habían dirigido a todos los sectores, salvo a quienes dejan atrás la adolescencia y buscan una identidad y un lugar en el mundo de los mayores. Para estos impresionables buscadores de una personalidad propia se preparó un mensaje fuerte y adecuado.

Un vaquero, curtido por los vientos, cabalga sobre un paisaje infinito hacia la puesta del sol. Un símbolo de la independencia, el machismo y la búsqueda de libertad. «Come to Marlboro Country» (Ven al país de Marlboro), decía el eslogan comercial. Los jóvenes inseguros encontraron en aquella imagen un elemento que les daba aire de seguridad, frialdad, hombría y horizontes infinitos. El anuncio fue eficaz. Años después, la marca rechazada desde la década de los veinte era la más vendida en el mercado de los Estados Unidos.

La vieja tesis de que «el buen paño en el arca se vende» ya no sirve para la era de las comunicaciones, cuando el mundo globalizado de la imagen incide de forma absoluta en los comportamientos sociales e individuales. Hoy, por suerte o desdicha, tenemos en nuestras manos la capacidad de orientar la conducta de los ciudadanos, en lo político, en el consumo, incluso en sus actitudes íntimas. Sólo son precisos tres elementos: el mensaje adecuado, un buen presupuesto y medios informativos.

Y no cabe otra alternativa que comunicar. Cualquier entidad que intente sobrevivir dignamente ha de emitir mensajes a los ciudadanos, para vender sus productos o servicios. Podríamos decir que un nuevo elemento se ha añadido a los cuatro clásicos que configuraban el orbe, según el pensamiento griego. Estamos en un mundo de aire, agua, tierra, fuego... y comunicación.

En nuestra sociedad, «la comunicación ha llegado a constituirse en un componente estratégico de cualquier actividad relacionada con la producción y la reproducción social, precisamente porque constituye un nexo importante entre ambas funciones. Esa característica aparece desde el primer momento en el que la información es, al tiempo, cemento de la integración social y materia prima en la producción de bienes y servicios». Ésta es la opinión de Manuel Martín Serrano, destacado experto en la materia, quien sostiene que la información está destinada a penetrar en el ámbito de todo lo programado y de todo lo programable, en cada nivel natural o artificial, material o inmaterial, que sea susceptible de ser intervenido por el hombre.

En nuestro sistema de vida occidental, además de vehículo de integración social, la comunicación es un elemento imprescindible en todos los procesos y relaciones del aparato económico. Es inimaginable nuestra civilización sin los medios de masas. Todos los agentes sociales y económicos están abocados a programar una estrategia adecuada de relaciones con aquéllos, para funcionar con la máxima eficacia posible en un mundo en el que los medios sirven de intermediarios en sus relaciones con la sociedad.

Las empresas, administraciones, agrupaciones políticas... todo tipo de instituciones se constituyen como sujetos del mundo de la información, y son generadoras potenciales de un enorme caudal informativo.

La modulación de todo el caudal comunicativo que afecta a la entidad es una tarea, encomendada generalmente a especialistas, y tiene una derivación concreta en las cuentas de resultados. En el caso de las instituciones políticas, la cuenta de resultados es, obviamente, medible en votos.

Desde la institución se llega al público a través de distintas fases. La primera es la identificación visual; luego está el comportamiento y el trato personal de todos los implicados en la actividad de la misma, desde los altos directivos al resto de empleados. Este apartado es especialmente relevante en el caso de los servicios públicos. No cabe duda, por ejemplo, que en la imagen de Renfe, la compañía española de ferrocarriles, influyen notoriamente desde los revisores del tren hasta los vendedores de billetes.

Aviones con sugestivos logotipos cruzan los aires, llevando una tripulación con trajes diseñados por afamados modistos. El capitán da cortésmente la bienvenida a los recién llegados a la aeronave, mientras un atildado trabajador, vestido con traje de camarero, ofrece bombones, caramelos o bebidas. En medio del trayecto, una voz amable recuerda al pasaje, en varios idiomas, que además de un esmerado servicio y atención, la compañía les ofrece la Tarjeta Plus, con la que pueden ganar puntos para viajar gratis a cualquier parte del planeta.

Los detalles han de ser cuidados para ofertar una imagen global atractiva. En ello está parte del éxito. Desde el año 1962 hasta ahora, Iberia, la principal compañía aérea española, ha encargado diversos uniformes para su personal. Pedro Rodríguez, Manuel Pertegaz, Elio Berhanyer y Alfredo Caral han sido los responsables de los cambios de vestuario. El traje también comunica.

Abajo, en la sede de la compañía, un equipo de periodistas y asesores de imagen se encarga de coordinar los mensajes a los medios informativos, que deben emitirse por dos vías distintas pero no distantes: la información propiamente dicha y la publicidad. Todo forma parte de una comunicación institucional encaminada a informar de los beneficios de ser cliente de una línea aérea de calidad y solvencia.

1.1. Saber vender

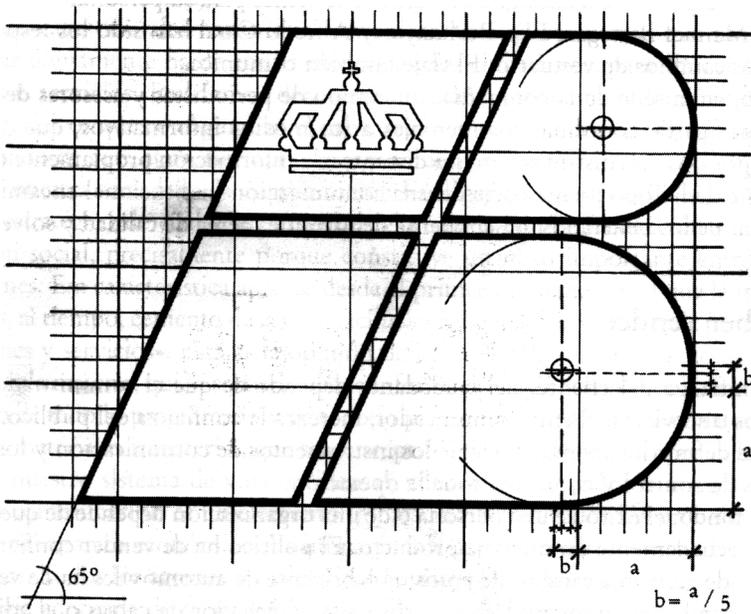
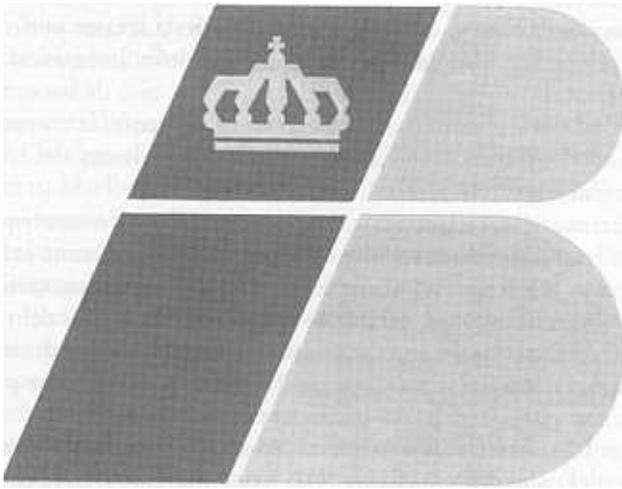
La confianza del cliente, del ciudadano, depende de que el suministrador de productos o servicios, el ente comunicador, merezca la confianza del público. Para ello ha de definir los mensajes, elegir los instrumentos de comunicación y los mecanismos de control y coordinar toda la operación.

En el fondo, el éxito de una persona o de una organización depende de que sepa *vender* adecuadamente un mensaje-producto. El político ha de vender confianza y capacidad de gestión a cambio de votos; el fabricante de automóviles ha de vender coches, a cambio de unos millones de pesetas y el echador de cartas o el adivino vende ilusiones personales de futuro a cambio de un solitario billete de banco.

El político deberá conseguir que su programa sea percibido por los ciudadanos; lograr que sea bien valorado y, si es elegido, indicar que lo lleva a buen puerto. En cambio, si queda en la oposición, ha de seguir defendiendo aquello por lo que muchos ciudadanos confiaron en él.

Sean políticos, empresarios o adivinadores del tarot, el éxito está en vender, para lo cual hay que poseer un producto, un servicio, una idea con características propias, o inventárselas con objeto de acaparar un segmento del mercado.

Como un ejemplo aclara más que mil textos teóricos, vamos a referirnos a un



MARCA GRÁFICA (Detalle)

COLORES CORPORATIVOS

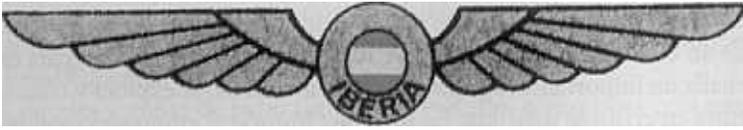
ROJO (Pantone 186C)



AMARILLO (Pantone 124C)



FIGURA 1. El logotipo de una entidad también comunica. Iberia, la compañía aérea española, lo ha modificado varias veces para adecuar su imagen a la estética imperante.



LINEAS AEREAS DE ESPAÑA



FIGURA 2. Anteriores logotipos de Iberia, correspondientes 1939, 1954, 1963 y 1977.
El actual es de 1977.

producto clásico, en el que todos nos hemos fijado alguna vez: los McDonald's. No se trata de un caso elegido al azar, porque tiene todos los ingredientes para explicar cómo se halla un importante segmento de mercado, cómo se explota y cómo, cuando éste entra en crisis, se defiende. En toda esta historia el empresario con instinto, primero, y los asesores de comunicación o imagen, después, se complementan.

Ray Kroc, el impulsor de la compañía hamburguesera era un hijo de emigrantes de Bohemia, nacido con el siglo XX. Su padre quiso darle el noble oficio de carnicero, pero jamás accedió a grandes niveles de estudios, porque en 1916 se alistó en el ejército y pasó a Europa. Fue conductor de ambulancia durante la guerra mundial y compañero de Walt Disney en el mismo cuerpo médico.

Vuelto a Chicago, deambuló por bares y restaurantes como pianista de escasa calidad, labor que abandonó para dedicarse al nuevo negocio de vendedor de vasos de papel. En 1937 cambió otra vez de ocupación y se trocó en vendedor de batidoras, tarea en la que labró una considerable fortuna. Casi tres lustros más tarde recibió un fuerte pedido desde California y quedó sorprendido al conocer el nuevo cliente. La sede de la compañía era un humilde cobertizo de madera, con una entrada formada por un arco de neón, donde se servía comida rápida y sencilla: hamburguesas, batidos, patatas fritas y poco más. Alguna gente comía, sentada, en los mismos coches y la animación reinaba en el interior del local. En la época de las prisas y la velocidad, los hermanos Ricardo y Mauricio McDonald acababan de descubrir un nuevo espectro de mercado: las comidas rápidas, *fast food* y el restaurante *drive in*, donde se come sin apearse del vehículo.

En esa época, 1954, los hermanos McDonald's ya habían montado varios restaurantes rápidos para conductores. Kroc adquirió la licencia para comercializar por todo el país estos establecimientos. Él se llevaría el 1,9 por ciento de los ingresos netos de cada concesión y la cuarta parte de esta tasa pasaría a los hermanos McDonald's. Seis años más tarde se quedó también con los derechos de los hermanos pioneros del negocio.

Para asentar su compañía, Kroc preparó un centro de formación de empleados, y estipuló unas normas unificadoras en la atención al cliente: determinó el corte del cabello, el color de la ropa o los zapatos, prohibió el maquillaje para las mujeres mientras trabajasen en sus locales, determinó que cada hora habría de fregarse el local... y automatizó los procesos para uniformar el grado de humedad de las patatas fritas, las medidas del pan de la hamburguesa con semillas de sésamo o la fórmula secreta de la salsa.

El éxito fue colosal. Se cuenta que en la década de los setenta se suministraron treinta mil millones de hamburguesas. Una sobre otra formarían una torre que cubriría la mitad del trayecto de la tierra a la luna, torre en la que se habrían empleado las carnes de cinco millones de bueyes. A estas alturas de la historia, la torre ya hace tiempo que ha superado el planeta y los bueyes sacrificados diariamente siguen siendo legión.

Pero en los años setenta, el negocio comenzó a peligrar por diversos frentes. Por un lado, los McDonald's ya dejaban de ser novedad; por otro, el consumidor, más selectivo, empezó a criticar la comida rápida, reiterativa y programada. Sabía mejor el almuerzo en una taberna. El público valoró cada vez peor la hamburgue-

sa grasienta; no era buena su relación calidad-precio. Además, la competencia se abatió sobre el mismo espectro de mercado: Burger King, Wendy, Whoppers, Kentucky Fried Chicken, etc.

Los carteles y cuñas de radio simples se revelaron como poca cosa para defender el negocio, por lo que Kroc se planteó la necesidad de modificar la imagen de la empresa. La responsabilidad recayó en un publicitario joven, que probó con su familia repetidamente la experiencia de ir a McDonald's, e hizo una encuesta para que los consumidores probaran tres tipos de hamburguesas. En la encuesta, ninguna de ellas destacó por nada especial. Entonces se convenció de que había que modificar las motivaciones del consumo. Nadie creía que las hamburguesas de la casa McDonald's fueran distintas.

El creativo ideó un spot en el que un obrero cansado regresaba al domicilio después de la jornada laboral. En la puerta estaba la familia pidiéndole que los llevase a McDonald's. Él no los defraudó y allí, ante una gran hamburguesa, el proletario vio cómo se iba la fatiga y el placer relajaba su rostro. El eslogan final era *You deserve a break today* (Tú te mereces hoy un descanso).

Familia, tradición, alegría y descanso eran igual a *Big Mac*, una gran hamburguesa *Mac*, que se ofrecía como diosa madre y primigenia para la liberación de las fatigas del proletario, del empleado urbano. A partir de entonces, la humilde hamburguesa dejó de ser vendida como tal, para pasar a ser algo psicológicamente más complicado. El consumidor no pagaba ya una hamburguesa sino una recompensa emocional. La crisis, de momento, había sido superada.

Para recordar

Comienza el capítulo recordando cómo los aedos de la época homérica, que cantaban la vida de los héroes griegos y la magnificencia de sus palacios, ya eran agentes de integración social y, a su modo, impulsores del consumo.

Porque la comunicación siempre ha sido inherente al hombre como ser social. Es elemento básico de producción y reproducción social.

Nuestra civilización, con el sofisticado aparato económico que la sustenta, se asienta sobre los medios de masas. El individuo, las organizaciones políticas o económicas, no pueden avanzar sin comunicar: han de informar a la sociedad de su actividad y razón de ser.

Todo comunica, desde el silencio hasta la apariencia externa. Por ello, quienes pretenden alcanzar un protagonismo en la sociedad, una cuota en el mercado, un apoyo ciudadano a determinadas ideas políticas, deben situar su mensaje de forma estratégica en el orbe comunicativo. Para ello deben acudir a los especialistas en comunicación.

La estrategia es «vender» un mensaje-producto; hacerlo apetecible para el resto de los ciudadanos.

Termina el capítulo con un caso práctico, los McDonald's, en el que repasa cómo se halla un nuevo mercado (en este caso el de la comida rápida) y cómo hay que modificar la imagen del producto a medida que otros factores (tiempo, gustos, competencia) entran en juego.

CAPÍTULO 2

UN MENSAJE PARA CADA ÉPOCA

El cambio social, en general, y los avances técnicos, en concreto, han sido factores básicos que han marcado la evolución de las pautas comunicativas.

En el caso analizado anteriormente (McDonald) nos hemos detenido en aspectos de la imagen publicitaria, pero junto a ésta hay que llevar a cabo una permanente labor de difusión y control del conjunto de la comunicación de la compañía. Podríamos decir que son tres los rubros clásicos en los que hay que actuar para comunicar: la difusión de información a través de los medios de comunicación, la acción publicitaria y las relaciones públicas. Todos ellos están interconectados y una dirección global de comunicación debe abordar coordinadamente todos los ámbitos.

Hay que fijar un mensaje básico; un estilo común, unos criterios de actuación en la difusión del mensaje, una coordinación en esta tarea, una dosificación de la misma y, finalmente, un control del éxito o fracaso.

El *mensaje básico* es la característica determinante que hace de ese producto ofrecido un elemento necesario para la felicidad del consumidor. Este mensaje ha ido evolucionando con el tiempo.

Si analizamos un periódico de hace cien años nos encontramos en plena prehistoria de la comunicación. El político dictaba su discurso en la asamblea y la prensa recogía algún retazo del mismo. Si, además, el partido político en el que militaba controlaba un periódico, un articulista resaltaba las bondades de la intervención y ridiculizaba la de sus contrarios de una forma frecuentemente primaria y habitualmente pintoresca. Las marcas anunciaban también sus productos con extrema simpleza. Ni empresas ni instituciones de ninguna índole se preocupaban de comunicar a través de otros sistemas.

Aún hoy, en nuestra civilización tecnológicamente puntera, cuando entran en la vida del ciudadano normal las autopistas de la información, coexisten sistemas de comunicación refinada, que hurga en lo más hondo de la psique, con otros de marcado carácter tradicional.

Cuando los cardenales se reúnen en cónclave en Roma, para elegir a un nuevo sumo pontífice, en un recinto lacrado, con objeto de evitar influencias perturbadoras del exterior, la gente permanece en torno a la ciudad del Vaticano esperando un mensaje. Si al cabo de las deliberaciones sigue sin hallarse un sucesor, desde dentro del recinto se hace una hoguera de paja humedecida. El humo negro que surge por la chimenea informa del fracaso de la reunión. Día tras día, los fieles esperan la aparición de un signo, el humo blanco, para conocer que hay un nuevo papa, un nuevo representante de Dios en la Tierra.

Siempre ha habido sistemas de dar a conocer al público mensajes de todo tipo. El cuerpo de un bandolero, ahorcado en un cruce de caminos, no era en el medioevo sino una contundente advertencia a los ciudadanos, con un mensaje de orden. Hasta los animales emiten mensajes primarios, pero efectivos. La fiera que orina en numerosos lugares del bosque no lo hace sólo para satisfacer una necesidad fisiológica, sino para marcar un territorio. El competidor que se aventure a ir más allá de esa señal se encontrará con sus garras y colmillos.

El hombre siempre ha mostrado una capacidad especial para la comunicación persuasiva, una capacidad que ha ido perfeccionando con el tiempo. Hace unos tres mil años, en Tebas, un hitita huyó de la severa tutela de su amo, un tejedor. Éste, enojado por la pérdida del fornido esclavo, lo comunicó al vecindario, y no dudó en plasmar un reclamo en un papiro. Muchos autores dicen que aquél fue el primer *agente publicitario* conocido.

El texto del papiro egipcio, que ahora está en el Museo Británico, dice así: «Habiendo huido el esclavo Shem de su patrono Hapu, el tejedor, éste invita a todos los buenos ciudadanos de Tebas a encontrarle. Es un hitita de cinco pies de alto, de robusta complexión y ojos castaños. Se ofrece media pieza de oro a quien dé información acerca de su paradero; a quien lo devuelva a la tienda de Hapu, el tejedor, donde se tejen las más bellas telas al gusto de cada uno, se le entregará una pieza entera de oro». No sabemos el resultado de la campaña.

En las civilizaciones de Grecia y Roma también se dieron formas más refinadas de comunicación. En las ciudades latinas de importancia existía el *albus*, un tablón de anuncios, de madera blanqueada con yeso, donde se escribían edictos de los pretores y otras comunicaciones de dignatarios políticos. También existían *libelli*, papiros que se adosaban a un muro, donde se anunciaban desde mensajes oficiales a ventas, alquileres o espectáculos.

Aún antes de inventarse la imprenta de tipos móviles de Gutenberg, en el medioevo existió algo similar. Se grababan los anuncios, edictos o cualquier otro tipo de mensajes en una plancha de madera y luego se reproducían numerosas veces sobre pergaminos, que eran expuestos en mercados o a las puertas de los templos, para conocimiento del pueblo llano. Por desgracia, pocos sabían leerlos.

Desde el siglo XVII, con la entrada en funcionamiento de los periódicos, el desarrollo de los medios informativos ha evolucionado de forma acelerada, y con él, lógicamente, todo el proceso comunicativo. Pero ha sido en el último siglo, con la incorporación del cine, la radio y la televisión, cuando el fenómeno ha adquirido un carácter instantáneo y global. En este período han destacado especialmente los avances en materia de comunicación persuasiva, publicitaria.

2.1. La década de los cincuenta

Cuando en 1946 se transmitió un mensaje comercial de Gillette por televisión, en un combate de boxeo de Joe Louis, el primer spot, nadie podía imaginar cómo iba a eclosionar el mundo de la comunicación comercial persuasiva, y cómo la información iba a entrar en un proceso cada vez más ligado a las leyes del mercado.

El mundo de la comunicación adquirió progresivamente unas características más propagandísticas, tanto en lo político como en lo económico. En ello incidieron de manera clara los avances técnicos audiovisuales.

En Alemania ya se transmitió por televisión la olimpiada de Berlín, en 1936. Fue un increíble éxito tecnológico, publicitado por el aparato de propaganda de Hitler.

En 1941 ya habían sido concedidas quince licencias para empresas de televisión

en EE.UU. Inglaterra, Francia y la Unión Soviética también empezaron a emitir hacia el final de la década de los cuarenta.

En 1950 la televisión empezó a funcionar de nuevo en Alemania Occidental, así como en México y Brasil; en 1951 lo hizo en Holanda, Argentina y Japón; al año siguiente en Italia, Alemania Oriental y Venezuela. España y Suecia entraron en el grupo de países televisivos en 1956.

Fue en los años cincuenta, al entrar de lleno la televisión en los hogares del orbe desarrollado, cuando letra impresa, voz e imagen se conjugaron para dinamizar la maquinaria capitalista y promover un consumo masivo de todo tipo de productos: limpiadores, jabones, cervezas o máquinas de afeitar. Merced a este despliegue se publicitaron las compañías aéreas, los cines, los telepredicadores y los partidos políticos. El consumo pareció transformarse en la razón vital de las vidas y las naciones.

Si Goebels fue maestro en la utilización de la radio en favor de los nazis en la Alemania hitleriana, el publicista Reeves logró cambiar la imagen del republicano Eisenhower en las elecciones norteamericanas de 1952, manipulando spots televisivos, y John F. Kennedy barrió en unas elecciones posteriores por su fresco discurso televisivo y su risa de anunciante de pasta dentífrica. La comunicación publicitaria reinaba también en el ámbito de lo político.

Los *persuasores ocultos* aún no hacían grandes maravillas, se limitaban a anunciar un producto, destacando sus efectos positivos. A lo máximo, ante los objetivos de la televisión, reforzaban el contenido de verduras del sobre de sopa instantánea o barnizaban de crema de afeitar el postre, para anunciar en realidad una nata. Pese a toda esta picaresca, aún seguían vendiendo sopa y nata por su nombre.

Era aquel un período de inocencia en el que los vendedores de imagen no se esforzaban aún en activar los sentimientos internos del consumidor. En España, un negrito del África tropical cantaba machaconamente la canción del Cola-Cao mientras se dedicaba a los cultivos, y un palito sostenía un caramelo revolucionario que «alimenta y gusta mucho», el Chupa-Chups.

2.2. De la edad de la inocencia a la de la perversidad

Aquella era la *edad de la inocencia* de los creadores de opinión, cuando para ofertar algo se definía el producto y se loaban sus características, a veces de forma simple o exagerada. Todo parecía basado en la demostración racional.

En el período de posguerra, las promesas de bondad del producto eran relativamente objetivas. El consumidor recibía los mensajes y los aceptaba gustoso. Creció el consumo en todo el mundo occidental y la sociedad vivió en medio de una utopía. Lejos quedaban los días amargos de la conflagración; aún más lejos los de la crisis del treinta. Todos pensaban que el desarrollo y multiplicación de la riqueza eran imparables.

En mayo de 1968, se produce un choque cultural histórico. Así como en París un día de 1789 cayó la fortaleza de La Bastilla y el mundo se planteó unas nuevas pautas políticas, los acontecimientos del mayo francés del 68 mostraron la saturación de una sociedad ante la docilidad consumista-capitalista, y pusieron en cues-

ción las pautas de dominio político y económico. Todo sería desde entonces objeto de debate, desde los límites del crecimiento a las relaciones sociales.

Para mayor complicación, la crisis del petróleo, surgida en 1973, originó una difícil situación de la sociedad occidental, que descubrió súbitamente la fragilidad del soporte energético sobre el que se asentaba la civilización del consumo.

Entramos en una época de desorientación y pesimismo. El impulso productivo y de consumo de las dos décadas siguientes a la conflagración mundial se detiene. Paul Krugman destaca un ejemplo absolutamente gráfico: «En 1991 la renta real de la familia representativa sólo era un 5 por ciento más alta que en 1973, y sólo se conseguía trabajando más horas: la mayoría de los trabajadores percibía una remuneración neta menor que en 1973. La pobreza había aumentado en cualquiera que fuese el indicador que se utilizara». Los datos se refieren a la sociedad de Estados Unidos, que en los veinte años precedentes había duplicado su producción. Estamos en un período de reajuste y profunda reflexión.

Roto el consenso social de posguerra, llega la explosión de las liberaciones: libertad sexual, libertad cultural, libertad religiosa, lucha por la igualdad de sexos. El propio individuo se separa del magma social y busca un individualismo, mediante la contestación de todos y cada uno de los dogmas tradicionales que guiaban su comportamiento.

Se vende más la personalidad propia que el valor de la armonía del conjunto, crece la rebeldía ecológica frente a la degradación del planeta por la explotación de recursos; aumenta la oposición política al gregarismo; se inicia la caída de las dictaduras de izquierda y derecha; surgen los movimientos de los consumidores para protegerse de la alienación consumista, los fraudes y el bombardeo de ofertas publicitarias de la sociedad postindustrial; varían y se multiplican los estilos de vida y cada mentalidad elige un tratamiento propio e individual.

Toda la llamarada crítica de esta época produjo otra revolución más limitada que afectó a la credibilidad de los medios y, en especial, cuestionó la oferta emanada de la industria de la imagen.

La comunicación se enfrentó a un mundo más difícil. El ciudadano medio se rebeló contra el feroz dirigismo de los medios informativos y de los persuasores, unos individuos a los que el sociólogo Vance Packard había denunciado en su obra *The Hidden Persuaders* (Los persuasores ocultos) como feroces manipuladores de la opinión pública.

El comunicador en general y el publicista en particular actuaron a partir de entonces de una forma más refinada, a veces compleja por su cientifismo, a veces incluso por su perversidad. Los creadores de opinión estudiaron a fondo la sociedad a la que iban dirigidos sus productos, fuesen objetos, servicios o personajes políticos, y acabaron identificando los puntos vulnerables por los que podían colar la venta del producto, el servicio o el candidato.

De esta manera, una cerveza dejó de ser simplemente una bebida para transformarse en un desencadenante de alegría, como en un excelente spot de cervezas San Miguel o, como vimos en las primeras páginas del libro, el joven imberbe que buscaba una identidad de hombre frío, ambicioso, libre y curtido acabó realizándose psicológicamente al fumar Marlboro.

PRIVILEGIO DE SOÑADORES

TABAC
AA ORIGINAL

*Por la compra de productos **TABAC**, te llevarás este magnífico regalo.
*hasta límite de existencias

FIGURA 3

CAMEL

La Aventura

Las Autoridades Sanitarias advierten que el tabaco perjudica seriamente la salud.
F.F.: Nic.: 1,0 mg., Alq.: 15 mg. L.: Nic.: 0,8 mg., Alq.: 10 mg.

FIGURA 5. En esta figura, así como en la 3 y en la 4, la idea de aventura, utilizada para vender tres productos diferentes: un perfume, tabaco y calzado.

GAMEL

La Aventura

Las Autoridades Sanitarias advierten que el tabaco perjudica seriamente la salud.
F.F.: Nic.: 1,0 mg., Alq.: 15 mg., L.: Nic.: 0,8 mg., Alq.: 10 mg.

FIGURA 5. En esta figura, así como en la 3 y en la 4, la idea de aventura, utilizada para vender tres productos diferentes: un perfume, tabaco y calzado.

La venta de una institución, un político o un producto se transformó así en un método científico basado en el auscultamiento de la masa de consumidores por técnicas del psicoanálisis, para acabar colocando un mensaje en lo más recóndito del ser, manipulando las angustias, flaquezas, ambiciones y miedos de cada uno de los componentes de este inmenso redil que constituye la humanidad.

... Y el ciudadano comprará un producto o votará a un político en función de una serie de razones que habrá extraído de los mensajes comunicativos, «miedo, envidia, vanidad, salud, utilidad, provecho, orgullo, amor y diversión», según la clasificación de Minperess, directivo de marketing de ITT, citado por Eric Clark.

2.3. Multiplicación de muestras, medios y sectores sociales

En aquella era de la inocencia, un producto, una institución, una persona eran publicitados con un mensaje siempre idéntico. En las emisoras sonaba reiterativa la canción del Cola-Cao. Se trataba de un único mensaje, repetitivo, que permanecía años enteros en el mismo medio y con la misma creatividad, como una letanía religiosa que a veces aún llevamos anclada entre los recuerdos más recónditos de nuestra infancia.

Pero en las tres últimas décadas se han producido varios fenómenos que también contribuyeron a acabar con aquel simplismo.

En primer lugar, se ha triturado el mercado de los medios. Se han ampliado los soportes de una forma impresionante. Tomemos el caso de la radio. En España, por ejemplo, han proliferado las emisoras de una forma creciente. Primero fueron las clásicas radiodifusoras de onda media, luego aparecieron las de frecuencia modulada. Ciudades que antaño tenían una sola emisora tienen ahora ocho o diez; han surgido las pequeñas radios municipales y están naciendo las comunitarias, que abarcan apenas una barriada. En una misma banda del espectro radioeléctrico se pueden colocar decenas de aquéllas, siempre que se ciñan todas a una baja potencia.

Cadenas clásicas ubicadas en el Estado llegan a poseer cientos de emisoras asociadas. La SER, la veterana Sociedad Española de Radiodifusión, la más clásica de las cadenas españolas, agrupaba, en 1995, a trescientas setenta y cinco emisoras, trescientas treinta más que treinta años antes.

Todo este elevado número de emisoras de radio de la SER se agrupaban en diversas subcadenas: la Convencional (en OM y FM), 40 principales (música pop), Dial (música en castellano), Radio Olé (canciones hispano-andaluzas), M-80 (grandes éxitos de todas las épocas) y Sinfo Radio (con programación de música clásica y noticias).

Las modernas tecnologías permiten, además, elaborar variadas mezclas de programación estatal y local sin apenas personal. Como consecuencia de todo ello, las audiencias se han fragmentado. Quien quiere sólo noticias tiene una oferta, quien desea música y noticias puede buscar otra, el amante de música disco tiene su alternativa. Hay emisoras culturales, emisoras para niños y jóvenes; radios para extremistas de derecha o izquierda, y algunas que únicamente se dedican a programas religiosos. Además existen otras divisiones: locales, regionales, estatales, en lenguas diversas de todo el Estado, etc.

Pero esa inmensa dispersión de emisoras no es privativa del viejo continente. Por poner un ejemplo latinoamericano, Honduras, una de las pequeñas naciones centroamericanas, tiene censadas oficialmente 293 emisoras de radio, según datos del *Anuario iberoamericano* de la Agencia EFE.

Paralelamente, también ha habido una inmensa dispersión en los medios escritos, no sólo por la eclosión de la libertad de prensa, sino también por la aparición de numerosísimas publicaciones sectoriales: ecológicas, militares, económicas, médicas, de viajes, informática, sexo, etc.

Los diarios han crecido en volumen y contenido. Ante la presión de los anunciantes han puesto en marcha nuevos suplementos para acoger sus páginas publicitarias. «Llévese el kiosco a casa» rezaba la publicidad del diario *El Mundo*, de Madrid, que un mismo domingo del otoño de 1995 ofertaba una sustancial ampliación del contenido del medio, con la aparición de nuevas secciones y suplementos, entre ellos una revista dominical de doscientas páginas.

Pero la eclosión más espectacular de nuevos medios se produjo en el ámbito de la televisión. Si hace unos años un programa de TVE podía alcanzar una audiencia de dieciséis millones de personas, hoy tal situación es inviable. Al monopolio televisivo sucedió una multiplicación de la oferta: Antena 3, Tele 5, Canal Plus, la Televisión de Cataluña (dos cadenas), la Televisión Gallega, ETB (otras dos cadenas), Televisión de Madrid, y las de Andalucía y la Comunidad Valenciana.

A esta oferta televisiva hay que añadir cientos de emisoras locales, las de satélite y las del cable. Por si fuera poco, el cambio hacia una tecnología digital ha multiplicado las posibilidades de emisión a través de los satélites de comunicación.

El futuro de este sector apunta hacia una individualización e interactividad en la comunicación televisiva, recibida principalmente a través del cable y las antenas parabólicas. En los últimos quince años, la televisión generalista ha perdido una cuota media del 30 por ciento en Estados Unidos. En Europa los pasos parecen ir en el mismo sentido. De momento, al promediar la década de los noventa, en Alemania ya están cableados el 67 por ciento de los hogares; en España, por el contrario, apenas se ha avanzado nada. Su porcentaje de hogares cableados está muy por debajo de los de muchos países de América Latina, entre ellos Argentina, donde la penetración del cable había alcanzado el 51 por ciento en 1995; Puerto Rico, con el 34,8; Chile, con el 15,6; México, con el 12,6, y Uruguay y Ecuador con algo menos del 10 por ciento.

El comunicador tiene que conocer toda esta dispersión para que la venta de su producto o servicio tenga éxito. Debe conocer las técnicas de persuasión adecuadas para cada uno de los soportes.

2.4. Un vals poco vienés

Pero para aumentar la eficacia de su acción, el persuasor oculto ha de contar con la propia estratificación de la sociedad en edades, sexos, clases sociales, aficiones y con la predisposición variable de la gente ante los mensajes emitidos.

A este respecto, en Estados Unidos se ha venido utilizando una división de la

ciudadanía en varios grupos básicos, teniendo en cuenta sus proposiciones ante el consumo de productos o servicios. La división manejada por multitud de creadores de imagen de EE.UU., diseñada por el Stanford Research Institute de California del Norte, lleva el evocador nombre de VALS, *Values and Life-Styles* (valores y estilos de vida).

De acuerdo con este enfoque psicográfico, la sociedad está compuesta en parte por un buen número de «integrados», ciudadanos tradicionales, conservadores, identificados con su país y creencias, enemigos del cambio. Son personas de una posición tradicionalista, más bien pasados de moda.

En el caso de España, un integrado podría ser un conservador, amante del orden, de la familia, el fútbol, clásico dominguero, al que le suena bien la música en castellano, y que tiene a gala un pasado de batallas y conquistas, ligeramente antianglosajón, antimoro y católico.

Se trata de gentes defensoras de su estatus, temerosas de la modernidad, amantes del orden y la estabilidad, antidivorcistas, y contrarias también al aborto. Se horrorizarán viendo un desnudo o una cópula por la televisión, pero quedarán impasibles contemplando una película con media docena de asesinatos. El cambio social posfranquista, los incrementos de libertades, la mayor movilidad social, el crecimiento de los niveles culturales, una mayor equiparación entre clases, y el fortalecimiento de la capacidad crítica general han permitido una reducción de esta capa de población, que aún es muy importante.

A ellos hay que mandar mensajes en los que se vende familia, comunidad, tradición, el «así se hizo siempre», «esto es lo nuestro». Un ejemplo clásico es, en Navidad, el tipo de anuncio de los turrónes. Siempre está en él una referencia a la artesanía, o la vuelta a casa por Navidad. La venta del producto se asienta en la costumbre, en el calor de las veladas familiares.

Hay otro grupo importante y muy influenciado. El de los «émulos». Son personas normalmente jóvenes, que entran en un nuevo esquema vital y tratan desesperadamente de buscar una identificación propia, un lugar en esta sociedad inmensamente competitiva.

Los émulos parten de una falta de confianza en sí mismos y necesitan productos que les den una coraza de fortaleza, los vuelvan invulnerables. Sin autoestima personal, buscan un producto que los defina.

Son multitud los mensajes que están especialmente dirigidos a ellos. Por ejemplo, cabe la posibilidad de citar cualquiera de los anuncios de pantalones vaqueros. Nada importa su calidad, duración, color... lo importante es que con ellos se exhibe un carácter duro, valiente, y, además, la irresistible chica de los sueños secretos no resiste a la tentación de entregar su cuerpo apetecible al portador de tan varonil prenda de vestir.

Hay una variedad más avanzada, los «émulos realizados», que ya han elaborado una coraza básica, pero aún siguen siendo penetrables para los mensajes que consolidan su realización y los aristocratizan. Son los que creen alcanzar una categoría más selecta con una camisa que luce un pequeño cocodrilo, o compran un reloj que se anuncia al lado de un caballo de pura raza o en un inmenso campo de golf.

Una nueva variedad son los «realizados socioconscientes», que no se conforman

con recibir un producto que les autocomplace y encumbra. Buscan otros valores como la tranquilidad interior, el bienestar personal consciente, el respeto a la cultura y al entorno. No están impelidos por el consumo. Les gusta llevar una vida que ellos mismos se han marcado como deseable, a espaldas incluso del brillo del dinero.

Son gentes que abordan el *bricolage*, o el cultivo de unas tomateras en su jardín, capaces de viajar a la montaña en otoño para sacar imágenes de los bosques caducifolios. Han llegado a un mayor refinamiento e independencia respecto a las reglas marcadas por los persuasores de la sociedad mediática.

Este sector es particularmente difícil de penetrar, pero siempre hay modos para ello. Sus integrantes buscarán un producto minoritario que resuelva algunas de sus preocupaciones psicológicas, quizá compren un automóvil con catalizador de fabricación oriental o cigarrillos con baja nicotina. Es un grupo creciente que cada vez provoca más interés, porque, además, son prescriptores de opinión en muchos casos.

Existe otro sector de la sociedad que apenas merece interés para las sociedades mercantiles, por su rara incidencia en las cifras de negocios. Son los «necesitados», que bastante tienen con sobrevivir con un sueldo bajísimo que les impide pensar en bienes caros o, incluso, en posibilidades de elección.

Es una franja de población que puede denominarse como de supervivientes en lugar de consumidores, y que no se ve impelida al consumo cuando en la televisión anuncian una embriagadora fragancia de perfume o viajes en compañías aéreas a las islas del Pacífico. Quizá sí están más pendientes de los mensajes políticos que les lleven esperanza.

2.5. El consumidor de los noventa

La sociedad actual tiene unas características muy distintas de las que mostraba la de nuestros padres; está asentada sobre un replanteamiento del crecimiento, unas bases críticas respecto al desarrollismo de posguerra, unas tecnologías informáticas y digitales avanzadas. En ella, el hombre individual ha ido ganando la batalla al hombre gregario.

El individualismo es una característica recuperada para la sociedad, y esta línea ha tenido tal desarrollo que ha dinamitado los regímenes políticos uniformadores y modificado la estructura social de los países desarrollados. El individualismo se ha mostrado también en otros factores, entre ellos el familiar. En 1994, en España un 13,4 por ciento de los hogares era de una persona. La cifra es prácticamente el doble de la de 1970 (el 7,4 por ciento); pero la tendencia es creciente. La cifra de hogares unipersonales alcanza el 54 por ciento ya en Dinamarca. En la era de los consumos masivos, el éxito de un producto se puede apoyar en permitir *una individualización a la carta* del mismo. Así, en el último lanzamiento comercial de un automóvil Lancia se hace hincapié en que el programa Kaleidos permite elegir el color de la carrocería entre 112 tonalidades.

Christian Regouby recalca que en la década de los ochenta hemos entrado en la «sociedad de la comunicación»: La explosión del audiovisual, la telemática e in-

formática, la internacionalización de los mercados, los intercambios de información cada vez más complejos y rápidos conducen a profundas transformaciones que adelantan la noción de la crisis y abren una modificación estructural en nuestras sociedades, donde la comunicación, en su sentido más amplio, se convierte en factor fundamental.

Los nuevos individuos que se incorporan a la sociedad de los adultos han pasado más horas ante el televisor que en las aulas. Enric Saperas señala también que en la actualidad se observa un creciente abandono de los conocimientos articulados y racionalizados provenientes de la educación formal resultante de los textos de enseñanza, y que por ello la educación convencional tiende a reducir su influencia en la formación de los individuos, sometidos a una información institucionalizada, que implica una pérdida de la capacidad de discriminación o valoración selectiva.

En estos momentos y en la sociedad mediática, la información es asimilada rápidamente sólo si se transmite en un *lenguaje audiovisual*, con un ritmo y una imagen dramatizada o espectacularizada. Toda aquella información que no es susceptible de traducirse fácilmente a ese esquema audiovisual queda relegada automáticamente a una categoría secundaria.

Todo cambia permanentemente, como señalaba ya hace veinticinco siglos Heráclito, el filósofo de Éfeso. La sociedad es como una masa flexible en permanente transformación. Las estrategias de hace veinte años también han quedado obsoletas en muchos casos, a medida que el propio individuo desarrolla mecanismos para defenderse de la agresión permanente de los emisores de imagen, y a medida que las realidades sociales van mutando.

... Si hace veinte años, el mercado de tarjetas de crédito tenía un destinatario masculino, las entidades financieras acabaron dándose cuenta de que es la mujer quien organiza y controla la mayor parte del gasto familiar y reorientaron sus mensajes para conquistar el mercado femenino. ... Si al final del franquismo servía un eslogan tal como «Es español, es bueno», ahora hay que convencer a la gente con otros motivos, buceando en el mundo de las necesidades psicológicas de los humanos y ayudándoles en la resolución de sus problemas personales. ... Si antes el mensaje sexista se reducía a mostrar mujeres de cuerpos espléndidos, ahora el hombre también se presenta atractivo y provocador, para estimular el consumo, en base al deseo de la mujer.

Los roles en la sociedad varían. La mujer se incorpora al trabajo de forma masiva, en los campos apenas quedan más que jubilados, y los medios se multiplican. A través de todo este maremágnum de medios informativos, y para todo este deslavazado cuerpo social, el empresario o el político han de concretar unos mensajes que reúnan a la vez las características de sencillez y atractivo.

... Y las técnicas utilizadas por los investigadores adquieren un refinamiento insospechado. Para examinar qué atrae la atención de un individuo, los expertos han diseñado sistemas sofisticados. Eric Clark cuenta cómo se encuesta a un individuo para averiguar lo que le interesa de alguna publicación. El lector está sentado, con la barbilla descansando en un soporte, a la altura de sus manos tiene un botón con el que puede pasar las páginas de la revista. Éstas se proyectan, ante él, en una pequeña pantalla. Lo que ignora el encuestado es que un rayo invisible de luz in-

frarroja, enfocado hacia sus ojos, controla cada sesentavo de segundo la posición de sus pupilas. Al terminar de revisar la publicación, los investigadores habrán tenido, por un proceso de ordenador, el control absoluto de lo que ha interesado. Los investigadores podrán saber los segundos que otorgó a determinada información, ver cómo los ojos del lector se posaron en el cuerpo semidesnudo de una modelo o comprobar cómo reaccionó ante la publicidad de una marca de automóviles. De esta forma se puede modificar un anuncio hasta obtener un resultado óptimo, como propone el método empleado en el *Perceptions Research Services* de New Jersey con objeto de examinar la capacidad de enganche de anuncios o mensajes.

Son muchos los métodos para comprobar la reacción del ciudadano ante un discurso o ante un spot. La agencia de investigación puede recluir en distintas habitaciones a una muestra variable de individuos y proyectarles simultáneamente el discurso de un líder de opinión. Los encuestados están provistos de un aparato que accionan con sus manos, para mostrar su aprobación o desaprobación con lo que afirma el líder. Un ordenador recoge todas las valoraciones y las proyecta conjuntamente, de modo que el encuestador sabrá cuándo la adhesión del público es total o cuándo el discurso no interesa a nadie.

Los conocimientos de psiquiatría y antropología se conjugan con los avances tecnológicos para conocer y predecir el comportamiento humano. El hombre se ha vuelto más individualista y sus defensas han creado una coraza en torno a él para defender su personalidad ante la invasión de mensajes. Clark comenta que tan sólo una tercera parte de los anuncios a los que se expone una persona llegan a causar una impresión en la memoria, de ellos sólo la mitad son comprendidos y apenas un cinco por ciento se recuerdan un día después de vistos. Incluso, los mensajes pueden ser percibidos pero desprovistos de poder de persuasión. Esto no hace sino estimular el uso de las técnicas y profundizar en la investigación, para que los mensajes logren convencer. La competencia política y económica ha exigido tomar ese camino. La sociedad ha ido acopiando escepticismo y defensas ante la agresión comunicativa.

Al analizar este cambio, Ramón Guardia, veterano conocedor del mundo del marketing directo, afirma que hasta los años sesenta se podía dirigir el producto al azar: el consumidor ya lo compraría. En los ochenta se procuró entrar en contacto con el máximo número de consumidores en condiciones de usar el producto. Y en los noventa debemos localizar selectivamente a los verdaderos usuarios potenciales. Los precios ya no se basan en el coste, ni tan siquiera en la competencia, sino en el valor percibido por el cliente. «El consumidor es mucho más exigente, más listo. Nosotros lo hemos educado y preparado, a base de mejorar ofertas, para ser alguien capaz de necesitar el producto número 13 de nuestro catálogo, incluso cuando éste sólo tiene 12.»

2.6. El mundo de las *infopistas*

En sólo los primeros quince días en los que el Vaticano se enganchó al servicio de correo electrónico a través de Internet, más de un millón de personas contacta-

ron con el papa Juan Pablo II por la vía informática, utilizando la dirección <http://WWW.Vatican.va/>.

«El Papa descubre el púlpito de Internet», destacaba el diario *El País*, al informar cómo muchos católicos estaban accediendo por vía electrónica hasta el mismo papado, la mayoría para interesarse por los últimos textos del pontífice, traducidos a seis idiomas. El mismo diario recogía también un artículo de Bill Gates en el que afirmaba que Internet estaba creando oportunidades extraordinarias a las empresas, y muchas estaban trazando planes para crear contenidos destinados a la red. El día anterior, *El País* (7, 8 y 9 de enero de 1996: *Negocios*, crónica de NYT desde Roma y artículo de Bill Gates) anunciaba cómo los empresarios alicantinos del calzado tenían un nuevo servicio, vía Internet, por medio del cual podían presentar los catálogos de muestrarios a los clientes interesados.

Las noticias de esta índole se suceden. Estamos ya en la aldea global. Los autopistas de la información, llamadas sintéticamente *infopistas*, han entrado súbitamente en nuestra existencia. Posiblemente esta innovación marque el arranque de una nueva era en la humanidad. Información, telecomunicaciones e informática se alían para generar un nuevo orbe, poniendo en marcha un sector que marcará los desarrollos futuros de la civilización.

Ciudadanos de todo el planeta están, por primera vez en la historia, entrando en un sistema instantáneo y universal de comunicación. Desde cualquier punto del orbe, los seres humanos pueden recibir o suministrar datos, textos, sonido e imagen, merced a las redes avanzadas de los servicios de telecomunicaciones. Esto ha de revolucionar, sin duda, los hábitos de nuestra sociedad, las perspectivas de entidades y empresas.

A través de esa comunicación, sin moverse de la terminal de ordenador, se pueden efectuar transacciones, recibir cursos, realizar todo tipo de trabajos. Un ciudadano nórdico, desde cualquier playa del Mediterráneo, puede mantener y dirigir un negocio de transportes, edición o viajes en su país de origen, trasformando su existencia en un placentero gozo. Estamos presenciando la puesta en marcha de un motor de desarrollo de la sociedad que va a afectar, quizá como ningún otro, las estructuras económicas, sociales y culturales.

Según Antonio Camuñas, Internet, la mayor red de información interactiva, en 1995 contaba con 30 millones de usuarios. Cada hora se incorporan a ella 1.500 más y no pasa un día sin que se incorpore como proveedor de información una nueva entidad. Si en un principio se pensó que la informática podría ser un elemento de control electrónico de los gobiernos y grandes grupos económico-financieros, ahora no se puede calcular los efectos de esta *democratización* de la información. Cualquier ciudadano puede acceder a un ordenador y a las posibilidades de entrar en la gigantesca base de datos. Esto ha de suponer un desafío para las estructuras de poder, sean económicas o políticas.

Consciente de la importancia propagandística de las redes de información —recuerda Camuñas— la *Voz de América* está haciendo cuantiosísimas inversiones en Internet y actualmente ofrece a sus usuarios noticias escritas en 47 idiomas distintos, y boletines hablados en 16. Su uso actual es aún bajo. Los zapatistas mexicanos también transmiten boletines y comunicados del subcomandante Marcos por todo

el mundo, lo que —unido al uso del fax y teléfonos móviles— ha permitido a los rebeldes importantes victorias de imagen sobre el gobierno de México en la opinión pública nacional e internacional, unos ecos que nunca hubieran conseguido sólo con las armas.

En 1992, Bill Clinton envió sus programas, discursos e intervenciones a la red. Ted Kennedy también ha empleado el sistema para su campaña al Senado por Massachusetts; grupos de presión y organizaciones de todo tipo están incidiendo en el empleo de las *infopistas*.

Una nueva revolución acaba de empezar en la década de los noventa. Quizá para los ciudadanos de muchos países no sea visible. En España aún se está comprobando cómo las ventas de ejemplares de los medios escritos crecen a un nivel inusual, posiblemente debido a la baja tasa de lectura precedente. El diario *El País* ocupa la primera posición como periódico español de información general, con una media de venta algo inferior a los 500.000 ejemplares/día, superada por el diario *Clarín*, de Buenos Aires, el de mayor tirada en el mundo de habla hispana.

Pero en otras sociedades más desarrolladas la crisis de la prensa escrita, en 1996, es real. *Los Angeles Times*, cuarto periódico de América, con más de un millón de ejemplares de venta, acaba de despedir a 800 personas, tras un preaviso de dos semanas. *Newsday*, séptimo de EE.UU. y segundo de Nueva York, cerró también, dejando en la calle a 600 despedidos. *Miami Herald* estudia el despido de 300 personas. *New York Times* y otros periódicos norteamericanos tampoco pasan por un camino de rosas, según Roberto Fabiani en *L'Espresso* (7 de enero de 1996).

En Europa los problemas también se notan. *InfoMatin* ha muerto, *France Soir* está grave, *Libération* al borde de la declaración de quiebra, *Le Figaro* y *Le Monde* pierden dinero... Y si en Francia rechinan las cuentas de los rotativos, en Gran Bretaña crujen, según el informe de *Le Nouvel Observateur* (12 de enero de 1996).

El impacto de las nuevas técnicas supone un reajuste del universo de los medios. La eclosión de la información a través de la televisión, los satélites y las *infopistas* nos sitúa en un nuevo umbral del mundo de la comunicación. Los emisores de información e imagen deberán adecuarse a una realidad extremadamente flexible.

Para recordar

Cualquier organización tiene que plantearse, a la hora de emitir información, la definición de un mensaje, un estilo de comunicar, junto con unos criterios de actuación y coordinación en la difusión.

Pero en cada época se ha comunicado de una manera. Egipcios, griegos y romanos ya contaban con rudimentarios elementos comunicativos, pero la técnica ha posibilitado que lo hecho en aquellas épocas nos parezca absolutamente primitivo.

El gran desarrollo económico de la edad moderna se apoyó en los medios escritos, pero a partir de la década de los cincuenta, con la confluencia de la televisión, radio y prensa, se da un inmenso impulso al desarrollo económico de los países occidentales. Se trata de una época de optimismo y desarrollismo.

Mayo del 68 aporta el contrapunto crítico. Coincide con los debates sobre los límites del crecimiento, la crisis del petróleo y, en general, la conciencia de que se puede producir un agotamiento de los recursos naturales. Roto el consenso social-consumista de posguerra, surge la contestación a los sistemas políticos y al consumismo; se buscan nuevas libertades.

Se produce desde entonces una gran proliferación de medios y se fragmenta la sociedad en grupos, de acuerdo a su propensión al consumo. Las estrategias de comunicación varían para atender a una sociedad más heterogénea. Ya no se ofertan los productos por sus cualidades físicas, sino por otras vías emocionales.

En la década de los noventa se renueva aún más el panorama, con la confluencia de la informática, la telemática y las telecomunicaciones. Es la época de las infopistas, cuando surgen mercados internacionales de información y ésta se hace más compleja e instantánea.

Los persuasores conjugan conocimientos de sociología, psiquiatría y antropología con las nuevas técnicas para «vender» sus productos.

CAPÍTULO 3

LA COMUNICACIÓN HACE AMIGOS

El éxito de una actividad radica, fundamentalmente, en situarse ventajosamente en el mercado social, mostrando la faz benéfica del agente comunicador.

Una empresa del siglo XIX tenía legitimado su papel en la sociedad por el mero hecho de producir, aunque su razón básica era la obtención de un beneficio económico, cuanto mayor y más rápido mejor. Pero a medida que ha transcurrido el siglo XX, la empresa ha tratado de superar esa imagen de capitalismo duro, para humanizarse ante los ojos de la opinión pública y conseguir de este modo una mayor penetración de sus producciones.

En los últimos lustros hemos sido testigos de la mejora de imagen global de la empresa. Hemos dejado de interpretarla como agente capitalista explotador para observar el componente de riesgo de su creador, su participación voluntaria en la creación de riqueza y de puestos de trabajo.

El proceso de individualismo de la sociedad también se ha materializado en un creciente atractivo por la creación de sociedades industriales y de servicios. En plena crisis del inicio de los noventa, cuando las suspensiones de pago y quiebras habían cuadruplicado las cifras de diez años antes, el ritmo de creación de sociedades mercantiles en España también seguía un enorme ritmo de crecimiento.

La empresa productora ha dejado paso a la empresa comunicadora, con su identidad, espíritu y filosofía. Le hemos dado una conciencia. La compañía eléctrica es generadora de «energía para las personas», y los grandes almacenes ofrecen la moda al ritmo de una canción que evoca un romántico «pienso en ti». Hasta el mismo tabaco deja de saber a tabaco. «Fortuna sabe a ti», dice un eslogan que ofrece al viandante un retrato de una esbelta joven, embutida en un pantalón ajustado de rojo chillón que realza un trasero rotundo.

La empresa es un sujeto pensante que dirige su producción con un objetivo social y benéfico. Refuerza su imagen en una doble dirección: interna y externa.

En lo interior, la comunicación contribuye a conservar el control global de la empresa, la sitúa por encima del valor de sus productos; activa la participación y creatividad de los componentes internos, a los que otorga una filosofía trascendente y arma como guerreros de un ejército que compite en el mercado.

En el plano externo, la comunicación asienta la prosperidad de los productos y servicios frente a la oferta de la competencia.

En el otoño de 1995, el BBV, una de las máximas instituciones financieras españolas, realizó una gran campaña de imagen con un eslogan: «Conservemos las catedrales». En lugar de anunciar productos, el banco abordó una costosa campaña publicitaria para decir que las catedrales de España son valiosas y que hay que apoyar su conservación, proponiendo a quien quisiera que ingresase dinero en una cuenta de la Conferencia Episcopal Española. La creatividad del anuncio ha sido poco atractiva y quizá los cientos de inserciones a doble página en revistas y periódicos de todo el Estado alcancen un costo superior al de todos los ingresos de los españoles en la *Cuenta Catedrales*. Sin embargo, el anuncio sirve para ratificar a la imagen del banco como un mecenas encargado de conservar los monumentos del país.

En el mercado de la comunicación, cada institución o persona necesita definirse frente a los competidores, no sólo por los productos, sino por otro elemento de identidad: su vocación. En el mercado de los productos, la empresa presentaba sus marcas; en el mercado global de la imagen, la empresa presenta un proyecto, una ética que guía su destino. La empresa adquiere una especie de tarjeta de visita en la que sintetiza su misión.

Weil, en *La comunicación global*, recuerda al ciudadano romano, que vivía rodeado de sus dioses domésticos, los lares y penates, diosillos próximos, familiares, benévulos y alegres, y afirma que las entidades que nos rodean parecen haberse adueñado de ese espacio, ofreciéndose como familiares, benéficas y alegres.

3.1. Publicidad

Todos hemos acudido alguna vez al hipermercado para adquirir los productos destinados al consumo de la casa. Frecuentemente, al acercarnos a la estantería donde se exhiben las existencias, hallamos al lado del producto que vamos a elegir cualquier otro, de marca desconocida, con un precio inferior. En la mayor parte de las ocasiones, el atractivo del precio no nos anima a cambiar de marca. Sin embargo, si nos decidimos por el producto desconocido lo hacemos con remordimiento. Quizá, incluso, al llegar ante la cajera, dolidos de nuestra tacañería, acabamos pidiéndole que retire el producto, porque no estamos convencidos de su idoneidad.

No ocurriría lo mismo si el producto elegido hubiese hecho alguna campaña publicitaria y su nombre estuviese ya incluido en nuestro archivo mental.

Un producto, un servicio, una institución se nos revelan como positivos cuando tienen aptitud para satisfacer de manera directa o indirecta alguna de nuestras necesidades. Existe lo que los publicitarios denominan como la *short list*, la lista, una relación de marcas que están incorporadas a nuestra mente como fiables, preferidas o buenas. Todo producto que esté fuera de esa relación tiene escasas posibilidades de caer en nuestro carro de compra.

El consumidor tiene miedo a equivocarse. Cada vez que compra un producto intenta que la relación calidad-precio sea la más adecuada, pero desconfía por sistema de aquellos productos que no están en su lista. Tomemos por ejemplo una lavadora. El comprador acude a la tienda con objeto de adquirirla. Un vendedor le propone varias marcas. Finalmente, decide invertir cien mil pesetas en el artefacto. Seguramente comprará una marca conocida, pese a que el dependiente le afirme que la lavadora «X» también está dando buen resultado.

La publicidad permite ofertar al público las marcas, las instituciones, los partidos, los líderes políticos, ofreciendo ventajas. Son numerosas las definiciones de la publicidad. Eric Clark recoge algunas:

«Cualquier forma de anuncio público dirigida a favorecer directamente la venta de una mercancía, asegurar su empleo, etc.» Webster.

«Una comunicación pagada que se dirige a informar y/o influir a una o más personas.» Jeremy Bullmore.

«El acto de desplazar una idea de la cabeza de un hombre a la de otro.» Rosser Reeves.

«El arte de enseñar a la gente a necesitar cosas.» H. G. Wells.

Nuestra definición personal será: «Una comunicación, habitualmente formada y pagada por su emisor, destinada a convencer a los ciudadanos, y mover su comportamiento en un sentido determinado».

El éxito de una comunicación publicitaria se medirá por la capacidad de inducción a actuar en un determinado sentido, con el coste mínimo. David Ogilvy tiene una frase precisa para aludir a la eficacia de la comunicación: «Cuando hablaba Esquilo, decían: "¡Qué bien habla!". Sin embargo, cuando lo hacía Demóstenes decían: "¡Marchemos contra Filipo!"». Se trata, sin duda, de un ejemplo perfecto para definir una comunicación que sólo seduce en el plano estético y una comunicación que tiene capacidad de inducción a obrar.

Hay dos características básicas en la publicidad. La primera es que está formada, definida, desde su emisión. Es decir, no puede ser alterada por el medio, con lo que el mensaje llega tal como han determinado los expertos en técnicas de comunicación. Nunca podrá ser modificada por el propietario o editor del soporte publicitario.

La segunda característica estriba en el hecho de ser una comunicación pagada por el emisor, lo que otorga a éste garantías sobre el momento, el lugar de exhibición, el respeto a la creatividad elegida e incluso permite cierta presión económica sobre el soporte.

La publicidad es el sistema de comunicación más controlado por el emisor y permite a éste una mayor coacción sobre soportes y ciudadanos. Ese derecho al respeto de la creatividad, al calendario de programación e incluso el poder de presión económica le otorgan un papel fundamental dentro de las técnicas de comunicación.

Si examinamos la clasificación de los primeros anunciantes de cualquier estado veremos que en raras ocasiones aparecen estas firmas de forma negativa, en los medios de comunicación, debido a sus problemas internos o laborales. Los editores no se arriesgan a perder una cuenta por culpa de cualquier noticia que pueda desagradar a sus anunciantes. El eslogan base del editor sería algo así como «no dejes que peligre la cuenta de resultados del medio por culpa de una noticia».

Según David Ogilvy, las incentivaciones publicitarias para ganar el favor del ciudadano tienen tres tipologías:

1. Ventajas racionales, basadas en la funcionalidad y eficacia de lo ofertado.
2. Ventajas sensoriales, efecto de lo ofertado en los sentidos.
3. Ventajas emocionales, sensaciones, sentimientos evocados por el producto, la marca, la institución.

Luis Bassat afirma que en EE.UU. cada ciudadano recibe diariamente dos mil exposiciones publicitarias. Parece una cifra enorme, pero posiblemente sea una estimación baja. En este mundo absolutamente competitivo los anunciantes han de

conseguir como sea una parcela en el universo de la comunicación, con objeto de lograr la supervivencia. Un supermercado medio norteamericano ofrecía a los clientes 9.000 productos a mediados de los años setenta. En 1985 el promedio era de 22.000. En tan sólo un mes aumentó la cifra en 235 nuevos productos.

En muchos casos, los nuevos productos no se diferencian en nada respecto a los ya existentes en el mercado. El envase y la publicidad elegida son realmente el único elemento diferenciador. Compañías aéreas, industrias cerveceras o de confección de pantalones vaqueros ofrecen hoy productos y servicios que no se distinguen de los de su competencia salvo en la creatividad publicitaria, y aun ésta es a veces casi similar.

Todo el proceso publicitario comienza cuando el sujeto emisor de un mensaje decide situarlo en el orbe comunicativo. Inmediatamente selecciona una agencia seria para ayudarle en la tarea. Ésta comienza inevitablemente con una investigación en torno al proyecto publicitario, con objeto de determinar varios apartados:

1. Qué es lo que ha de decir.
2. Cómo debe decirlo.
3. Dónde ha de decirlo.
4. Cuándo debe decirlo.
5. Cuánto ha de invertir en ello.

El *qué* debe decir se resuelve habitualmente mediante una investigación que conduzca a elaborar una proposición a la sociedad que provoque entre sus individuos la necesidad o conveniencia de algo, posicionándole favorablemente respecto a un producto, una marca, una sociedad o un líder.

Este paso ha de venir apoyado por una investigación que analice motivaciones, estado del mercado, historia del producto, competitividad del mismo, razones que pueden amparar su éxito o motivar su fracaso, etc. En esta fase puede incluirse el trabajo de sociólogos, economistas y comunicólogos, etc., al lado del de los publicitarios.

Este momento es crucial. Un buen publicitario ha de esforzarse por conocer al anunciante, investigar qué ofrece, su sistema y volumen de comercialización y los de su competencia, conocer los perfiles del consumidor para ver su reacción ante la oferta. En toda esta labor de acopio de datos radica el éxito del trabajo posterior.

El *cómo* decirlo supone una acción del publicitario por la cual da forma al mensaje para transmitirlo al espectador. Debe elegir los recursos expresivos, mensajes, música, tipología de caracteres, para que entre el emisor y el receptor se produzca un flujo comunicativo eficaz.

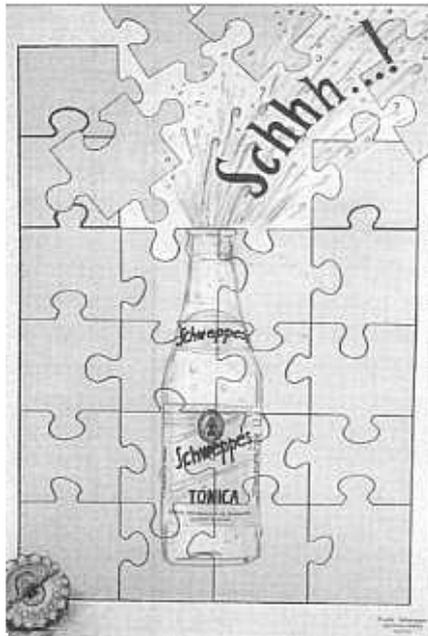
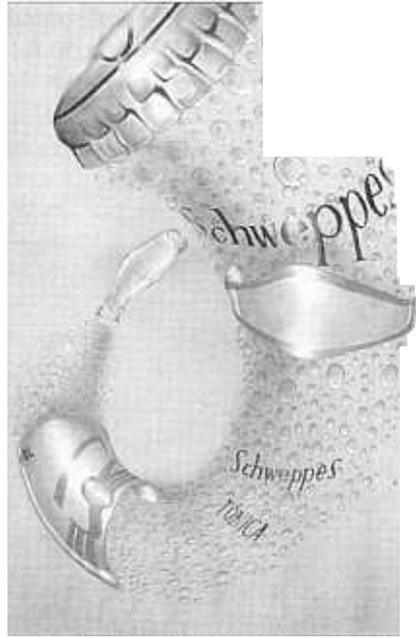
Una vez determinado el *cómo*, y antes de poner en marcha la distribución de medios, debe testarse la eficacia, con objeto de saber si el receptor percibirá el mensaje y éste le conducirá a un posicionamiento favorable respecto a lo ofertado.

El *dónde*, el *cuándo* y el *cuánto* implican la elección de los medios en que ha de ser distribuida la campaña; la determinación del calendario y frecuencia de inserciones, así como los recursos económicos que han de emplearse en la acción publicitaria.

AVISO
a todos los
CAMAREROS
de la ciudad:

*No me gusta mezclarme
con cualquiera...
¡solo con tónica
Schweppes!*

*Fdo.
Gin*



Para que estos puntos se efectúen con racionalidad y eficacia hay una serie de análisis respecto a la tipología y audiencia de los medios que deben ser aprovechadas para hacer que el mensaje llegue a los estratos demográficos y sociales elegidos, con el suficiente número de impactos, a un mínimo coste de inversión.

Aun cumplidas estas fases, si la campaña tiene relativa trascendencia económica ha de completarse con un postest publicitario, encaminado a conocer cómo han sido recibidos los mensajes por la audiencia y la respuesta a los mismos: notoriedad, penetración del producto e imagen resultante.

Son muchos los sistemas que eligen los creativos para ejecutar los originales de una campaña. Los mensajes y las imágenes suelen motivar por ofrecer soluciones, demostrar la conveniencia de lo ofertado, superar la comparación con el contrincante, vincular el producto a una simbología atractiva, introducir testimonios de apoyo, elegir una llamada cordial y humorística, y desarrollar historias que identifiquen el producto con el sujeto receptor. Música, eslóganes e imágenes elegidos constituyen elementos que deben mover al espectador en un sentido favorable para los intereses del emisor. Lo contrario es una mala publicidad.

3.2. Patrocinio y mecenazgo

En esta tarea de ocupar un ámbito en el espacio de la comunicación, las empresas e instituciones van mucho más allá de lo que pueden ofertar a sus clientes. Así desde un banco se anuncia la reconstrucción de catedrales, desde una empresa que fabrica papel se defienden los bosques, y los detergentes se venden osadamente como productos ecológicos.

Los atrevimientos para *limpiar* una imagen son infinitos y los sistemas variados. Entre ellos están los mecenazgos y patrocinios.

El término «mecenazgo» proviene de Mecenas, protector de literatos en tiempos de Augusto. El diccionario castellano define al mecenas como «príncipe o persona rica que patrocina a los literatos o artistas», explicación que recuerda más bien a la sociedad florentina de los Medici o la Roma del Renacimiento que a la de nuestros días, cuando se han incorporado a tal tarea multitud de sociedades.

La entidad que acude al mecenazgo consolida de este modo su vocación y participación social, aparte de su actividad original, porque toma una iniciativa a favor de la colectividad, suplantando a la acción pública. Con esto, la institución se responsabiliza de una acción de interés general, y adquiere un renombre, una imagen aristocratizada, al igual que los príncipes que le precedieron en tal altruista vocación.

La intervención de las empresas en este tipo de acciones las libera en buena parte de su imagen mercantilizada, al mostrar así una vocación solidaria con el resto de la colectividad, e impulsora de nobles intereses creativos. Para la entidad mecenas, la actividad del mecenazgo tiene dos tiempos:

1. El *filantrópico*, en el que realiza el apoyo contable, o la donación.
2. El *comunicativo*, que realiza la explotación pública del mecenazgo, como acción emblemática o simbólica de la entidad.



FIGURA *La fortaleza, la solidez, algunas de las ideas que apoyó el lanzamiento publicitario del lubricante Campsa en* 992

El moderno mecenazgo empresarial es fundamentalmente un acto de comunicación.

El «patrocinio» va más allá. Financia una empresa, una competición, un programa de cualquier tipo con fines publicitarios. El patrocinador concede una prestación, fundamentalmente de valor económico, a un equipo, un individuo o un medio de comunicación, para que éste ponga en marcha un concurso o un programa. No se trata de una prestación desinteresada, porque el patrocinado se obliga a algunas prestaciones hacia su benefactor, tales como lucir en su indumentaria el logotipo de la entidad que le apoya, o realizar otras acciones en beneficio de la imagen del patrocinador.

Otra palabra de origen latino, *sponsor* (fiador, padrino), se ha colado en el castellano a través del inglés, junto con el vocablo *sponsoring* (actividad de patrocinar), aunque por coherencia seguiremos utilizando los vocablos castellanos.

Entre patrocinio y mecenazgo existen algunas diferencias. El patrocinador se asocia a un equipo, competición o programa, para promocionar su imagen de forma inmediata, merced al carácter gratificante de la competición, el equipo o el programa. En cambio, el mecenazgo busca la mejora de la imagen mediante un proceso más reflexivo y sutil.

Sin lugar a dudas, el mecenazgo conserva un carácter más ligado a la cultura, en tanto que el patrocinio engloba unos ámbitos dispares. El primero es una técnica más vinculada a las relaciones públicas.

El mecenas adquiere poder y responsabilidad social ejerciendo una actividad que aparentemente sólo le da nombre y prestigio. En cambio, el patrocinio está más cerca de las técnicas clásicas de publicidad y promoción.

Mediante ambos sistemas, la empresa o institución halla una nueva vía para expandir su imagen, fuera del cauce tradicional de los soportes y mensajes habituales, sistema clásico y saturado en el que es más difícil hallar la originalidad y frescura suficiente para acceder al público.

La institución debe elegir con cuidado los capítulos en los que ha decidido intervenir como patrocinadora o mecenas, para evitar un deterioro de imagen. Si la entidad desea captar una estilo de competitividad y dinamismo, un sentido de equipo, no cabe duda que es en el ámbito de lo deportivo donde puede hallar un ejemplo. Las competiciones llevan inherentes las ideas de esfuerzo, rigor, anticipación, espíritu de colaboración no ajeno a la grandeza moral. Cuando Banesto patrocina un equipo ciclista con su nombre, no está tirando por la borda unos recursos económicos; está capitalizando para sí la imagen de un grupo de corredores que le han dado días de gloria, prestigio y gratitud por parte de millones de aficionados.

Si la empresa quiere borrar su imagen contaminante no cabe duda de que ha de patrocinar imágenes de mejora del medio ambiente con las que eliminar u ocultar su pecado original.

En otros casos, la acción por patrocinio o mecenazgo no obedece tanto a una consideración estratégica de la imagen sino a una necesidad, originada por las prohibiciones dictadas por la administración para anunciar de forma directa artículos tales como el tabaco o las bebidas alcohólicas.

No debe ser una relación fortuita la de la actividad de la empresa y el campo de

su patrocinio. En esta materia, como en el resto de acciones publicitarias, los resultados del mecenazgo y patrocinio deben poner de relieve los valores, actividades y cualidades de la entidad.

Antes de acudir a los sistemas de patrocinio o mecenazgo, la entidad debe haber logrado ya un buen nivel básico de conocimiento público. Es caro divulgar conocimiento sólo mediante acciones de patrocinio o mecenazgo. En cambio sí se consigue con ello notoriedad, fama e imagen pública de calidad.

Una de las acciones de mecenazgo más destacadas en España, durante 1995, por su originalidad e interés, fue la campaña puesta en marcha por el BBV, destinada a recaudar fondos para las catedrales. Antonio López, responsable de comunicación del banco, explica que esta iniciativa responde a una concepción de *responsabilidad social* de la empresa.

Hubo un tiempo en que el mecenazgo tenía un origen caprichoso. A veces el presidente de una entidad apoyaba un programa de ópera o una acción pictórica, en función de los gustos personales, pero el moderno mecenazgo supera la primera fase de capricho personal y la de venta cuasi-publicitaria para entroncar fuertemente en la sociedad en base a satisfacer una demanda social. Se trata, en opinión de Antonio López, de aceptar una teoría de la responsabilidad social de la empresa. «Se busca una demanda social no satisfecha y se actúa como dinamizador social, para movilizar la conciencia colectiva en un proyecto beneficioso para todos.»

Anteriormente, el banco había desarrollado otra importante iniciativa: el patrocinio de una operación destinada a suministrar 1.000 ambulancias para la Cruz Roja; pero problemas de imagen de esta entidad aconsejaron al BBV la búsqueda de otro objetivo más *incontaminado*.

El equipo de comunicación del banco se percató del tema de la conservación de las catedrales, un asunto que había saltado a la prensa, y decidió apropiarse para la entidad de esa preocupación extendida en los ámbitos culturales. Una primera disyuntiva se planteó sobre la forma de enfocar la acción, descentralizada o unificada. Al final primó la segunda opción. «Estimamos —afirmó Antonio López— que si abriéramos cuentas separadas o independientes para cada una de las catedrales, aquellas de las zonas más deprimidas quedarían menos beneficiadas. En cambio, si lo hacemos de forma unificada drenaríamos fondos de todo el país y beneficiaríamos las zonas más pobres. Y en efecto, donde hemos recaudado más, hasta ahora, es en Madrid y el País Vasco, en tanto que los mayores problemas que han de ser atendidos radican en otras áreas.»

Otra alternativa era el *quién* nos acompañaría en la acción, para hacer que los donantes se beneficiasen del tratamiento fiscal de mecenazgo. Aquí la alternativa estuvo entre el Estado, la Iglesia y las Comunidades Autónomas. «Desechamos las Comunidades porque estaban en período electoral y finalmente optamos por la Iglesia, dueña y administradora pública del patrimonio», según el directivo del BBV.

La campaña, lanzada en octubre, tuvo varias finalidades: hacer partícipes a la generalidad de los españoles de la preocupación conservacionista; explicar los mecanismos y ventajas fiscales de la financiación de actividades culturales, y la inducción a colaborar con la propuesta del banco, en una cuenta abierta al efecto, a nombre de la Conferencia Episcopal Española.

La agencia publicitaria del banco hizo una creatividad sencilla, huyendo del sensacionalismo: el dibujo de una portada catedralicia, en blanco, y una relación de nombres de las catedrales del país. Se invirtieron 250 millones de pesetas en anuncios, fundamentalmente en medios impresos. Se desestimó la televisión.

Desde el BBV se envió una carta a sus 4,5 millones de clientes. El mismo banco inició la cuenta con 200 millones, y a los tres meses ya había 60 millones de pesetas de recaudación adicional.

Paralelamente, para apoyar la acción, se convocó un concurso periodístico, dotado con 3 millones de pesetas con objeto de resaltar la defensa del patrimonio catedralicio. La iniciativa periodística también ha surtido efecto. Revistas, periódicos, radios y televisiones han participado en ella, suministrando una notable publicidad indirecta con maravillosas imágenes de un mundo artístico que todos quieren defender.

La campaña sigue en marcha. La intención del banco es reforzarla todos los años, en otoño, con el mismo mensaje: salvemos nuestras catedrales. Cada vez que una obra concreta se finalice se publicitará. El banco, una entidad económica, ha conseguido humanizar su imagen, se ha trocado en defensor de la cultura.

3.3. La información

«Es erróneo considerar a la persuasión y la información como categorías separadas», afirma Terence H. Qualter. Los anuncios, aún diseñados para persuadir, llevan información. Sin embargo, vamos a centrarnos ahora en el capítulo de la información no publicitaria, o información periodística, un rubro importante de la actividad comunicativa.

En la noche del 6 de septiembre de 1953, el canciller de la República Federal de Alemania, Adenauer, se fue a la cama temprano. Había sido día electoral. A la mañana siguiente, muy pronto, su jefe de prensa, Felix von Eckhardt le comunicó por teléfono que la CDU había ganado por todo lo alto. La jornada había resultado positiva. Después de escuchar a su informante, Adenauer le despachó cáusticamente: «Muchas gracias, Sr. von Eckhardt». La esposa del canciller, asombrada, preguntó por la razón de tal brevedad y tuvo una respuesta reveladora: «Las cosas han ido bien, pese a la total inutilidad de la Oficina Federal de Prensa e Información».

La anécdota, recogida en el *Süddeutsche Zeitung-Magazin*, revela la poca estima que hasta hace unas décadas tenían los líderes respecto a los gabinetes de información.

Pero en un mundo como el actual, donde la comunicación es pieza clave de las relaciones sociales y productivas, el control de los flujos informativos es fundamental para el éxito de las organizaciones y las personas, tanto en el plano económico como el político. Ninguna institución ni persona de relevancia en la sociedad carece de su gabinete de relaciones informativas. De esta necesidad surgen las personas (portavoz) y organizaciones (gabinetes de prensa o de relaciones informativas) que desempeñan la función de ser fuente informativa que cubre las necesidades de transmisión de información emanadas desde un sujeto emisor, instituciones, empresas, organismos de todo tipo e incluso personas de relevancia pública que aspiran o necesitan influir en la sociedad mediante una imagen pública positiva.

Existe una diferencia fundamental entre el flujo comunicativo publicitario y el informativo. En el caso de la publicidad, el emisor entrega un mensaje con un formato definido y remunera su publicación en la fecha y lugar elegido. En el caso de la información no es así. Se trata de un mensaje gratuito, y el soporte de difusión tiene derecho a elegir si lo transmite o no, y en caso de transmitirlo puede elaborar un formato propio y aún opinar positiva o negativamente sobre el contenido del mensaje.

Precisamente, una de las capacidades de los medios de comunicación social es la de formar opinión pública, posicionando a las personas ante cualquier tema social, político o económico. En una sociedad democrática, se supone que el poder político se otorga a aquella formación que ha logrado un posicionamiento más favorable entre los ciudadanos adultos con derecho al voto, merced al carácter igualitario de los derechos políticos.

Es a partir de la Ilustración cuando surge con vigor el concepto de opinión pública. Ésta es una herramienta con la cual la burguesía podía desafiar al gobierno absoluto, como señala Vincent Price.

En el período ilustrado, esa opinión se formaba sobre todo en una esfera pública creciente. Calles, mercados y cafés eran lugares para el debate. Se cuenta que en Londres existían 2.000 cafés en el siglo XVIII. Hoy tales lugares siguen siendo ágora de los ciudadanos. Sólo en la provincia de Madrid hay censadas, en 1996, 22.000 tabernas, en las que se discute de política, costumbres, deportes...y hasta de religión. Sin embargo, el gran desarrollo de los sistemas de comunicación de masas ha tomado un papel hegemónico en la configuración de la opinión.

Según Kimball Young, el proceso de formación de la opinión pública requiere diversos pasos consecutivos:

Primeramente, surge un tema conflictivo que se presenta por ciertos individuos, demandando una solución más o menos inmediata.

En segundo lugar, el tema planteado se enmarca en medio de la discusión pública, mediante su valoración por los distintos sectores. Los medios de comunicación ejercen un protagonismo esencial, como plataforma de discusión, en la que participan los agentes implicados y los expertos en la materia.

Una tercera fase apunta a la culminación de la discusión pública, de la que derivan soluciones posibles y reacciones ante las mismas.

En una cuarta fase del proceso se esboza una solución consensuada o mayoritaria sobre la problemática en cuestión, y por último se lleva a cabo la resolución definida, lo que no implica la desaparición de las posiciones minoritarias, que pueden seguir manteniendo puntos de contraste democrático.

En todo el proceso de formación de la opinión pública, los medios de comunicación son elementos fundamentales, merced a su capacidad para incidir en las audiencias masivas, así como por la posibilidad de constituirse en plataforma de encuentro y discusión por parte de los sectores sociales, líderes y expertos implicados.

El emisor de comunicación es consciente de que la opinión pública favorable a sus intereses puede crearse mediante su incidencia en los medios, y para ello crea

unas estructuras comunicativas estables. Esa característica de estabilidad es otro de los elementos habituales de las oficinas de prensa, puesto que las campañas publicitarias pueden tener un desarrollo eventual o periodificado.

Sin embargo, a veces también existen gabinetes de relaciones informativas con acusada temporalidad. Es lógico, unos juegos olímpicos, como los de Barcelona 92, necesitan un equipo de informadores a su servicio, equipo que cesará en su trabajo con la finalización de los eventos.

La curiosidad del hombre por estar informado de su entorno se acentuó en la edad moderna, después de que el humanismo, los descubrimientos geográficos, la imprenta, el crecimiento de las comunicaciones y la expansión de la cultura hicieran surgir en el individuo una irrefrenable ansia de conocer todo lo que estaba ocurriendo en torno a él: ferias comerciales, asuntos políticos, descubrimientos geográficos, etc.

Cuando en el siglo XVII y XVIII aparecieron por toda Europa y América los primeros periódicos, la información local y los artículos económicos, culturales y políticos constituían el grueso de la letra impresa. Eran unos textos, habitualmente de cuatro páginas, que recordaban en su estructura a los libros. Incluso la portada era similar a la cubierta de un libro cualquiera. Luego seguía el texto, con un título genérico, compuesto en un solo tipo. Pronto empezaron a verse las titulaciones y las viñetas: la imagen empezaba a adueñarse también de la prensa escrita.

En todo el período inicial la prensa era, sobre todo, un sistema de comunicación informativa. Los anuncios publicitarios eran escasos y simples. La publicidad era para el editor una especie de carga molesta que desvirtuaba la ideología del medio. Pero había que transigir con ella, especialmente cuando el anunciante se ponía pesado. Aún en los inicios del siglo XX a los periódicos les disgustaba tener mucho espacio publicitario e incluso limitaban la porción del diario que había de dedicarse a anuncios, suprimiéndolos si sobraban.

Lord Northcliffe inauguró el departamento de publicidad del *Daily Mail* en 1900, instruyendo: «No corráis detrás de los anunciantes». Veinte años más tarde escribía: «La prensa se ve actualmente, por primera vez en su historia, enteramente subordinada a la publicidad». En efecto los anuncios han llegado a hacer del medio un elemento cuya primera función es la de ser soporte de mensajes publicitarios. Crudamente, se podría decir que el medio informativo hoy tiene como principal prioridad la obtención de un beneficio económico, y por ello su primer objetivo es captar publicidad. Sólo en segundo lugar aparecería la prioridad informativa, la razón de ser original.

Antaño, el periódico vendía noticias. Ahora es distinto. El medio vende clientes potenciales. Elabora un programa o una sección seguida por muchos miles de lectores, y ofrece ese espacio a un anunciante, para que deposite en él su mensaje. El periódico ofrece a la empresa lectores que se interesarán por los productos; la radio ofrece un programa con miles de oyentes y la televisión ofrece millones de televidentes. La rentabilidad de cualquier medio estriba en hallar una cifra muy elevada de seguidores para negociar con ella ante los anunciantes.

En todo este proceso ha quedado un poco lejos el idealismo informativo y el papel de los medios como plataforma para formar opinión pública. Prima la ren-

tabilidad económica del medio como soporte. Sin embargo, el informador aún conserva capacidad de crear opinión, si bien cada vez es más rígido su marco de actuación y más cortas sus posibilidades. No está ajeno a todo este proceso la tendencia a la concentración de medios y a la expansión multinacional de las comunicaciones. El mundo de la información ha quedado subsumido en el negocio del suministro conjunto de información, cultura y entretenimiento, y está vinculado a los avances informáticos y de telecomunicaciones.

En el verano de 1995 nos sorprendía la fusión de Time Warner y Turner Communications Corporation, dando lugar al grupo de comunicación más potente del mundo, con 118.700 millones de dólares de volumen de negocio. Bajo su manto quedan la Warner Bros. en materia de cine; *Time*, *People* y *Fortune*, en edición de prensa; Warner Bros. y Time-Life Inc., en libros; Warner Music Grup, en música, y CNN, TNT, Cartoon Network, HBO, Warner Bros. TV., en el sector de televisión. Pero el fenómeno de concentración y multinacionalización también afecta a Europa, Australia y Japón. Obsérvese la confluencia de comunicación, ocio y diversión, así como los sectores de impresión gráfica con todo el audiovisual.

El crecimiento de las capacidades tecnológicas de los medios no ha aumentado la espontaneidad de la comunicación. La producción y distribución de la información es cada vez un fenómeno más controlado por los poderes económicos, multinacionales de la producción y la comunicación, que reducen el campo de lo que entendemos como información periodística a cotas mínimas. Nunca como ahora, los medios han estado tan sujetos a las reglas del mercado, ni tan sometidos a las tendencias dictadas por la industria multinacional.

En un análisis sobre la caída de los medios informativos norteamericanos en manos de grupos empresariales, en un proceso de absorciones y fusiones, Alberto Moncada («Más concentrados, menos libres» en el cuadernillo de comunicación de *El Mundo*, 22 de diciembre de 1995), criticaba el empobrecimiento informativo de los medios estadounidenses; la *simplificación* de la dieta televisiva, donde priman criterios de infantilismo para acceder a máximas audiencias, merced a sexo y violencia, *el modelo Rambo*, y el empeoramiento cualitativo de periódicos y revistas serias, por razones de audiencia y condicionamientos de los editores. En muchas redacciones, decía, hay una lista de temas, empresas o personas intocables, además de una línea argumental a seguir que no puede ser contradicha.

El análisis negativo es válido para los restantes países occidentales. «En la actualidad, en el Reino Unido, siete de cada doce periódicos diarios y dominicales de distribución nacional son propiedad de dos hombres, ambos de ideas políticas de extrema derecha y ninguno de ellos ciudadano del Reino Unido ni de ningún otro país europeo...», afirmaba recientemente Anthony Smith, poniendo énfasis en el alejamiento de los medios respecto a la realidad del país.

El proceso abarca una dimensión transnacional. Los principales grupos de comunicación del orbe siguen unas líneas de concentración horizontal y vertical que no conoce fronteras y que amenazan uno de los presupuestos en los que se asienta la democracia, el de la existencia de unos medios independientes, regidos por la libre competencia, que favorezcan el pluralismo y las libertades de información y opinión.

El poder de los grupos económicos es visible. En las Navidades de 1995, cualquier ciudadano de Europa o América encontraba en las estanterías de los grandes almacenes multitud de objetos relativos a la película *Pocahontas*, de la Walt Disney. Desde meses antes, *Pocahontas* fue estrella de revistas, periódicos y programas de TV y radio; en la primera semana de su exhibición en salas de cine la película se colocó en cabeza por su volumen de recaudación, superando en un 50 por ciento los ingresos de la segunda clasificada.

Pero, además, la película anterior de la misma productora, *El Rey León*, estaba dando excelentes resultados económicos: fascículos, juguetes, vídeos, ropa, vasos, carteras con la imagen de Simba y Nala inundaban las habitaciones de pequeños y mayores. En algunos establecimientos de comida-basura, los niños recibían muñecos y pegatinas de la película como elemento dinamizador de las ventas de hamburguesas. Dos productos de Walt Disney condicionan en 1995 las vidas y economías de millones de familias del planeta. Los cuentos de *Pulgarcito*, *El sastrecillo valiente* o *El gato con botas* parecen ya elementos de arqueología, algo así como los útiles del hombre prehistórico.

Pero eso no ocurre sólo en el mundo infantil. Todo el orbe comunicativo se regula por acciones parecidas. Como ejemplo basta recordar el inmenso despliegue de lanzamiento del sistema operativo Windows 95, realizado en septiembre de 1995. Los expertos no atribuyen al producto revolucionarias innovaciones, pero tanto el espectacular despliegue comercial como las cifras de venta ratificaron el éxito comunicativo. Bill Gates pasó con ello a insertarse en un mundo de estrellas famosas, al lado de Lennon, Elvis o Marilyn.

Para la formación de la opinión pública, los informadores son elementos importantes. Los estudios sobre esta materia revelan que los medios de comunicación participan de forma decisiva en la socialización de los individuos, compartiendo esta tarea con la familia, los amigos y los expertos de distintas áreas, cercanos al sujeto, conjunto denominado por sociólogos y comunicólogos *Fuentes Informales*.

Aproximadamente, cada día, algo más de un 90 por ciento de los españoles ve la televisión; algo más del 50 por ciento sigue la radio, y cerca del 40 por ciento lee prensa escrita. Cualquier persona e institución que desee formar opinión en determinado sentido debe enviar mensajes a través de estos medios, especialmente el televisivo.

Pese a todo el creciente control económico, la sociedad, consciente del carácter informativo-manipulador de la publicidad, sigue otorgando a la información y opinión periodística un valor notable. Todos los individuos de nuestra sociedad son consumidores de algún tipo de medios, de los que obtienen información y evasión. Agentes decisivos en la socialización de los individuos, tienen una influencia notable en la formación de las actitudes políticas y económicas de la población. Nuestras pautas de comportamiento del final del siglo XX no se podrían explicar sin aludir al fenómeno comunicativo.

Pero conscientes de las dependencias económicas e ideológicas de los medios, los ciudadanos también han sabido elaborar sistemas de control de la calidad del mensaje. El grueso del mensaje divulgado por cualquiera de los soportes es, sistemáticamente, puesto en duda por el receptor del mismo.

Ted J. Smith III, en un interesante artículo —«La mordedura del perro guardián»— publicado en *The American Enterprise*, afirmaba que la prensa de Estados Unidos, cuya credibilidad e influencia alcanzó cotas máximas en los días de la guerra de Vietnam y del Watergate, estaba perdiendo peso en la formación de la opinión. Si fue capaz de posicionar a la sociedad contra la guerra del sudeste asiático, en 1993, con ocasión de la invasión de la isla de Granada, los periodistas se posicionaron en contra, mientras que la opinión pública se situaba a favor de la acción emprendida por el gobierno.

«La prensa —decía el articulista citado— ha emergido como una especie de oposición parlamentaria permanente, pero sin la necesidad de defender una posición u ofrecer alternativas a las políticas que ataca... el público estadounidense lo ha percibido y respondido con desaprobación.»

Aunque las encuestas no lo revelan suficientemente, en España ha ocurrido algo similar. El prestigio periodístico y la credibilidad son elementos distintos. El periodismo español alcanzó su cenit de sintonía con la calle en el intento del golpe de Estado del 23 de febrero de 1981 y fue un elemento decisivo en el cambio de gobierno siguiente, cuando la realidad social puso al descubierto las carencias de la política de centroderecha. El éxito de la candidatura socialista estuvo en esta coyuntura. Desde entonces, los niveles de fiabilidad de los periodistas españoles han ido descendiendo.

El catedrático Manuel Martín Serrano, en un trabajo elaborado para la Generalitat valenciana sobre la formación de la opinión pública en la Comunidad Valenciana (1993), puso de manifiesto este fenómeno. Una noticia publicada en el diario *Las Provincias*, por ejemplo, era habitualmente puesta en duda por los lectores. Esa noticia se transformaba en más fidedigna cuando un segundo medio, aún de la misma tendencia ideológica conservadora, habitualmente el *ABC* o Antena 3 TV, corroboraba la versión. En las circunstancias actuales, en las que se detecta una notable mercantilización de los medios informativos y merma de su fiabilidad, es necesario que varios coincidan en el mismo análisis para que el tema noticioso sea creíble y susceptible de generar opinión.

En esta nueva situación mercantilizada del orbe de la comunicación, la información, en el sentido clásico, tiene cada vez más dificultades para llegar limpiamente a su destinatario. Los medios están condicionados por el editor, atento vigilante que trata de conjugar máxima audiencia y máximos ingresos publicitarios. La existencia de unos medios públicos potentes garantiza la formación de una opinión pública plural, en la que resulten soportables los condicionamientos de los poderes económicos.

Algunos periodistas de reconocido prestigio se definen como adalides de la libertad de expresión y propulsores del periodismo de investigación, sin percatarse de que actúan manipulados por sus propias fobias o dando cobertura informativa a intereses económicos y políticos absolutamente determinados. Más que adalides son títeres del sistema, entendido éste en sentido global.

Quizá se puso esto de manifiesto de forma notable en España raíz de la intervención de Banesto por el Banco de España, al final de 1993. Entonces se descubrió la maraña de intereses con los que Mario Conde, el máximo directivo del banco,

había tejido un entramado informativo que afectaba a diarios, revistas e incluso un canal de televisión. Numerosos profesionales de esos medios habían estado engrandeciendo al líder financiero de los pies de barro, ensalzándolo en sus actuaciones o denigrando a las de sus competidores. Tras el descubrimiento de la endeblez de aquellas informaciones, nadie pidió disculpas por haber informado torcidamente. Al final, el carácter mercenario o tergiversador de algunos acaba erosionando el prestigio y la credibilidad de la generalidad de los medios y profesionales.

Unos de buena voluntad, otros por *compra*, otros por engaño, algunos para no entrar en las listas del paro, en un sector excedente de profesionales, los periodistas se dejan llevar por la línea que marca su editora, participando en las guerras económicas o políticas que libra la misma.

Félix Santos, en su libro *Los Periodistas*, dice: «Cada periodista, dada la precariedad del mercado laboral y la nula organización, colegiada o sindical, de la profesión, se adapta a esos escenarios y a esas diversas concepciones y prácticas informativas como puede. Probablemente, la inercia profesional le empuje a desarrollar su trabajo de forma acrítica, de acuerdo con lo que le demanden su director, redactores jefes o jefes de sección. Lo normal es que el periodista se identifique con el medio para el que trabaja y que acepte con docilidad los condicionantes con los que se encuentre. Y los que tienen ideas propias y están dispuestos a defenderlas, los que no se callan, los que reivindicán o defienden críticamente puntos de vista distintos a los oficialmente mantenidos por el periódico, suelen ser marginados, en el mejor de los casos, o incluso pueden llegar a tener sus días contados».

Los avances tecnológicos no han aumentado el pluralismo de la opinión pública, antes al contrario, la han atezado.

Victoria Camps afirma que los dos poderes que tiranizan a los medios son el mercado y la técnica, elementos de una modernización que no siempre equivale a progreso. «El beneficio económico es un fin que tiraniza... Ser el primer canal en audiencia, el periódico con más lectores y la radio con más oyentes parecen ser los fines últimos. Los contenidos que se transmiten serán, pues, buenos porque los ve, los lee o los oye mucha gente, no porque tengan una calidad especial y reconocible o sirvan a algún objetivo más trascendente... Hay que buscar estrategias para llegar a esa meta y no para revestirse de unas virtudes que, en definitiva, nadie reconoce.»

«La segunda tiranía es la técnica, consecuencia en cierto modo de la anterior. Los medios de comunicación son mayormente técnicas de comunicación. Técnicas para conseguir vender el producto lo mejor posible. Ningún medio es ajeno a la publicidad y a sus formas de persuasión. Se trata de que el telespectador quede enganchado a la pantalla, de que el suscriptor siga pagando, de que el radioyente no cambie de emisora... Y para conseguirlo hay técnicas de persuasión. La pregunta no es: ¿qué nos gustaría, qué quisiéramos que oyera, leyera o viera el público?, sino ¿cómo hacer para que no se marche? El cómo determina al qué. La importancia del contenido desaparece...»

¡Pobrecitos de aquellos idealistas que siguen viendo el ejercicio de informar como un apostolado en favor de la verdad! ¡Ay, dolor de los débiles en recursos!

Esta situación, particularmente dañina para los más débiles, tiene una lectura política evidente. Partidos políticos, sindicatos y otras instituciones poseen una li-

mitada capacidad económica para generar publicidad y controlar los medios de comunicación. Por ello deben esforzarse en saber comunicar, hallar líderes con conexión fácil con el público, buscar sistemas de relación alternativos y mantener un equipo de información exterior sumamente competitivo que les permita sobrevivir en el orbe comunicativo, porque —sin duda— se han convertido en los indigentes del sistema.

3.4. Otros canales comunicativos

Las organizaciones, como afirmamos ya, comunican con todos sus aspectos externos: actos, tratamiento personal, aspecto exterior de sus edificios, publicidad, escritos a los clientes, etc.

Hasta los factores ajenos a la entidad, factores externos, contribuyen a configurar una imagen pública de la misma. «La imagen, o la haces o te la hacen», argumenta Josep Francesc Valls, para quien los comunicadores, las entidades de la competencia y otros agentes sociales contribuyen a conformar la imagen de cualquier entidad, especialmente cuando ésta deja un *vacío de imagen*, por falta de política comunicativa propia.

Aparte de la comunicación publicitaria e informativa definida en las páginas anteriores, hay otros tipos de actividades de marcado valor por su capacidad comunicativa.

De una forma global las encuadraremos dentro de las relaciones públicas, que han sido definidas por el *Código profesional de las relaciones públicas, Código de Ate-nas*, como las actividades encaminadas a «elaborar, proponer, poner en práctica y controlar una política permanente de información y de comunicación, a fin de establecer, mantener y desarrollar, tanto en el interior como en el exterior del grupo, relaciones de confianza con todos los públicos que condicionen su existencia y su desarrollo (personal, prensa, medios económicos, sociales, administrativos, electores, elegidos, enseñantes, formadores, etc.)».

Se entienden como relaciones públicas tanto los contactos individualizados, como los colectivos: los eventos importantes, jornadas de puertas abiertas, etc.

Cuando una persona, que se acerca a una entidad para pedir simplemente un formulario o un dato informativo, es atendida de forma correcta y eficaz, por personal de aspecto cordial, esa entidad ha ganado la primera batalla para fundamentar su buena imagen. El partido político, la empresa, el sindicato, etc., deben ocupar un puesto en el mercado (político o económico) ofreciéndose como elementos cordiales y benéficos para la sociedad.

Muchos publicistas han escrito páginas —y libros enteros— con un título reincidente: «Cómo ganar amigos». Pues bien, la relación directa es una circunstancia privilegiada para emitir esa faz positiva y amable.

Otro elemento que interviene habitualmente como nexo entre las organizaciones y el público general es el teléfono, que es considerado por ello como instrumento clave en las relaciones públicas.

Hay todo un serial de recomendaciones al respecto que van desde el hecho de

sonreír cuando se descuelga el auricular (la voz se hace más cordial), ser educado sin caer en el tonillo de azafata, tener información disponible para satisfacer las demandas del comunicante, así como emplear un mensaje de sentido positivo, incluso para proponer a quien llama que lo haga en otro momento a fin de completar la información si no tiene suficiente. La centralita de teléfono es también un lugar estratégico para hacer amigos.

Otro elemento comunicativo de valor excepcional es la organización de eventos, destinados a favorecer la posición de la entidad en el contexto exterior o incluso a mejorar las relaciones internas. Se trata de un sistema que tiene un éxito garantizado, siempre que se logre un efecto seducción, mediante la espectacularidad y cordialidad.

En el caso de las empresas, un objetivo habitual de estas reuniones suele ser el de situar un discurso o mensaje entre los agentes de decisión o los comerciales, con el fin de posibilitar la mejora de la penetración en el mercado. Otro objetivo habitual de los eventos es crear un estado de opinión favorable en relación a determinada organización, producto, servicio o marca.

En la organización de estos eventos han de ser tenidos en cuenta diversos aspectos. La *Guía de la Comunicación* del Instituto de las Relaciones Públicas y de la Comunicación-IRCOM (1984) señala algunos puntos claves para proceder a organizarlos con éxito:

1. Buscar un entorno en el que se desarrollará la manifestación, que sirva a la unidad del mensaje, al mantenimiento de un ritmo adecuado y un ambiente personalizado.
2. Determinar el mensaje que se quiere comunicar al público objetivo.
3. Elegir una fecha adecuada. Verificar que en el mismo día no tenga lugar otro acontecimiento que enturbie o desluzca el evento.
4. Establecer un presupuesto adecuado.
5. Conseguir la adhesión del personal, e incorporar un ambiente relajado.
6. Implicar a los invitados a una participación activa.
7. Prever un responsable de relaciones con la prensa (en la hipótesis de que se considere conveniente la trascendencia exterior).
8. Invitar a personalidades que enriquezcan el programa, eligiéndolas en función del público que se pretende seducir (cantantes, escritores, políticos, deportistas, etc.). Se trata de un elemento que da prestigio a la organización y permite una mejor venta del evento a la prensa.
9. Hacer las cosas profesionalmente. Si no se tienen recursos personales suficientes, recurrir a agencias especializadas.
10. Aportar creatividad. La visión exterior de la entidad mejorará en la medida en que se consiga espectacularidad, belleza, cordialidad y efecto sorpresa.

Uno de los eventos más destacados es el de la jornada «de puertas abiertas», en la que habitualmente se presenta una entidad a un público general o seleccionado, con objeto de afianzar su posición en un mercado, mejorar su imagen y generar en torno a ella un clima de confianza.

Las reglas generales de los eventos sirven también para este tipo de jornadas, si bien su carácter habitualmente más masificado requiere una organización espectacular; una acogida cordial, si es posible personalizada, y una planificación exhaustiva de la visita, bien sea libre o guiada. Deben buscarse sistemas de atención adecuada y suficiente, apoyarse en los medios informativos y, si es posible, suministrar a los visitantes documentación.

Las ferias, visitas concertadas, encuentros sociales, reuniones con colectivos a los que afecta la vida de la entidad, los contactos con líderes y prescriptores de opinión, etc., son también sistemas adecuados para romper las barreras sociales que distancian a una organización de la sociedad y para emitir comunicación. Mediante ellos se hace al entorno copartícipe de la filosofía de la empresa y se enriquecen ambas partes.

Cuando miles de millones de ciudadanos de todo el mundo vieron en sus pantallas el espectacular bombardeo de Bagdad por las fuerzas aéreas de los países occidentales, en el inicio de la operación bélica que liberó a Kuwait de las fuerzas invasoras de Sadam, la inmensa mayoría desconocía los manejos de una agencia de relaciones públicas estadounidense, que forzó un estado de opinión favorable a la intervención.

Hill y Kewlton fue la entidad que desarrolló la campaña, con una inversión superior a los mil millones de pesetas, incidiendo directamente sobre las decisiones del Congreso de Estados Unidos e incluso en el presidente Bush. Su intervención, que conoceremos más adelante, fue clave para la declaración de guerra.

El sector de las relaciones públicas ha tenido un desarrollo inmenso en los países más industrializados, si bien en España aún está en una nebulosa. El campo teórico de actuación aparece escasamente delimitado, los gabinetes especializados aún no tienen un arraigo similar al del resto de países más desarrollados, y la profesionalidad de unos se cruza con el oportunismo y charlatanería de otros.

Josep Francesc Valls estima que en la actualidad existe una mala imagen del sector por una partida doble:

1. Mala relación entre relaciones públicas y periodistas o publicitarios. Los publicitarios ven a los relaciones públicas como gente que desvía de manera ineficaz el dinero que debería dirigirse al impacto directo hacia los consumidores. Los periodistas los ven como aprovechados que se lucran de los contactos que mantienen entre los hombres de la información.
2. Prevención de muchos sectores de la sociedad que ven en el relaciones públicas un personaje mal catalogado al que conviene evitar y al que sólo se acude cuando no queda otro remedio.

De todas formas, las actividades de relaciones públicas han de desarrollar un crecimiento notable en los próximos años, porque permiten inyectar a la imagen de cualquier entidad una nueva visión cualitativa, como elemento vivo, animador social, enriquecedor de la convivencia, algo inalcanzable mediante los esquemas rígidos y tradicionales de la publicidad y la información.

Para recordar

Una entidad productiva de bienes o servicios tenía legitimado su papel en el siglo pasado por producir. Ahora debe legitimarse por su vocación, por su objetivo social y benéfico.

La entidad emite comunicación en dos sentidos: interno y externo. El primero sirve para integrar el colectivo y adecuarlo para potenciar los fines de la entidad; el segundo asienta la prosperidad de los productos o servicios en el mercado.

Se analiza en primer lugar la publicidad, como comunicación habitualmente formateada y pagada por el emisor, destinada a convencer a los ciudadanos y mover su comportamiento en determinado sentido. Más tarde se repasan los puntos básicos de la misma: qué se ha de decir, cómo, cuándo, dónde y cuánto se ha de invertir para ellos.

Posteriormente se revisa el tema de los patrocinios y mecenazgos, elementos que sirven para la consolidación de las entidades, al mostrar su vocación y participación social en favor de la colectividad. En especial se analiza la campaña «Salvemos las catedrales» llevada a cabo por una entidad bancaria española, que ha servido para que un banco se presente como dinamizador social, abordando una demanda social no satisfecha.

Seguidamente se analiza el capítulo de la información no publicitaria, destacándose que el paso de la técnica y la publicidad son elementos que van contra la espontaneidad de la comunicación y el idealismo periodístico. Pese a todo, la sociedad, consciente de la capacidad manipuladora de la publicidad, sigue otorgando a la información y la opinión periodística un valor notable.

Finalmente, se revisa el tema de las relaciones públicas: los contactos individualizados y colectivos, la planificación de eventos, jornadas de puertas abiertas, etc., y se da un decálogo para su organización.

CAPÍTULO 4

RAZÓN, DISCURSO Y ÉTICA EN LA COMUNICACIÓN

Toda entidad tiene razones internas y externas para comunicar. Su discurso será eficaz en función de diversos factores: el nivel de entendimiento entre emisor y receptor, estilos de vida, estratificación social, etc.

Cuando la Generalitat valenciana (gobierno de la Comunidad Autónoma Valenciana) concluía sus spots con el eslogan *Junts, un millor futur* (Juntos, un futuro mejor) no estaba dejando en el ambiente una frase gratuita, estaba afianzando la identidad de una colectividad e impulsando un proyecto político de futuro.

En las empresas ocurre algo parecido. Los modernos gestores han descubierto que para incrementar la productividad hay que mover las energías internas, motivar a las personas integrantes del colectivo. El hombre es un capital precioso. Hay que recordar a cada uno de ellos que pertenecen a un grupo, con un espíritu, una historia y una filosofía. Ese conocimiento, esa idea de pertenencia no sólo unifica, sino que otorga autoestima y, por ello, refuerza la capacidad e iniciativa individuales.

Pero la necesidad de comunicar un mensaje no se queda en el fortalecimiento del grupo, sino que va mucho más allá.

La comunicación permite ocupar un mercado comercial o político, presentando una oferta atractiva para el receptor del mensaje, a quien se le ofrece una promesa de mejora real o psicológica, un producto o una idea que le genera bienestar o sensaciones nuevas.

La comunicación institucional refuerza el prestigio de los servicios y producciones. El prestigio de la entidad fortalece la imagen de solvencia de sus marcas y su posición en los mercados. A veces es difícil anunciar un producto y la imagen de la marca evita dar explicaciones enojosas: seguros de vida, compañías recogedoras de basura, sindicatos de quiebra... En estas ocasiones, reforzar la identidad es vender el producto. En otras ocasiones, la empresa tiene actividades que no llegan al gran público, pero necesita aparecer como difusora masiva de mensajes, con objeto de prestigiarse ante un reducido sector.

Ante determinados sucesos, es necesario reforzar también esa gran presencia, con objeto de que éstos no repercutan negativamente en la imagen pública: privatizaciones, OPAs, fusiones, cambios de línea de producción, etc.

Un ejemplo de este tipo nos lo dio al inicio de 1996 la compañía Repsol, empresa española del sector petrolífero, que puso en oferta pública de venta el 11 por ciento de su capital, después de una gran campaña de imagen en la que se gastaron en publicidad 1.700 millones de pesetas, una cifra importantísima, dentro del mercado publicitario del país. Las imágenes del spot televisivo, en el que se hablaba de las prospecciones de Repsol en el desierto norteafricano, fueron rodadas en Texas (EE.UU.), y se orientaban a presentar al inversor una compañía cosmopolita, sólida y solvente: «Una de las cien mayores compañías industriales del mundo». El éxito fue espectacular. La demanda total de acciones alcanzó los 1.129.000 millones de pesetas, frente a los 139.951 millones puestos en oferta.

La comunicación hace que el agente emisor participe directamente en el proceso productivo de la opinión pública. Esta participación le permite posicionarse en la tarea de integración social de los individuos, incidir en el proceso de mante-

nimiento, integración y estabilidad del sistema social, y en el establecimiento de las prioridades para abordar todo tipo de cuestiones y problemas que afectan a la sociedad.

4.1. Discursos institucionales

Siguiendo la clasificación de Pascale Weil, existen cuatro tipos distintos de discurso institucional en la comunicación. La clasificación no sólo sirve para lo que es institucional (de institución), sino también para todo lo comercial y político.

El primer tipo es el de «la soberanía». Se trata de un discurso de poder por excelencia y está referido a una característica de estatus del emisor. Sus productos o servicios se asientan en un dominio. No necesitan explicar que ofrecen algo bueno, el mero hecho de su dominio es una garantía.

Cuando en una revista musical anuncian la portada de un disco, con una frase «Numero uno en las listas de éxitos de EE.UU.» no necesitan añadir que se trata de un producto de calidad. El mero hecho de mostrar su posición en un mercado difícil, marca una diferencia.

Este tipo de mensajes no necesitan superlativos, ni siquiera verbo: «Número uno en EE.UU.», «La primera empresa mundial de fotocopiadoras». Nadie puede exigir una demostración a quien ya alcanzó el mayor de los títulos.

Un segundo discurso es el de «la actividad» de la institución. Ésta se refugia en la producción y se define como ejemplo. Realza así los valores de la entidad y la identifica con su marca. No se trata de un discurso tan majestuoso como el de soberanía, pero esconde una voluntad totalizadora de la misma, una voluntad de controlar el sector.

La compañía Apple, que tradicionalmente ha desarrollado una imagen cordial, aunque sin tener el liderazgo del sector de la informática, se dirige a los compradores del Macintosh ofertando su versatilidad con un «Multimedia es Apple».

Otro discurso empresarial e institucional es el de «la vocación» o el servicio. Se distingue porque define a la entidad como generadora de beneficios para sus interlocutores; se preocupa de sus destinatarios. No se trata de un planteamiento mayestático ni orgulloso, sino cooperativo, en el que tiene una parte fundamental el receptor.

Entre los anuncios de este tipo se puede situar el que ha desarrollado en los últimos años El Corte Inglés, la primera cadena española de grandes almacenes, que ha dirigido sus mensajes con un sugerente «Especialistas en ti».

Por último, el cuarto discurso institucional se basa en una «relación mutua». Destaca una especie de pacto o compromiso entre el emisor y el receptor. Subraya una exigencia y un orgullo internos que revierte en los destinatarios.

«Nosotros hacemos buenas compras, para que ustedes hagan buenas compras», defendía un distribuidor alemán, en un discurso colaborador típico, parecido al de Philips: «Juntos hacemos tu vida mejor».

4.2. Eficacia de la comunicación

El mensaje comunicativo, dirigido hacia el interior de la institución y hacia el exterior, se basa en el respeto a los dos públicos a los que se dirige; estableciendo una relación coherente entre producción, comercialización y comunicación.

Incluso cuando lleva una forma humorística o provocativa, el mensaje comunicacional contiene un pacto, un compromiso. Su eficacia depende de la credibilidad de ese compromiso.

El diálogo entre emisor y receptor puede tener distintos resultados, según la posición de ambos. En síntesis, se podrían establecer diversos tipos de comunicación, en función de la situación de uno y otro.

El primer estado del emisor es el de superioridad, caracterizado por una posición de poder, paternal o soberana. Un segundo nivel será el de la normalidad, caracterizado por el diálogo sin estridencias, el uso de la racionalidad. Por último, una posición inferior es aquella que parte de la espontaneidad, a veces por debajo de lo racional, lo infantil, lo rebelde y lo humorístico.

El receptor puede hallarse también en esos niveles, superior, racional o bajo. El éxito de la comunicación depende de que exista una aproximación que facilite la transacción y genere un comportamiento en el sentido buscado.

Pero todos estos factores, además, vienen conjugados por mil circunstancias adicionales. La recepción eficaz del mensaje «depende de los intereses individuales, el estilo de vida, la estratificación social, los hábitos de lectura y las necesidades del momento. Los abstemios, por ejemplo, prestan poca atención a los anuncios de vinos y muchas mujeres omiten los productos anunciados durante los partidos de fútbol. Y aunque los consumidores reciben muchos mensajes publicitarios, se fijan también en sus propios recuerdos, el consejo o la opinión de amigos y fuentes neutrales de información».

La importancia de la información informal, la obtenida en el tren, en la barra del bar, en la oficina de trabajo o el comercio es muy elevada y a veces contradice la que llega a través de los medios de comunicación, pero puede ser aceptada con confianza por los ciudadanos.

La eficacia de la comunicación depende también del tipo de lenguaje utilizado. Sociólogos y comunicólogos han observado que la aparición de los medios audiovisuales ha modificado las pautas de comunicación. La edición, especialmente en la televisión, aportó métodos que han condicionado la capacidad de comunicar. Actualmente, si queremos transmitir cualquier mensaje hemos de impactar rápidamente y presentar una rápida cadencia de imágenes. El ciudadano medio de un país desarrollado *devora imágenes* y temas a una velocidad de vértigo. Una noticia de las matanzas raciales en Ruanda supone 60 segundos en un telediario; detrás de ésta aparece en 40 segundos un asesinato perpetrado por extremistas en Argelia, y en 30 segundos se despacha el informe del crecimiento de la inflación.

En la época de la cultura del audiovisual, el comunicador ha de ser rápido y conciso. La gente no está dispuesta a entregar el tiempo gratuitamente; se deben evitar las largas parrafadas, los términos abstractos, y *dibujar imágenes* en la comunicación. Si decimos «cada año muere un (X) por ciento de los niños del mundo

por hambre y desnutrición», la cifra es matemática y relativamente abstracta. En cambio si decimos «cada hora mueren (Y) niños en el mundo, por hambre o desnutrición» la cifra más concreta, tiene una foto, unos rostros, y posee mayor capacidad para mover el ánimo a las gentes. Nadie tiene que hacer un cálculo de porcentajes para ver el efecto mortífero del hambre.

En el lenguaje audiovisual, imagen y sonido se conjugan; ambos se suceden en un ritmo adecuado para mantener la atención. Cada nueva toma introduce unos nuevos elementos que exigen la observación, de forma que el grado de atención evoluciona con una gráfica semejante a los dientes de sierra.

Con objeto de mantener el interés del espectador hacen falta permanentemente nuevos elementos; ello supone un consumo vertiginoso de ingentes cantidades de imágenes. De lo contrario, quien se halla ante la pantalla puede dormirse por aburrimiento.

Millerson, en su clásico libro de *Técnicas de producción*, recordaba que si una toma es demasiado breve el espectador no tiene tiempo para apreciar la información contenida, pero que si es larga la atención decae. ¡Y es tan fácil cambiar de canal! El límite máximo de la toma está en torno a los 15-30 segundos, para tomas estáticas mucho menos; para una toma muda, de 5 a 10 segundos.

Si hoy escuchásemos un discurso de los oradores más reputados de hace cincuenta o cien años, nos resultaría insoportable. Ha cambiado la forma de expresar las ideas, las noticias, los pensamientos. Castelar sería hoy un tostón. «Los grandes oradores están pasados de moda. En la apresurada vida actual casi nadie tiene tiempo de escucharlos; buscamos la oratoria eficaz, no la gran oratoria», afirma Juan Antonio Vallejo Nájera en su libro *Aprender a hablar en público hoy*. Sencillamente, hoy se comunica de otra forma.

Saber *audiovisualizar* el mensaje contribuye a generar eficacia en la transmisión del mismo. Eso quiere decir que la pesadez y el aburrimiento están hoy, más que nunca, prohibidos en el mundo de la comunicación. Roger Ailes afirma que «la televisión cambió las reglas», y sintetiza el tema en cuatro puntos:

1. La televisión ha definido el estilo del comunicador moderno: relajado, informal, agudo, rápido y entretenido.
2. El ritmo veloz de la televisión nos ha convertido en una sociedad impaciente. Llega rápidamente al meollo del tema y sé interesante.
3. Usar imágenes mentales aviva la comunicación. Si puedes ver una foto en tu mente y describirla, los otros permanecerán atentos. Hazlo y explícalo.
4. En la era de la televisión nosotros somos los emisores. Cada persona es su propio mensaje, cualquiera que sea el medio que escoja.

Las reglas de Ailes persiguen mover la atención y convencer a quien nos escucha o contempla. Son modernos consejos que ya el saber popular había detectado siglos antes. Creo que fue Baltasar Gracián quien dijo aquello de que «lo bueno, si breve, dos veces bueno», fino aviso para los pesados, parecido al consejo que en el siglo XVIII ya se daba a los oradores sagrados: «Si ves que ellos (los fieles) mueven los traseros en los bancos, es que tú no estás moviendo los corazones».

4.3. Comunicación *versus* marketing

En 1975 España se encontró de pronto con uno de sus momentos más cruciales de su historia moderna. El dictador Francisco Franco falleció y con él concluyó un período oscuro de represión y falta de libertades políticas. Había una profunda disparidad entre la sociedad, crecientemente modernizada, y el sistema político casi feudal, encabezado por un general que se atribuía el mando supremo por designio expreso de Dios.

En aquellos momentos, asumió la jefatura del Estado el nuevo monarca, Don Juan Carlos de Borbón, una figura depreciada por los ultraconservadores que deseaban que fuese una reencarnación del dictador. Una gran masa desconfiaba de las intenciones del nuevo rey; los socialistas veían en él al heredero del franquismo, y otras fuerzas de izquierda y derecha sospechaban de su capacidad y ya lo definían como Juan Carlos «El breve».

El 27 de noviembre de 1975, en la coronación, Don Juan Carlos pronunció un discurso en el que expresó a los españoles su deseo de «ser el rey de todos».

Se trata, sin duda, de uno de los máximos ejes de comunicación política que han fluido desde la década de los setenta sobre la sociedad española, un eje integrador que se encabezaba en una proposición a la sociedad, un pacto que luego ha servido para asentar la institución monárquica.

El ejemplo viene a cuento para explicar la relación marketing-comunicación. ¿Qué está primero?

Una visión anticuada de la empresa (o cualquier tipo de institución productora de bienes, servicios o ideas) tenderá, inevitablemente, a situar la labor comunicativa por debajo del marketing, como un elemento más de éste y subordinado en prioridades y tiempo. En este análisis, la entidad, como en un acto bíblico del Génesis, da a luz un producto, una idea o un servicio, y luego comunica su existencia a la sociedad. La comunicación depende y es derivado del proceso productivo. Será como el paso final de una cadena productivo-comercial, el último acto. Primero se decide qué se hace, luego se hace y se comunica. La comunicación se reduce a eso, la gestión de la imagen de los productos o servicios: una liturgia final.

Sin embargo, una buena comunicación no nace en ese momento, sino antes. En política, hay que enviar un mensaje, una propuesta a la sociedad, conectando con una voluntad colectiva para llevarlo a cabo. Se comunica desde la esperanza.

En la empresa ocurre lo mismo. La empresa ha de proponer unos nuevos productos y servicios o una mejora en los mismos, para abarcar nuevos segmentos de mercado. Esto es especialmente ostensible en el lanzamiento de nuevos productos. En este caso, no existe un mercado y hay que hacer una campaña para generar un elevado número de personas a las que seducir con algún argumento, animándolas a consumir. El consumidor no es por sí solo origen de la demanda, sino un ser susceptible de demandar.

Tanto en lo político como en lo económico, el asesor de comunicación ha de estar en el origen del proyecto, porque aquella no es sólo un elemento complementario sino crucial; es la locomotora del marketing empresarial.

El archifamoso dirigente automovilístico Lee Iacocca nos puede servir un ejemplo clásico de cómo sintonizó la comunicación con la prospectiva para impactar en el mercado, durante su brillante carrera en la Ford (Meyers, 1994).

Nombrado director del grupo de operaciones comerciales de la Ford, revolucionó los métodos del negocio automovilístico. Pensaba que la firma podía incrementar sus ventas si estudiaba los segmentos del mercado y adecuaba la producción a satisfacer las demandas de cada grupo individual. Hasta entonces, la única investigación de mercado realizada en los Estados Unidos consistía en saber cuánta gente quería un coche nuevo y ver cuánto deseaba pagar. Iacocca argumentó que el conductor típico se preocupaba más por la imagen que proyectaba el automóvil que por el precio a pagar por él.

Después de examinar como los fabricantes de bebidas de cola intentaban capitalizar sus inversiones en el mercado de los émulos, decidió abordar el mercado de los postadolescentes. Nadie había comunicado comercialmente con ellos a lo largo de la década de los 60. Intentó fabricar un coche que encarnase las ideas de libertad e independencia, para los que inician una vida de adultos, independientes de sus padres.

Los técnicos de Ford elaboraron un prototipo que probó Iacocca en persona, recorriendo el trayecto de Detroit a Connecticut. Sólo paró a repostar. Trece horas más tarde llamó al equipo de diseñadores para asegurarles que habían creado un ganador. Se denominó al nuevo automóvil Mustang, el caballo salvaje de las llanuras americanas. Como en el anuncio de Marlboro, se unificó la imagen de libertad, coraje y audacia.

La campaña de lanzamiento, realizado por Walter Thompson, fue espectacular. Un potro mustang blanco galopaba libre por una playa, entre la neblina de la mañana. La imagen se fundía gradualmente con la de un muchacho postadolescente al volante del coche descapotable, con el viento agitando su cabellera. Al lado estaba una bella mujer joven... Todo apuntaba en la misma dirección: gozo, carácter y libertad. Al poco tiempo, Mustang era el modelo más vendido en Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial.

Iacocca, en este caso, tuvo la genial intuición de elegir, antes de fabricar el modelo, el segmento y el tipo de producto que había que comunicar. El éxito corroboró la estrategia.

4.4. Una ética para la comunicación

En una sociedad cambiante y con un acelerado desarrollo tecnológico, los avances técnicos van por delante de la reflexión humanista sobre el uso ético de los mismos. Quizá donde más se aprecia hoy esta circunstancia es en la biología. Los científicos han logrado éxitos sucesivos en el dominio de la ingeniería genética, que otorgan inmensas posibilidades de manipulación de la naturaleza. Sin embargo, el marco ético de este desarrollo se perfila borroso. El científico prosigue su avance, y el humanista queda muy lejos, sin comprender esa nueva realidad que aparece ante los ojos del investigador.

Y el interés económico por la biotecnología y la ingeniería genética es impresionante. En 1993, en Estados Unidos existían 1.300 empresas dedicadas a la bio-

tecnología, cifra creciente, habida cuenta de la rentabilidad sectorial. Ética y comercio están, en ocasiones, enfrentados.

El sector de la comunicación también está en un desarrollo incesante y tiene su propio debate ético, no sólo por la incorporación de nuevas tecnologías en los medios, sino también por la posibilidad de manipulación de los individuos, mediante fraudes, engaños y técnicas psicológicas o de otro tipo. Se podría decir que la comunicación fluye y se expande por la sociedad como las ondas, en un espacio global comunicativo. Los mensajes pueden manipular, y de hecho manipulan, al destinatario.

Ese temor a una manipulación gregarista de la sociedad hizo que los nuevos medios, la radio y sobre todo la televisión, se tuvieran que ceñir a unas normas restrictivas marcadas por los estados, que optaron por tutelar a los ciudadanos ante esa temida *permeabilidad*.

Esta tutela ha ido relajándose durante las últimas décadas, y los grupos privados de medios de masas han entrado finalmente a saco en el mercado de la comunicación. Se han ido disipando temores, a medida que se comprobaba que el mensaje recibido por el destinatario era parcial, y que éste tenía capacidad para filtrar y desechar contenidos.

El individuo no capta la totalidad del mensaje. Se ha calculado que de un tele-diario denso sólo se memoriza en torno a un 6 por ciento de los temas. Los sociólogos opinan que el efecto principal de la televisión radica en la organización social y en los métodos de aprendizaje.

Desde un principio, la comunicación publicitaria tuvo eco crítico: se identificaba como un sistema para difundir mensajes poco reales, incentivadora de una sociedad materialista y consumista y capaz de perturbar las mentes más simples, especialmente las de los niños. El debate se ha atenuado tras la instauración de diversas cortapisas, tales como el control de la publicidad dedicada a los niños o de los productos que pudieran ser nocivos, así como la exigencia de verosimilitud de lo anunciado.

En las últimas décadas, la empresa se ha adueñado de una identidad personal, de una ética que preside sus actos y regula la relación con el exterior. En virtud de ésta presenta un contrato. La empresa no puede anunciar éxitos que no son suyos, no puede otorgar promesas que no es capaz de cumplir. Su misma entrada en el mercado global de la comunicación le obliga a estar a la altura de su reputación.

Los publicistas no se preocupan en exceso por los temores éticos de su actividad. Luis Bassat, en *El libro rojo de la publicidad*, insiste ya en su primer capítulo en los beneficios sociales de ésta: 1. Mejora la relación calidad precio. 2. Promueve la innovación. 3. Desarrolla la libertad de elección. 4. Informa al consumidor. 5. Cambia los hábitos sociales.

A esta clasificación, otros expertos añaden más *beneficios*, tales como: 6. Dinamiza la economía y crea empleo. 7. Sostiene los medios de comunicación social, etc.

En realidad, todo es susceptible de valoración positiva o negativa. Frente a quienes sostienen que abarata los productos cabe recordar que los costosísimos gastos publicitarios incrementan el coste final, y frente a quienes afirman que sustenta a los medios de comunicación cabría recordarles que también los condiciona y manipula.

La publicidad, el elemento más agresivo de la comunicación, es a la vez dina-

mizadora de la economía y alienadora del individuo; otorga libertad de elección pero nos elige la opción que debemos tomar. En síntesis, no es posible dictaminar inocencia o culpabilidad; tal vez sólo podemos decir que es un lubricante de nuestro sistema, un mal necesario.

Sin embargo, esa preocupación ética sigue viva. En España se incluyó en 1995 el delito publicitario en el nuevo Código Penal. En diciembre del mismo año, pocos días después de la aprobación del texto, anunciantes, agencias y medios de comunicación acordaron poner en marcha un Jurado de Autocontrol de la Publicidad, encabezado por el catedrático de derecho administrativo Eduardo García de Enterría. Quien no respete las decisiones de ese jurado no podrá difundir mensajes publicitarios en los medios de comunicación afiliados al sistema. Los ciudadanos podrán recurrir a este organismo para quejas en materia publicitaria.

Para recordar

Hay razones internas y externas para comunicar. La razón básica de la primera es la de movilizar las energías internas del colectivo, a fin de incrementar la productividad; la externa, ocupar un mercado económico o político, presentando una organización, un producto, un servicio o una idea como generadora de bienestar o sensaciones positivas.

El prestigio de la entidad la fortalece, revaloriza su oferta y la sitúa ventajosamente. La imagen positiva contribuye a superar las crisis y los cambios de estructura organizativa.

El agente emisor participa en la formación de la opinión pública y se posiciona en la tarea de integración social de los individuos, incidiendo en el proceso de mantenimiento, integración y estabilización del sistema.

Los discursos comunicativos pueden ser (clasificación de Weil) de soberanía, asentados por el propio poder; actividad, identificando la organización con su tarea; vocación, mostrando su capacidad de generación de beneficio social, y relación mutua, proponiendo un compromiso beneficioso para emisor y receptor.

La eficacia de los discursos depende de los estados en que se sitúa la relación emisor-receptor y de otros factores: intereses personales, estilos de vida, estratificación social, propensión al consumo, necesidades inmediatas, etc. También es fundamental el tipo de lenguaje utilizado. En nuestra época, es necesario audiovisuar el mensaje, para que éste sea recibido con fuerza.

Una visión anticuada de la relación marketing-comunicación situaba a la actividad comunicativa al final, como derivada del proceso productivo. El comunicador debe estar ya en el inicio del proceso.

Finalmente se aborda el tema de la ética. Los avances técnicos van por delante de la reflexión humanista del uso de los mismos. Siempre ha habido un gran temor a la manipulación gregarista del uso de los medios. Las normas tutelares que construyeron el desarrollo de los medios han ido relajándose. En cambio, en el capítulo publicitario sigue el debate y las restricciones.

SEGUNDA PARTE
LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

CAPÍTULO 5

ORIGEN DE LOS GABINETES DE COMUNICACIÓN

En cualquier tipo de organizaciones, incluso las más primitivas, encontramos siempre alguien que desarrolla la función de director de comunicación.

En cualquier tipo de organizaciones, incluso las más primitivas, encontramos siempre alguien que desarrolla la función de director de comunicación. Cuando un antropólogo llega a una tribu apartada de Nueva Guinea, es seguro que entablará contactos fundamentalmente con una persona: el jefe de la tribu, el más viejo o el despabiladillo del lugar. Siempre habrá alguien especializado en la portavocía del colectivo, por razones de edad, poder, conocimiento de lenguas, simpatía o facilidad de palabra.

El mismo origen de la palabra comunicar —obsérvese su cualidad social— implica un sentido de diálogo y relación, una vocación por hacer común: «Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene». Esta labor de enlace social es inherente a la propia identidad de nuestra sociedad. Pensar que el fenómeno comunicativo es algo sólo asociado a la civilización industrial es incorrecto. Lo que sí existe, en nuestra época, es:

1. Una especialización de las labores, que conduce a definir puestos específicos para la comunicación, delimitándolos del resto de tareas de la organización.
2. Una nueva valoración de los rendimientos económicos y sociales del hecho de comunicar.

Personas e instituciones siempre han utilizado la comunicación como elemento de poder y para hacerse una buena imagen pública, aun mucho antes de estudiarse el hecho comunicativo. Nos lo dice la historia.

... Cuando en el año setenta de nuestra era, Tito ganó la guerra judía, celebró su triunfo de forma majestuosa. Un gran arco sigue conmemorando hoy en Roma aquella victoria; los despojos del templo de Jerusalén fueron paseados al frente de un desfile público; los vítores del pueblo se redoblaron merced a las entregas de dinero a la ciudadanía; las cecas acuñaron una moneda con la leyenda *Iudaea capta*. Toda aquella explotación de éxitos guerreros hizo que Tito accediera al poder pacíficamente, a la muerte de su padre, en el año 79 de nuestra era, y su memoria ha quedado asociada a la popularidad y generosidad.

Pero el proceso de modulación de la opinión pública raras veces cuenta con un tesoro como el que Tito halló en las riquezas de los judíos, y particularmente en el templo de Jerusalén. Sin embargo, siempre ha habido un intento de los más poderosos por asegurarse el poder, bien sea por las buenas, comprando voluntades, o por las malas, sembrando el miedo.

En una sociedad democrática no cabe la alternativa del terror para granjearse el favor de la ciudadanía, y este favor es necesario tanto a la empresa, que necesita clientela para generar beneficios, como a los políticos, que necesitan el voto de los ciudadanos para acceder a cuotas de poder.

Algunos manuales recuerdan que los Kennedy y Rockefeller pusieron en marcha gabinetes de imagen para mejorar su fama (Ramírez, 1995); tras una Ley Seca

que en Estados Unidos les permitió un enorme enriquecimiento ilegal. De este modo, buena parte de los dineros conseguidos con tráficos ilegales terminaron encaminados a la comunicación.

Pero la política de dedicar una buena parte de los ingresos a mejorar la imagen ya no es privativa de emperadores o grandes potentados con pasado turbio. El catedrático Costa i Badia sostiene que la economía de mercado ha puesto en marcha una cultura de *Marketing social*, que ha hecho imprescindibles los gabinetes de comunicación, tanto en el ejercicio económico como político.

A las demandas económicas, de servicios o ideas, que presionaban tradicionalmente sobre las organizaciones, se han unido otras nuevas. La empresa no sólo ha de fabricar un producto; ha de ofertar una filosofía, una cultura benéfica. Cuando Philips anuncia «Juntos hacemos tu vida mejor» no ofrece un televisor (aunque también sea ése su objetivo), sino que intenta responder a esa presión social en la que se mueve.

Las organizaciones han dejado de relacionarse sólo con la sociedad a través de su producto material o ideológico. Al mensaje publicitario del producto han de unirse otras actuaciones, tales como el diálogo con el entorno: vecinos, consumidores, medios informativos, sindicatos, administración, grupos ecologistas, prescriptores de opinión, intelectuales, etc. La empresa necesita garantizar sus productos, pero también ocupar un lugar *como persona* en la sociedad, ganándose un reconocimiento y confianza mayoritarios.

Precisamente, ese enfoque ha hecho que progresivamente vaya diluyéndose la imagen de producto, servicio o marca dentro de la del productor; pierde valor lo que es «comunicación del producto» y la gana la «comunicación institucional», lo que implica una merma del liderazgo del departamento de marketing en beneficio del departamento de comunicación integral.

El paso económico de la actividad comunicativa es inmenso, tanto por su capacidad de generar demanda, como por el volumen de inversiones que pone en marcha. La revista *Advertising Age* publicó una clasificación de los diez mayores mercados publicitarios del mundo en 1994. Ésta era así:

Estados Unidos	47.000 millones de dólares
Japón	34.600
Alemania	17.300
Reino Unido	13.400
Francia	8.100
Canadá	7.200
Italia	5.700
Brasil	5.000
España	5.000
Corea del Sur	4.800

Según la revista *Anuncios* (n.º.433, febrero de 1995) un diario español como el *ABC* publicó 20.107 páginas de publicidad en 1994. Esto supone una facturación publicitaria cercana a los 20.000 millones de pesetas, y es sólo parte de los ingresos

que empresas e instituciones volcaron en el medio. Porque además de estas veinte mil páginas publicitarias, las instituciones políticas o económicas españolas e internacionales tuvieron que mantener unos equipos de prensa, imagen y relaciones públicas en buen estado, para *infiltrar* mensajes en las columnas de información y opinión.

El hecho de comunicar, raro aún a inicios del siglo, hoy es ordinario e imprescindible. Para nosotros es inimaginable ya un mundo desarrollado sin la existencia de gabinetes de comunicación.

Para recordar

El hecho comunicativo es tan antiguo como la sociedad. Lo que ha ocurrido en el siglo xx es que ha surgido una especialización en las labores relativas a la comunicación, delimitándose del resto de tareas de la organización. Además, ha surgido una nueva valoración, económica, del hecho de comunicar.

Antes, una entidad ofertaba productos, servicios o ideas, ahora se le demanda también una filosofía y una cultura benéfica. Las organizaciones dejan de relacionarse con la sociedad únicamente a través de su producto material o ideológico.

CAPÍTULO 6

EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

Así como el director de la orquesta pone en marcha y coordina la actuación de un conjunto de músicos, que desarrollan determinada pieza musical, así el director de comunicación debe poner en funcionamiento y coordinar todo un tipo de acciones que permitan crear y mantener una imagen positiva de las personas u organizaciones para las que trabaja.

La comunicación de un organismo, un grupo político, de cualquier emisor, no se basa en un único mensaje individual, sino que utiliza distintos tiempos, distintos soportes, distintos sistemas, para llegar a todos los públicos en una acción coordinada y durante un período establecido.

El mejor ejemplo es el de un puzzle. Una empresa puede mandar mensajes distintos de marca e institución; puede utilizar distintos medios, acudir a las relaciones públicas, la publicidad y la información pura y dura. Pero todos los mensajes deben encajar, como en el puzzle, para formar un todo, una imagen global.

Esa imagen es como una tarjeta de visita que permite a los interlocutores, internos y externos, comprender la misión de institución y su oferta, presentando a ésta como algo ventajoso y apetecible.

No se puede definir como global una comunicación por el mero hecho de que se difunda en todos los soportes, ni por su internacionalidad, sino porque responde a una visión integrada de la institución o empresa. La comunicación es la manifestación externa de la acción de la institución, tanto en el campo de la producción como en el del marketing.

Una *comunicación global* debe integrar y armonizar: 1. La comunicación emanada de las distintas áreas de la organización. 2. La comunicación informativa de la misma y la que genera su actividad (comunicación corporativa + comunicación de marketing). 3. La comunicación interna y la externa. 4. Los sistemas comunicativos que posee la entidad y su producción (edificios, interiorismo, uniformes, publicidad, actos, logotipos, ferias, congresos, publicaciones, gabinetes de información, etc.).

Es necesario definir una imagen coherente que encaje con la finalidad de la institución y la potencia. En ello actúa la comunicación global. Ésta se apoya en los valores empresariales y de marca, imprime una sensibilidad en el público, encuentra un posicionamiento ante la competencia y sintoniza la voluntad de desarrollo de la empresa con los deseos individuales de sus propulsores, accionistas, empleados y clientes.

El director de comunicación es quien se encarga de dirigir las labores comunicativas de la institución, marcas, relaciones públicas, relaciones informativas, relaciones exteriores, patrocinio, mecenazgo, decoración interior... En síntesis, se encarga de gestionar la imagen conjunta que emana de la entidad.

Se trata de un puesto inmediato a la dirección general en la estructura organizativa, si bien el departamento que encabeza puede estar descentralizado. Así una gran institución política o una empresa con marcas muy personalizadas puede tener estructuras de comunicación gestionadas en paralelo, bajo una misma dirección conjunta.

La ubicación de la dirección de comunicación en la empresa o institución depende también de la actividad. Así, en el sector servicios el posicionamiento es destacado, en tanto que una empresa industrial tenderá a dar mayor peso al producto. En todo caso, es aconsejable situar el departamento directamente vinculado a la dirección, aunque desarrolle un papel más funcional que jerárquico.

6.1. Trabajo, imaginación y libertad

El director de comunicación ha de caracterizarse por un pensamiento audaz y proclive a la incorporación de nuevas ideas. Es una palanca que actúa positivamente en la transformación de la empresa. Por ello ha de poseer características tales como diplomático, animador y agitador.

La dirección de comunicación es más función que jerarquía. El director es el encargado de velar para que toda la comunicación generada por la entidad se oriente en el mismo sentido que el proyecto conjunto. Este objetivo implica cierta libertad de movimientos y autonomía. Difícilmente podrá actuar un director de comunicación si no está cerca de la dirección general de la entidad, con autoridad moral suficiente y si no sabe hacer comprender que su actuación es benéfica para el conjunto de la institución.

Hay que hacer una seria advertencia. En esta actividad abundan todo tipo de gentes. Seguramente algún genio, bastantes personas normales y diversos charlatanes, embaucadores y aprovechados que deslumbran al presidente de cualquier compañía con palabrería y algunos éxitos.

Algunos expertos calculan que en estos momentos existen en España de cinco a diez mil periodistas en los gabinetes de comunicación. La que era una salida rara para los profesionales del periodismo es hoy una opción habitual.

Quienes analizan los gabinetes de comunicación tienden a verlos de una forma reduccionista, confundiendo lo que es la jefatura de prensa con algo que va mucho más allá. Muchísimos profesionales no periodistas se ocupan en estos momentos de la comunicación, en todo tipo de empresas e instituciones. Surge, además, una amplísima panoplia de empresas auxiliares a las que ha de acudir a la hora de planificar una acción de forma científica: consultoras, asesores de comunicación, institutos socioculturales, auditoras, etc.

En la mayoría de empresas e instituciones, tanto de España como de Latinoamérica, falta una clara idea de las funciones del director de comunicación. En la mayoría de los casos no se puede hablar de la puesta en marcha de una comunicación global. Los gabinetes son limo de la historia de la organización y en su mayor parte resultan ineficientes e inadecuados a una visión moderna. En muchos casos, la labor comunicativa no ha surgido como convencimiento de una cultura de empresa u organización, sino como un mal menor, para paliar dificultades en el *engorroso* trato con los medios informativos.

El director de comunicación se equipara frecuentemente a los siguientes puestos: «gerente de comunicación e imagen; jefe de prensa, director de comunicaciones, director de relaciones exteriores, director de prensa y comunicación, jefe de relaciones públicas, administrador de relaciones públicas, delegado de comunicación exterior, director de comunicación corporativa, director de comunicaciones y relaciones públicas, director de comunicación y relaciones institucionales, director de relaciones públicas corporativas» (Enrique Nebot: conferencia en el seminario: *El director de comunicación*, Cuenca, Universidad Internacional Menéndez y Pelayo). La mayor parte de las ocasiones, en las empresas se confunde la parte (relaciones públicas, imagen corporativa, prensa, etc.) con el todo.

Enorme error, propio de una mentalidad arcaica el de no globalizar la comunicación, como método clave para la competitividad y la utilización de los potenciales sinérgicos; como una actividad estratégica que dota de valor a la producción, y afianza la imagen y la cultura de la organización hacia el interior y el exterior de la misma.

El origen profesional de los directores de comunicación es variado. suelen ser universitarios de formación dispar: filosofía y letras, periodismo, publicidad, relaciones públicas, ingeniería, económicas etc. La mayoría ha complementado sus nociones de gestión empresarial, marketing y comunicación.

El profesional que dirige la comunicación de una entidad ha de conocer el mundo de la publicidad y aplicar el mensaje publicitario en coordinación con otras actividades informativas y de relaciones públicas. De todos modos, dada la complejidad del mundo publicitario, es normal que en la gestión habitual acopie ideas, creatividad, distribución de medios, etc., a través de proveedores externos. El secreto está en hacer un buen *briefing* (palabra inglesa perfectamente acuñada en el uso publicitario para significar el grupo de informaciones básicas e instrucciones dadas por el anunciante a la agencia de publicidad para la elaboración de una campaña. Incluye historial del producto y de la compañía productora, público al que se pretende seducir y objetivos que se pretenden alcanzar. Esta información debe ser suficiente para que los creativos elaboren el spot y se programe una adecuada planificación de medios), y saber qué mensaje se quiere colocar en el orbe comunicativo, eligiendo una agencia publicitaria seria y capaz.

Tampoco es necesario que el director de comunicación sea un destacado experto en marketing, aunque debe estar bien informado de las técnicas de comercialización y evolución del negocio.

Ha de ser, en síntesis, un profundo conocedor de la entidad para la cual presta sus servicios. Deberá ser experto en las relaciones humanas, en las técnicas de imagen corporativa y el periodismo, y su actuación vendrá encaminada por una filosofía integradora, en la que la obtención de beneficios es importante, pero también lo es tanto el desarrollo común de los principios esenciales y cultura de la organización.

6.2. Funciones del director de comunicación

El director de comunicación ha de cumplir las siguientes funciones (conferencia de María Isabel Reyes y Ofelia Giquel sobre la realidad del director de comunicación en las empresas españolas, seminario *El director de comunicación*, Cuenca, Universidad Internacional Menéndez y Pelayo, 1992).

Normativa: coordinador de todo aquello que contribuye a crear una imagen unificada de la entidad.

Portavoz: interlocutor con los distintos públicos de la misma.

Servicio: asistente a otros departamentos, con objeto de coordinar las estrategias y políticas funcionales, merced al contacto permanente con los departamentos de la entidad.

Observatorio: encargado de detectar en los públicos la imagen de la entidad, y utilizar los instrumentos necesarios para lograr los objetivos marcados.

Cultural: introduce y revisa los valores corporativos, orientando las actividades internas y externas para integrarlos a la imagen de la organización.

Estas funciones implican responsabilidades presupuestarias, de planificación a corto, medio y largo plazo; ejecución de programas y control de la opinión de los colectivos.

Como acciones concretas, derivadas de las funciones indicadas, el director de comunicación debe mantener una comunicación directa con la cúpula directiva de la organización, con objeto de ser enlace entre la presidencia o dirección general con el personal de la casa (comunicación interna) y el exterior.

Asimismo, deberá asesorar al personal de alta dirección sobre materias de comunicación e imagen; dirigir el departamento de comunicación y coordinar el plan comunicativo de la entidad.

En consecuencia deberá mantener contactos con los medios y públicos, organizar acciones comunicativas, crear y sostener soportes propios para los públicos de la organización, y prever asuntos estratégicos de imagen y formación, tanto en el plano interior como en el exterior de la entidad.

Para coadyuvar al éxito de su trabajo, el director puede estar asistido por distintos órganos, entre ellos quizá el más destacado es el de un comité de imagen en el que deben integrarse los directivos de los departamentos con mayor potencial y responsabilidad comunicativa, así como asesores externos, con objeto de coordinar el plan de imagen la entidad, sus posibles desviaciones, y proponer acciones encaminadas a conseguir los objetivos propuestos.

6.3. El portavoz

El director de comunicación puede desarrollar la labor de portavoz, es decir, del individuo que asume públicamente la representación de la entidad, institución o persona para la que desempeña su tarea, en lo que respecta a las funciones comunicativas.

Para quienes amamos profundamente la historia, la palabra portavoz tiene multitud de ejemplos, que van desde los temas más evocadores de la mitología a cualquier otro campo más prosaico. Dioses, emperadores y capitanes conquistadores han hecho uso de la figura del vocero o portavoz.

Quizá el más conocido de los ejemplos fue el de la Pitia o Pitonisa, que en Delfos (Pytho es el nombre antiguo de Delfos), sentada sobre un trípode, hablaba como portavoz de Apolo, el flechador, hijo de Zeus y Leto. Durante muchos siglos aquella portavozía gozó de merecida fama. Legisladores, aventureros, filósofos y reyezuelos de toda la Hélade y Asia Menor consultaron a la Pitonisa llenos de fe, quizá desde la época minoico-micénica hasta el dominio del cristianismo. Allí acudían a consultar sobre la conveniencia de promulgar leyes, emprender guerras o establecer nuevas colonias, con la creencia de que era Apolo quien hablaba por la boca de su representante.

En todas las entidades debe existir un portavoz. Pero su titularidad es diferente, en función de los objetivos de la organización. En una organización reducida y

personalista, quien personifica la entidad debe asumir directamente la interlocución directa, dando imagen y voz a las comunicaciones más importantes, dejando el equipo de comunicación en un plano inmediato, con un enfoque más técnico.

Una organización amplia, como puede ser un gobierno, debe tener un portavoz altamente cualificado, a ser posible con rango ministerial, y con un objetivo fundamentalmente comunicativo, aunque no es preciso que simultanee la tarea como dirección de comunicación; deberá, en todo caso, actuar coordinadamente con éste.

Una organización con una estructura relativamente opaca, más técnica que política, puede tener un director de comunicación que simultánea las labores de portavoz.

En todo este campo podemos decir que no hay reglas exactas. La organización comunicativa debe responder al esquema estructural de la entidad y a los objetivos de la misma. Un secretario general de un grupo político, se entiende que ha de popularizar su rostro, su voz entre los electores. Por ello no es lógico dejar su imagen en un segundo plano, encargando a un técnico en comunicación que se relacione con el público a través de la radio o la televisión. Si queremos *vender* un político hay que exponerlo al mercado político. En cambio, en una empresa de ordenadores, el máximo responsable puede ser un técnico que huye de la prensa como gato escaldado. No tenemos necesidad de exponerlo ante los medios, basta con que conduzca bien la empresa. Las labores de portavocía las puede desempeñar el directivo de comunicación.

Por poner un ejemplo más concreto, Julio Anguita, líder del Partido Comunista de España, está obligado a actuar directamente en sus relaciones con la prensa, en tanto que el máximo responsable de El Corte Inglés nunca ha tenido necesidad de popularizar su rostro ni de aparecer la mayor parte de los días en los medios informativos.

De todas formas, en las grandes organizaciones existen numerosas personalidades que necesitan estar en contacto con los medios informativos y deben estar preparadas para ello. En un gobierno, por ejemplo, el presidente suele dar el mensaje global, en tanto que los ministros o consejeros tienen la voz sectorial. Incluso otras categorías, como los directores generales, se ven irremediamente vinculadas en sus tareas a relacionarse con los medios informativos. Todos desarrollan una importante labor al ocupar espacio informativo, una ocupación de espacio que debe estar coordinada por el máximo responsable de comunicación del equipo. Pero todos, también, deben estar preparados para cumplir su papel con la máxima dignidad.

Para esto, es fundamental preparar a los profanos con cursos específicos, que les ayudarán a mantener un comportamiento correcto con los comunicadores, y les entrenarán para intervenir dignamente. Existen equipos en el mercado encargados de esta tarea, que preparan a los líderes, sobre todo, para actuar ante los medios audiovisuales. En estos cursos se tratan asuntos generales relativos a los medios de comunicación, técnicas y trucos para dar una buena imagen ante la cámara y actuar dignamente. En otro momento de este libro conoceremos algunos de esos puntos.

Esas jornadas cuentan también con formación práctica, con una o varias actuaciones ante la cámara de TV, intervenciones que luego se revisan conjuntamente con objeto de ir examinando las deficiencias y corrigiéndolas en el curso de esta preparación. De todas formas, no es preciso depurar en exceso la forma. Lo más importan-

te es el contenido y, aún más, hablar con tal naturalidad que genere credibilidad. Es fundamental tener preparado el tema sobre el que se habla y crear las palabras que uno está afirmando. En España tenemos políticos con gran aceptación popular, como Jordi Pujol, líder de los nacionalistas catalanes, que podrían ponerse como ejemplo de presentación personal incorrecta, y efectividad comunicativa. Jordi Pujol aparece multitud de veces mal peinado, mesándose una oreja o refregándose los ojos; a veces habla mirando para abajo, otras atropelladamente. Pero tiene naturalidad, transmite confianza en lo que dice y, sobre todo, habla con coherencia.

Existen muchas reglas de oro para la comunicación en público. Nosotros resumiríamos aquí nuestro propio decálogo:

1. *Conoce a fondo lo que quieras comunicar.* Esto te dará confianza en ti mismo y ayudará a responder las cuestiones que pudieran presentar tus interlocutores en un momento posterior. Prepara y lee la comunicación. «El primer paso, indispensable y primordial, para pronunciar cualquier tipo de discurso es saber lo que va usted a decir», apunta J. Valenti, redactor de los discursos del presidente Lindon Johnson, allá en la década de los sesenta.
2. *Cree lo que estás diciendo.* Si sabes que mientes se te acabará notando. Si no puedes decir la verdad, calla. Si aún así tienes que defender algo mal defendible busca un sistema que te evite la confrontación directa: emite un comunicado; suministra la grabación elaborada ya... Controla el producto.
3. *Habla con nitidez.* Lenguaje claro. Evita rebuscamientos y palabras largas. No utilices metáforas ni alegorías. Todo lo que entretiene al espectador o al oyente quita penetración al discurso. Los circunloquios, los tecnicismos, los cultismos son como los elementos de rozamiento que disminuyen el alcance de un proyectil que es nuestra palabra. Evita aburrir con el lenguaje.
4. *Inicia tu exposición con una frase corta, con el mensaje que quieres hacer llegar.* *Vuelve a soltar ese mensaje varias veces* en el curso de la exposición. El subconsciente de quien te escucha captará que la idea que has repetido es la más importante y acabará recordándola.
5. *No transmitas un mensaje excesivamente denso.* Si tienes mucho que decir hazlo en varias veces. Está comprobado que cuando se sueltan mensajes con mucha densidad no suele captarse más que una minoría. Además, el espacio que te tienen reservado en la radio, la televisión o la prensa siempre es limitado.
6. *Busca siempre una imagen.* Si estás en una rueda de prensa coloca un mapa al fondo y levántate para indicar un punto: ésa será la foto. Si el tema es susceptible de tratar en infografía, presenta unos gráficos atractivos y entrégales a los periodistas para que ilustren tu disertación. Si estás en una conferencia más rígida cuenta un ejemplo. Estamos en la cultura audiovisual y todo lo que no tiene imagen es secundario.
7. *Respira tranquilo. Habla despacio. No des imagen de precipitación ni nerviosismo.* Los periodistas hemos escuchado conferencias a auténticos asnos. No vas a asustar a ningún auditorio. Aún los hay peores que tú, y hablan con rotundidad. Ten una presencia correcta, pero no te pases de figurín. Sé, en suma, una persona normal.

8. *Ten previstos los imprevistos.* Prevé con antelación las preguntas más difíciles que te pueden hacer. Prepara respuestas. Aprende a contestar en positivo, escabulléndote de una dificultad: «Ese tema es muy técnico y farragoso; aburriríamos al resto del auditorio. Luego, si quieres, podemos entrar en ello, al final de la rueda de prensa». «Ése no es el tema que nos ha traído aquí, con mucho gusto te hablaré de él en otro momento.» «Los datos exactos no los tengo aquí ahora. Déjame tu fax y te los suministro, encantado.»... Evita ser desconsiderado o quedarte sin respuesta.
9. *No atiborres a los oyentes con datos técnicos y cifras. Evita también excesivos calificativos, oraciones subordinadas y «muletillas» reiterativas.* La gente necesita entender el mensaje simple y sencillo. Pon ejemplos que tengan imagen. Puedes decir «haremos aquí un jardín de 30.000 metros cuadrados» o «haremos aquí un jardín que tendrá una superficie equivalente a seis campos de fútbol». Esta expresión es más simpática y amable, encajará mejor en unas declaraciones y venderá mejor el proyecto de jardín.
10. *Sé amable hasta con tus enemigos.* Más pronto conseguirás derribar muros con la amabilidad que con la incontinencia y la ira. En este oficio, cada medio es un reino independiente, y se consiguen más halagos con el afecto, e incluso con una inteligente adulación, que con el temor. Un manual de etiqueta del siglo XIX, en EE.UU., informaba que era «impropio echar a un periodista escaleras abajo simplemente porque ha decidido hacerle la vida imposible». No conviene el enfrentamiento; tampoco sirve confiarse. Si no deseamos que se publique algo, lo mejor es que no lo conozcan. Los comentarios íntimos y confidenciales, el *off the record*, han dado bastantes disgustos y no pocas primeras planas.

6.4. Tú eres el mensaje

Roger Ailes, ganador del Emmy y asesor del expresidente norteamericano Reagan, tiene un libro muy interesante sobre su propia experiencia personal, en el que recalca una frase inmensamente útil tanto para los directores de comunicación como para aquellos a quienes tenemos que asesorar en la materia: *Tú eres el mensaje*.

Cuando te comunicas —explica Ailes— no sólo lo haces con las palabras que eliges. También estás enviando señales sobre el tipo de persona que eres: con tus ojos, tu expresión facial, el movimiento de tu cuerpo, el tono, el volumen y la intensidad de tu voz, tu compromiso con el mensaje, tu sentido del humor y muchos otros factores.

Símbolos y signos llegan incesantemente al receptor. Todo cuanto hace el emisor ocasiona juicios sobre la sinceridad u oportunidad del mensaje. «A menos que te identifiques como un mensaje andante y parlante, siempre perderás en ese terreno. Las palabras por sí mismas carecen de significado, a menos que el resto de ti esté sincronizado con ellas. Tu totalidad afecta a la percepción y las respuestas de los demás sobre ti.»

En este punto radica el secreto para convencer. Si el comunicador está nervioso, insatisfecho, airado, transmitirá muy posiblemente esas emociones a los demás.

Si a fuerza de entrenamiento ha conseguido elaborar una máscara que encubre sus sentimientos, lo más probable es que también haya perdido sinceridad, espontaneidad y capacidad de convencimiento. Su mensaje puede tener algo de falso.

Ailes da una receta psicológica: «Si puedes utilizar tus cualidades como persona, los otros desearán estar y cooperar contigo». «Sé tu mismo, de la mejor manera posible.»

Para comunicar hay muchos elementos activos: la apariencia física, el vestido, la energía, los gestos, las expresiones del rostro, la entonación, la mirada, etc. Hace falta examinar esos valores personales del «yo compuesto», con objeto de mejorar sencillamente los aspectos mejorables y potenciar aquellos otros en los que realmente tenemos encanto. El mensaje oral se subsume siempre en ese otro mensaje de totalidad. Al final no comunica sólo la palabra sino el todo.

Albert Mehrabian, profesor de la Universidad de California, en Los Ángeles, llevó a cabo un estudio de oradores y audiencias, con objeto de obtener un baremo de los factores que influyen más en las impresiones de los oyentes.

El investigador descubrió que las interpretaciones que las audiencias hacían del mensaje estaban determinadas en un 55 por ciento por la comunicación no verbal del orador: expresión facial y lenguaje corporal. Un 38 por ciento de la interpretación del mensaje se derivaba de la voz del orador: calidad, tono, emisión, volumen y variación. Sólo un 7 por ciento de lo captado por el oyente correspondía con las palabras mismas. Las audiencias recuerdan fundamentalmente dos cosas: en primer lugar, los conceptos, la idea global formada por las palabras; en segundo lugar, la expresión emocional comunicada a través de los ojos, la cara, la entonación, el cuerpo. Ambos elementos integran el orador como protagonista del mensaje.

6.5. Mensajes, filtros y credibilidad

El primer objetivo del director de comunicación debe ser el de hacer llegar el mensaje de su institución al ciudadano. Pero en esa tarea se encontrará con una fuerte competencia exterior. Los soportes son escasos y los mensajes cada vez más abundantes.

Hace veinte años, una noticia de mediano interés tenía muchísimas posibilidades de ser recogida por los medios, por una razón muy simple: el número de mensajes enviados hacia éstos era sustancialmente inferior.

En los últimos años, la proliferación de los gabinetes de comunicación ha sido inmenso, tanto en los sectores económicos como en el mundo de las instituciones sociopolíticas. El volumen de información que llega al más humilde periódico, a través de teletipos de las agencias, notas y comunicados, por la vía del correo, telex o fax alcanza una saturación tal que el propio periodista de cualquier sección apenas tiene tiempo para examinar esa avalancha y termina seleccionando el material por criterios diversos.

Silvano Alonso, director del departamento de Nacional de la Agencia de noticias EFE, en Madrid, señala que sólo en su línea —entre el servicio nacional y el regionalizado— se emiten 36.000 noticias al mes, a una media de unas 1.500 en las

jornadas laborales normales, bastante menor durante los fines de semana. A esto hay que añadir la producción de los departamentos de Deportes y Exterior. Y sólo hablamos de una de las agencias españolas, aunque la de mayor importancia.

Es muy frecuente, mal que les pese a la gente de los gabinetes, que el sobre en el que envían los comunicados acabe directamente en la papelera, aún sin ser abierto, porque su contenido no resulta competitivo en el mercado de la comunicación.

Esto último sucede, sobre todo, cuando el gabinete de comunicación desconoce el sistema informativo, emite información intrascendente y excesiva o ha perdido credibilidad, hecho mucho más frecuente de lo que la gente cree. Por ello es importantísima la calidad del gabinete y la gestión personal de su director, pues éste puede asegurar un trato diferenciado y preferente.

Por encima de todo, para que el gabinete funcione correctamente hay que asegurar una premisa básica: la credibilidad. Nunca sostener falsedades, mejor callar. Es necesario construir la imagen sobre cimientos sólidos y reales, reconociendo el error cuando se incurre en él.

Pero además de credibilidad, la noticia debe tener interés. Debe ser algo inédito que se comunica a un público ávido de conocimiento. El criterio de noticiabilidad es variable; en general exige notoriedad por parte del sujeto protagonista, dramatismo o rareza. Una declaración vulgar en boca de un ciudadano normal de la calle no tiene interés, pero si pertenece a un gobernante puede ocupar hasta la primera página; la muerte de una persona en un accidente es poco noticiosa, pero si se trata de un grupo merece la atención de los medios; no es noticia que un perro muerda a un niño, pero sí lo es si ocurre en sentido inverso.

Cada día surgen miles de noticias, como miles de impulsos, desde todo el punto del planeta, y todas éstas configuran un orbe de la información. Los editores seleccionan de esa inmensa oferta en virtud de unos criterios de *filtro* que están estandarizados (en muchas facultades de periodismo se insiste en utilizar la denominación de *gatekeeping* para definir el proceso de filtro, siguiendo estudios norteamericanos, y *gatekeeper* para los seleccionadores o filtradores, que en suma no son sino los redactores jefes o editores). No es casualidad que el lector de periódicos o el televidente quede extrañado frecuentemente al contemplar la identidad de contenidos temáticos de noticiarios elaborados por distintas personas.

Por poner un ejemplo, el 29 de noviembre de 1995, cuando se escribía este libro, las portadas de los cinco diarios de información general editados en Madrid (*El País*, *El Mundo*, *ABC*, *Diario 16* y *Ya*) sólo trataban los siguientes temas:

1. Cumbre Europea de Barcelona: en las cinco portadas.
2. CIU y PP Ante ley del aborto: en cuatro portadas.
3. Asunto Mario Conde: cuatro portadas.
4. Bosnia: tres portadas.
5. Declaraciones portavoz PNV sobre ETA: tres portadas.
6. Declaraciones de Pascual Sala, sobre Audiencia Nacional: dos portadas.
7. Integrista argelino: dos portadas.
8. Conversaciones sobre el Ulster: dos portadas.
9. Comisión Europea e Iberia: dos portadas.

En sumarios sintéticos, se anuncian dos o tres temas menores, como la victoria del Atlético de Madrid en la Copa del Rey de fútbol.

De las seis fotografías de portada, tres eran idénticas. Se trataba de una imagen, distribuida por la agencia EFE, que recogía el abrazo entre Felipe González, jefe del gobierno español, y Javier Solana, titular de Exteriores. En otra foto aparecía Solana con diversos mandatarios europeos, y la quinta se centraba a un asunto judicial.

El *ABC*, como de costumbre, sólo sacaba una noticia a portada. Los nueve temas de portada eran noticia en los cinco periódicos. Solamente el diario *Ya* destacaba en su primera página un asunto local no desarrollado en otros medios informativos de Madrid, un tema menor, de asistencia sanitaria.

El proceso de filtro actúa en función de diversas variables: importancia del protagonista, trascendencia, novedad, curiosidad, dramatismo, capacidad de registro gráfico y proximidad del hecho.

La capacidad de superar el filtro viene motivada, además, por otros elementos, tales como la hora del evento, la vinculación ideológica o económica al medio informativo, la densidad del flujo de mensajes, y el sistema de acopio de la información.

Evidentemente, uno de los sistemas de éxito de los gabinetes de comunicación está en la capacidad de acción sobre quienes controlan las vías de entradas de mensajes, para hacer que el suyo sea capaz de acceder a los noticiarios. Esta dificultad se refiere a la línea informativa, porque la publicitaria no suele encontrar inconveniente. Un refrán castellano afirma que «quien paga manda».

6.6. La auditoría de imagen

Para quien inicia una tarea al frente de un gabinete de comunicación, o para quien decide dar un nuevo impulso a la tarea que ya viene desempeñando, es válida la iniciativa de encargar una auditoría de imagen de la entidad o la marca de la que se responsabiliza.

Esta auditoría debe tener una proyección interna y externa y realizarse con la máxima objetividad. Para ello resultará positivo —si se cuentan con suficientes disponibilidades económicas— encargar la labor a agentes externos, no implicados en los procesos productivos, ni vinculados personalmente a las estructuras de dirección.

En realidad, la auditoría es un balance, una radiografía que muestra una situación en un momento dado, que debiera ser relativamente neutro. Para lograr esa *asepsia* hay que buscar un tiempo relativamente calmado, a no ser que estemos analizando la imagen de una entidad en conflicto o crisis.

En el ámbito interno de la entidad, conviene estudiar *el sistema nervioso* de la misma, los generadores y controladores de impulsos susceptibles de ser comunicados, así como el *aparato comunicador*. Por concretar un poco más, en una empresa se deben estudiar los temas básicos que se llevan en cada área, el modo en que el conocimiento de los mismos llega al gabinete de comunicación, y el sistema de comunicación exterior empleado.

En el ámbito externo de la entidad, debe procederse a controlar el estado de opinión pública sobre el producto o el servicio suministrado, mediante una encuesta de opinión, y otras acciones complementarias de observación.

En el análisis interior, la acción debe basarse en primer lugar en encuestas personales profundas, realizadas mediante entrevistas individuales que deberían tener una duración relativamente extensa, en las que habrán de abordarse, principalmente, cuestiones abiertas, en las que el entrevistador consiga ganarse confianza respecto al entrevistado, animándole para que vaya más allá de la respuesta seca.

La auditoría ha de recoger también información minuciosa sobre el *aparato comunicador*, su sistema de funcionamiento, medios disponibles, control de las acciones de comunicación, cadencia, creatividad, etc.

En el plano exterior, la encuesta general debe tener la máxima fiabilidad, para lo cual son preferibles las entrevistas directas que las telefónicas o postales. Pero también son importantes las labores de observación y entrevistas de grupo, interactivas, en las que se pueden examinar más profundamente las contradicciones. Todo esto no sólo depende del tiempo disponible sino de la capacidad económica para desarrollar la auditoría.

Una vez acopiados los distintos materiales, el auditor ha de proceder a analizar los resultados y elaborar unas conclusiones generales. Es básico realizar un estudio comparativo entre la imagen que quiere dar la entidad y la que en realidad se percibe en el exterior. Ello nos mostrará dos realidades más o menos distintas. Obviamente, la eficacia del comunicador será inversamente proporcional a la diferencia entre ambas realidades, la que intentaba emitir y la percibida en la calle.

Con todo este producto de investigación, el auditor debe elaborar unas proposiciones, unas recomendaciones para que la empresa mantenga o modifique sus líneas de actuación. Lo más probable es que entre las mismas se presente un plan global de comunicación, con un calendario de actuaciones y un plan de seguimiento y control de resultados.

Es fundamental que los directivos que ponen en marcha una auditoría de este tipo no lo hagan porque esté de moda el auditar, sino con el objetivo de contar con un análisis adicional y con el propósito de poner en práctica las recomendaciones. En todo caso, esta última fase de la auditoría requiere un estrecho trabajo auditor-res-dirección, para una mejor información y compromiso conjunto.

Es posible que el auditor descubra una profunda divergencia entre la imagen que la empresa intenta emitir y la recibida por el público, o, simplemente, que constate que el esfuerzo de comunicación es importante, pero los resultados no son los esperados. En este caso, es fundamental proceder a un análisis específico de la idoneidad del eje de comunicación.

Para profundizar en el conocimiento de las posiciones del consumidor ante determinado producto, desde hace tiempo, los estadounidenses pusieron en marcha unas profundas investigaciones, destinadas a hallar el nexo entre el producto ofertado y las circunstancias sociales y psicológicas del consumidor.

Esta tarea requiere un profundo esfuerzo investigador, basado en una amplia serie de encuestas a consumidores, encuestas profundas de dos o tres horas de diálogo. El entrevistador debe aprovecharlas para dialogar relajadamente sobre diversos temas, entre ellos el objeto del análisis, un dentífrico, por ejemplo, además de muchos otros detalles como la convivencia familiar, preferencias globales, etc. La misma observación del entorno, cuadros, recuerdos, fotos, etc., permite numerosas observaciones

adicionales: grados de patriotismo, aficiones, ideología política, valores religiosos, convivencia familiar, desarraigo, etc. Con todos estos ingredientes, el grupo de estudio puede llegar a determinar los perfiles de comportamiento de los distintos grupos sociales ante determinado mensaje, lo que permite determinar qué resorte sentimental hay que mover para obligar al consumidor a adquirir un producto. Una vez definido ese resorte, ese *anzuelo*, sólo hace falta tiempo y recursos para obtener la pesca.

Para recordar

En cada institución debe haber un responsable de emitir una comunicación global de la misma. Es global en tanto que es modulada e integrada. Debe englobar la emanada de las distintas áreas, la comunicación informativa y de marketing, la interna y la externa, así como la de todos los sistemas comunicativos: exteriores de sedes, interiorismo, vestuario, publicaciones, publicidad, gabinete de relaciones informativas, etc.

El puesto de director de comunicación debe recaer en alguien audaz e innovador, con capacidad de animador. Se entiende más como función que como jerarquía. Su extracción profesional suele ser variada: debe entender de comunicación, economía y relaciones humanas. En el caso de que su origen sea periodístico es necesario que complemente sus conocimientos con publicidad y marketing.

Desarrolla diversas funciones: normativa, de servicio y asistencia a departamentos, portavocía, observatorio del entorno y cultural.

Puede desglosarse la labor de portavoz y la de director de comunicación, sobre todo en el caso de las instituciones y partidos políticos. El portavoz será un alto representante político y el director de comunicación el técnico que le asiste y con el que se coordina.

En el texto se presenta un decálogo fundamental para el ejercicio de la portavocía.

No es conveniente insistir en cambiar las pautas comunicativas y de lenguaje de un personaje sin dañar su capacidad de convicción. Lo natural comunica. Pero no sólo comunica el mensaje verbal, sino los gestos, el vestido, la respiración, la convicción propia. La naturalidad y la confianza en sí mismo reafirman la capacidad de convicción, más que el perfeccionamiento técnico.

Para conducir el mensaje a través de los medios, además, hay que ser expertos en superar los filtros de edición. Cada día llegan a los medios miles de noticias. Sólo saldrán algunas en los noticiarios. Ésas se seleccionan por criterios como la importancia de los protagonistas, la trascendencia del hecho, la novedad, la curiosidad, el dramatismo, el registro gráfico y la proximidad. Pero hay más elementos como la hora de los eventos, las relaciones con el medio, la calidad del mensaje, etc., en los que incide directamente el gabinete de comunicación.

Finalmente se analiza la conveniencia de elaborar auditorías de imagen periódicamente o cuando se inicia una labor de dirección de comunicación, auditorías que han de realizarse por agentes externos y luego deben ser aplicadas.

CAPÍTULO 7

DESARROLLO Y ESTRUCTURA DE LOS GABINETES

No existe una regla de oro para definir la estructura de los equipos de comunicación. Éstos deben adecuarse al tamaño y estructura de la propia organización. No obstante, hay unas líneas básicas a seguir.

Los mensajes no se difunden por sí solos. Es necesaria una estrategia de difusión. Cuentan los textos sagrados del cristianismo que en el momento pospascual, Jesucristo se reunió con los discípulos en un monte de Galilea y les ordenó: «Id por todo el orbe y predicad el evangelio a toda criatura...». Obsérvese la raíz griega de evangelio (buena nueva) y se observará su característica periodística (nueva = noticia = *nouvelle* = *news*).

En todo momento, los líderes que han surgido en el mundo han tenido que comunicar. Si existe un mensaje, la labor comunicativa no se agota en una persona, no sólo por las limitaciones del individuo en el espacio, sino también por las temporales. El emisor del mensaje necesita un sistema multiplicador del mismo para acceder con él a un mayor conjunto espaciotemporal.

Si ya vimos ejemplos espontáneos de política comunicativa en la antigüedad, en nuestros días, con el desarrollo de las tecnologías comunicativas, los sistemas son más necesarios y sofisticados.

En general, podría decirse que el esquema de funcionamiento de un gabinete de comunicación debe adecuarse a la estructura del ente emisor. Así, en una organización fuertemente centralizada, el gabinete ha de ser centralizado, en tanto que una entidad descentralizada puede tener un esquema diferente.

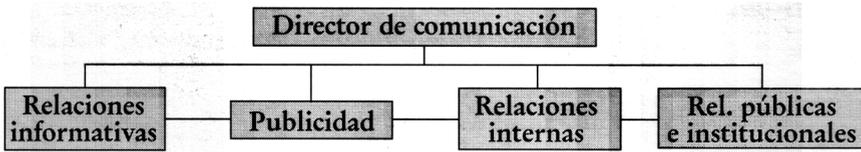
Por poner unos ejemplos concretos, una entidad bancaria debe tener un único núcleo de comunicación, en tanto que una empresa con distintas marcas de fuerte personalidad e implantación en el mercado puede sustentar equipos distintos para cada una de ellas, coordinados todos por un núcleo directivo de comunicación superior y único, que trabajará junto a la dirección general de la empresa.

En todo caso, la dirección de comunicación deberá estar situada a los niveles superiores, en situación equiparable a la de los demás miembros de la dirección, pues sólo desde allí se puede impulsar una dinámica creativa y respetada en todos los escalafones del organigrama.

Aunque en algunos manuales se señala que el perfil del director de comunicación requiere una titulación periodística, esto no es estrictamente necesario. Sí conviene que sea un conocedor de la mecánica de los medios, pero también es necesario que posea sentido de empresa y experiencia en las relaciones humanas. No olvidemos, además, que la mayoría de los periodistas desconocen casi todo en relación con temas como comunicación interna y publicidad, y estos aspectos son claves para el éxito en el desempeño de sus funciones.

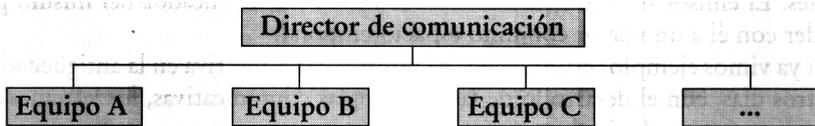
El esquema típico del gabinete de comunicación para una entidad centralizada puede ser el mostrado en la página siguiente.

Es frecuente que las relaciones internas se engloben dentro de la dirección de personal. En este caso es indispensable que exista una fluidez de comunicación entre uno y otro departamento, y que las directrices con las que se actúe sean comunes.



Asimismo, existen entidades que engloban los aspectos de relaciones públicas e institucionales fuera de lo que es la estructura de comunicación. A veces crean una dirección de «relaciones institucionales» independiente. La dirección de comunicación no puede dejarlas al libre albedrío, porque forman parte sustancial de la política de imagen.

En una entidad descentralizada la dirección de comunicación debería funcionar con un esquema similar al siguiente:



En este caso, el director de comunicación contaría con un grupo mínimo que le permitiera controlar y unificar el flujo comunicativo de cada equipo. Éste es el caso de instituciones políticas como puede ser un gobierno, o empresas que poseen productos, marcas o actividades sectoriales de una entidad singularizada.

Para recordar

El esquema del equipo de comunicación tiene un paralelismo con la propia estructura de la entidad. Si ésta está fuertemente centralizada, no cabe duda que el equipo de comunicación deberá ser centralizado, en tanto que si aquélla es descentralizada puede contar con varios equipos de comunicación, todos coordinados por una misma dirección. El primer caso puede ser el de una entidad bancaria, el segundo, el de un equipo de gobierno.

En todo caso, la dirección de comunicación debe actuar en diversos sectores:

Relaciones informativas; publicidad, comunicación interna, y relaciones públicas e institucionales.

CAPÍTULO 8

COMUNICACIÓN INTERNA

Dos son las direcciones sobre las que actúa el gabinete de comunicación. La primera será la comunicación interna.

Comunicación interna es un departamento que está aún en estado embrionario en muchas organizaciones, pero que se revela como absolutamente necesario en una estructura moderna, habida cuenta de su capacidad para dinamizar el entramado social de la entidad, dotándolo de una filosofía de acción, una identificación con la dirección, y logrando canalizar las energías interiores de cada uno de los integrantes para una mayor eficacia y competitividad.

El objetivo básico es el de conseguir la implicación de los distintos componentes de la empresa o institución en una filosofía global de la misma. El éxito de la dirección de la entidad depende de la capacidad de motivar a las personas, logrando con ello incorporar la creatividad, el compromiso, el talento de cada individuo. Este enfoque parte de una base: el descubrimiento del valor de los recursos humanos del colectivo, y conforma a la comunicación interna como el agente de un contrato social entre el individuo y la entidad.

En virtud de este contrato, la persona se constituye en centro de gravedad de la entidad y ésta, lejos de ser un grupo de asalariados, directivos y propietarios, pasa a ser una sociedad en sentido pleno. En ella se supera la fría relación salarial y se entra en una fase de unión, en la que cada uno aporta un calor humano, una inventiva, un estímulo.

8.1. Formación e información

Existen dos focos dinamizadores de esa relación del colectivo: la dirección de comunicación y la de recursos humanos:

1. La dirección de comunicación dinamiza el flujo de la información en distintos sentidos.
2. La dirección de recursos humanos potencia las labores de formación del colectivo.

Ambos vectores, formación e información, constituyen la palanca que posibilita el incremento de la productividad, calidad y modernidad de la empresa o institución.

La potenciación de la identidad de grupo es siempre necesaria, pero aún más en determinadas situaciones. La primera de ellas cuando la institución está fuertemente descentralizada, y la mejor forma de mantener la identidad del colectivo es el establecimiento de un sentimiento de pertenencia a un conjunto, con una propia filosofía y entidad.

Otra situación en la que se revela como absolutamente prioritaria la comunicación interna es cuando las entidades agrupan actividades profundamente diversificadas, lo que hace difícil otorgar al grupo una vocación o identidad.

Pascale Weil resalta que comunicar el proyecto es «un acto que enuncia la vocación de la empresa, llama a la participación interna real, a la movilización externa y se apoya en valores clave en los que funda la ética de la empresa. La comunicación forma parte de la gestión porque:

1. Crea *unidad* en la empresa.
2. Es el nexo por el cual la empresa es *comunidad*.

Se constituye en *palanca de cambio* que transforma la cultura de empresa con el fin de realizar el «proyecto».

En esta época, en la que el discurso comunicativo de la empresa es básicamente idéntico a la generalidad de discursos comunicativos institucionales (el discurso de empresa ha ido alejándose del discurso de marca e identificándose con el de cualquier otra institución), este análisis de Pascale Weil sirve para todo tipo de entidades.

En realidad, cualquier empresa o institución moderna tiene en cuenta esa capacidad de elaborar un discurso comunicativo interior y exterior, como elemento de creación de unidad, comunidad y palanca de cambio y transformación. Quizá la empresa ha avanzado más rápido en esta línea de trabajo, mientras que otras instituciones, como los partidos y organizaciones políticas y sindicales, aún están atrasados en la aplicación de estos sistemas de dinamización.

Y es particularmente entre los partidos políticos y las instituciones de gobierno, donde más se nota la falta de comunicación y de vías de participación interna, lo que no sólo genera apatía y desmovilización, sino que elimina el debate interno y, con ello, se avanza hacia la rutina y el empobrecimiento de las organizaciones.

En el caso de las administraciones públicas es clásica la imagen desmotivada del funcionariado; en el de los partidos políticos también es conocida la escasa participación de la militancia de base, que ignora las líneas y razones políticas que aplican los líderes en la conducción del grupo político o las instituciones.

8.2. El responsable de comunicación interna

Por todo esto, es absolutamente necesario que, dentro del equipo de comunicación, una persona o un equipo, según el tamaño de la entidad, se encargue específicamente de dirigir la comunicación interna. Entre las misiones encomendadas figuran la definición de objetivos y estrategias, las prioridades comunicativas, los sistemas de acceso a la información y los elementos de comunicación.

El responsable de comunicación interna trabaja para proceder a un acercamiento entre la dirección de la entidad y la periferia de la organización, promoviendo contactos e intercambios de información en una doble dirección: de arriba a abajo y de abajo a arriba. Además, debe establecer canales de conexión que rompan las estanqueidades que por causas de estructura o de funcionamiento aíslan grupos o secciones del colectivo.

La definición de contenidos y flujos de comunicación permitirán la participación de la totalidad del cuerpo social en la gestión de la entidad, fomentando además la responsabilidad de todos.

La comunicación directa y por otros canales dependerá del tamaño de la sociedad. En cualquier caso, las reuniones en pequeños grupos y las magnas asambleas (juntas, congresos, etc.) son plenamente compatibles y estimuladas mediante una adecuada edición de boletines, carteles y publicaciones en general.

La aplicación de las modernas tecnologías en este flujo informativo es profundamente enriquecedora porque incrementa las posibilidades y la agilidad de la comunicación y conciencia a los miembros de la organización sobre la preocupación de la entidad por la innovación y el cambio tecnológico. En definitiva, el proceso de motivación personal se acentúa a la vez que se refuerza la confianza en la propia capacidad de la entidad.

Todo este esquema de trabajo necesita un control permanente y ha de ser chequeado a fondo de manera periódica, mediante auditorías de comunicación e imagen, que puedan revelarnos disfunciones y estanqueidades, y proponernos nuevos objetivos y sistemas de acción.

8.3. Elementos de comunicación interna

Cada individuo que se incorpora a una entidad debería recibir una información básica sobre la misma, sobre la filosofía que impregna su acción y los datos básicos del grupo en que se integra. Es necesario que la calidad de acogida e información asegure una integración efectiva.

Algunas entidades han desarrollado un manual que entregan a cada uno de sus empleados y que recoge los siguientes puntos:

1. Presentación de la entidad: historia, actividades, organización, funcionamiento, filosofía y valores de la misma.
2. Situación de la misma en su entorno: relaciones con la profesión, los clientes, los proveedores, participación en la vida regional, actividades adicionales de índole cultural, deportiva, etc.
3. Definición de la política social de la empresa: estatuto social de los trabajadores, sistemas de remuneración e incentivos, normas de promoción, evaluación, seguridad e higiene, horarios, etc.

Debe tratarse de un manual atractivo y manejable, de fácil consulta y aspecto amable, que invite a ser leído y conservado. Ha de tratarse de un elemento básico en el momento de recepción del nuevo integrante, encaminado a que la fase de integración del mismo sea fácil y estimulante.

Para hacer más fácil y positiva la integración personal, el recién llegado ha de ser presentado a su responsable directo, y acompañado en su primera visita al grupo en el que desempeñará sus tareas y aún a otros puntos de interés de la entidad, para lo cual ha de definirse un circuito habitual, con unos contactos básicos con otros representantes de la misma. Ese momento inicial de contacto es básico en la evolución futura del empleado, por lo que debe ser sumamente estudiado. Se trata de un período en el que el recién llegado permanece en un estado de sensibilidad

especial. Su integración y participación futura dependerá del grado de eficacia de la recepción.

Otro elemento de comunicación, que tiene una importante proyección tanto interna como externa, lo constituyen los *grandes actos* en los que se expone la acción y filosofía de la entidad, tales como congresos, simposios jornadas de puertas abiertas, juntas generales o de accionistas.

Pero hay un elemento específico destinado a la información: las *jornadas informativas*, que pueden celebrarse tanto para público externo (jornadas periodísticas) como para el interno, con objeto de hacer comprender al personal de la casa el funcionamiento y la política general.

Estas jornadas informativas son un importante elemento dinamizador del espíritu del colectivo, y deben ser cuidadosamente planificadas. Se trata de un sistema directo de comunicación y, como tal, puede fracasar por mala programación o por falta de sintonía entre la dirección y el resto de los participantes. Por todo ello conviene tener en cuenta diversos aspectos:

1. Ha de elegirse convenientemente la fecha, alejada de momentos de conflictividad laboral o de cualquier otro inconveniente.
2. No ha de elaborarse un programa excesivamente denso ni con excesiva teorización.
3. Es necesario crear expectativa ante el encuentro, mediante carteles, encuestas o cartas previas a los asistentes previstos.
4. Debe de buscarse un mensaje concreto para transmitir al personal, un título o lema que haga comprender de forma directa el objetivo primordial del encuentro.
5. Deben definirse las tareas, para implicar al máximo número de participantes, logrando una buena participación activa.
6. Conviene personalizar al máximo los contactos (desde las invitaciones a la carpeta de documentación).
7. Ha de definirse adecuadamente los medios técnicos y el lugar del encuentro.
8. Recordar que todo comunica: decoración, señales, banderolas, cartel de presidencia, reparto de programa, trato del personal, puntualidad, eficacia técnica en el uso de medios, tarjetas de identificación personal, etc.
9. Aún después de finalizado el acto se puede seguir comunicando, mediante el envío de un reportaje de fotografías, un dossier con materiales del encuentro, una carta de agradecimiento personalizada, etc.

En todo tipo de encuentros internos ha de actuarse con método. Es necesario evitar improvisaciones, que pueden transformar el resultado previsto y conducir al caos. El desarrollo de las sesiones dependerá del objetivo del encuentro, que puede ser informativo, formativo o encaminado a una toma de decisión ante un problema.

Alguien debe dirigir la reunión, respetando el orden marcado, incentivando la participación general y controlando las desviaciones. Éste ha de estar en un lugar destacado, en un punto estratégico que le permita visualizar el conjunto y sin nada a la espalda (puertas o ventanas) que le impida controlar lo que ocurre. Todo debe estar previsto.

El inicio de la reunión ha de contar con una pequeña exposición en la que se explica el motivo del encuentro. También conviene recordar el orden del día. Debe contarse también con la ayuda de un redactor de actas, que tome nota de las intervenciones.

En el caso de que la reunión sea decisoria, en primer lugar hay que proceder al análisis de la situación, estudiando un informe general con los distintos aspectos problemáticos y las alternativas posibles. Los convocados aportarán enfoques, datos y soluciones. El director de la reunión deberá elegir la solución que el conjunto interpreta como más idónea.

El moderador o director de reunión debe velar por el cumplimiento del orden del día y saber adecuar las discusiones al horario previsto. También debe encargarse de que exista un clima constructivo y procurar que los debates no se salgan de los cauces previstos, tanto en la temática como en la crispación y conflictividad. Una vez examinada la temática pertinente, deberá extraer los aspectos positivos y elaborar una síntesis, que debe servir para la asignación de tarea futura y nuevos objetivos.

En toda reunión debe existir un turno de ruegos y preguntas, en el que los intervinientes pueden aportar cuestiones adicionales a la reunión, de interés para el funcionamiento de la organización, temas que deben incorporarse a la temática analizada, si el conductor de la reunión lo estima pertinente.

Finalizada la reunión, debe enviarse el acta a los participantes, con objeto de recordarles las resoluciones y calendarios de actuaciones previstos.

Para conducir todo este tipo de reuniones son válidas las reglas del decálogo del portavoz: conocimiento del tema, corrección en la explicación, atención a las formas, etc.

Un elemento destacado de comunicación interna está constituido por las *publicaciones internas*, cuya periodicidad, contenido y calidad dependerá del tamaño y actividad de cada organización.

8.4. El órgano de comunicación interna

El órgano interno de una entidad o colectividad sirve para establecer una conexión habitual entre los integrantes de la misma, fomentando los sentimientos de pertenencia a un grupo, orientando las preocupaciones del mismo e informando de las actividades y circunstancias en las que se desarrolla la organización.

Es inútil tener un órgano interno y no programar su contenido, permitiendo que el flujo informativo que transmite esté fuera de sintonía con los objetivos y la política de la entidad. Es inútil también proceder a la puesta en marcha de un órgano de comunicación interna y no hacerlo lo suficientemente atractivo como para dar buena imagen de la propia entidad; ni darle el suficiente enfoque periódico que posibilite que el personal de la casa lo lea y, a ser posible, lo difunda y conserve.

Un órgano interno no suele tener una periodicidad muy intensa, por lo que permite que previamente se haga en cada número un estudio del sumario, en el que debe incluirse la editorial, informaciones claves, aspectos técnicos, noticias secundarias y sociales.

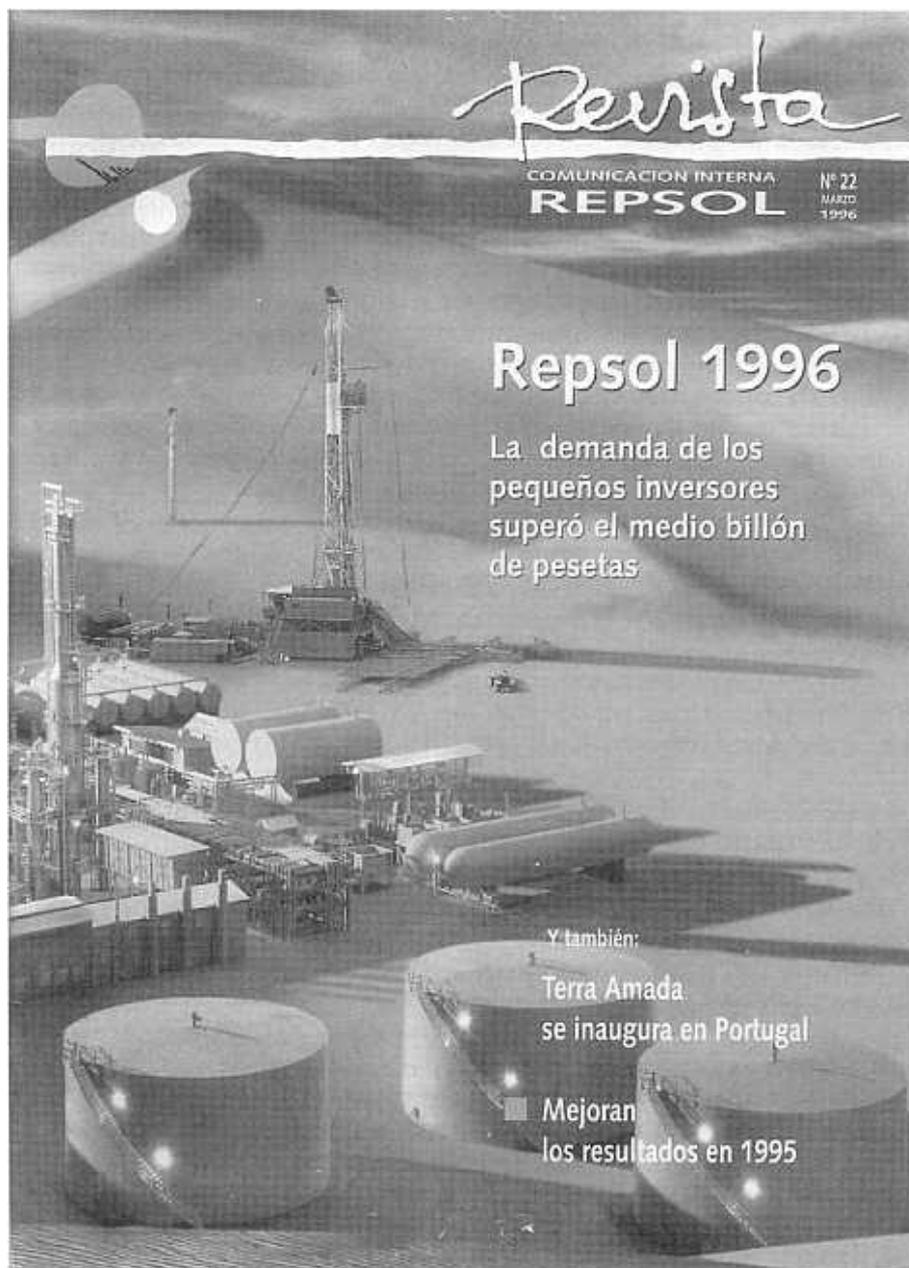


FIGURA 8. Las grandes empresas apoyan la comunicación interna con revistas excelentemente editadas, como ésta de Repsol.

Para la edición de un medio de comunicación interno deben considerarse las aportaciones internas y —si es posible— externas a la organización, con objeto de elaborar un producto digno, atractivo y eficaz.

Para dar un ejemplo de cómo se elabora la temática de un medio interno cabe citar a la revista *MUFACE*, órgano de la Mutualidad General de Funcionarios Civiles del Estado, que tira habitualmente unos 700.000 ejemplares, destinados a los empleados públicos de toda España. En diciembre de 1995, cuando se estaban redactando estas líneas, se planificó el contenido del número que se daría a imprenta en enero, en una reunión que contó con la presencia de la directora general de *MUFACE*, la directora de la revista, y personal de comunicación del ministerio para las administraciones públicas.

Una vez sopesados los temas que afectan a los empleados públicos españoles y los asuntos de actualidad, el sumario que fue aprobado abarcó los temas siguientes:

1. *Tratamiento periodístico de las cuestiones que afectan al colectivo*

Para hacer que la revista recogiese los aspectos más importantes que afectaban al funcionario, de forma atractiva, se enfocó un título principal de portada que animase y provocase satisfacción del colectivo: «Funcionarios, con espíritu de servicio». En la cubierta aparece la fotografía de un grupo de empleados con aire joven y bastante presencia femenina.

El tema de portada se desarrolla en el interior, mostrando las mejoras de calidad en el servicio, los nuevos proyectos, el trato personal...y hasta un comentario elogioso de Forges, el humorista español que más ha agujoneado al funcionariado en sus chistes, quien reconoció la mejora de la competencia de los empleados públicos.

Para abundar en ese enfoque periodístico del empleado público, se trataron en profundidad los siguientes temas: estatuto básico de la función pública, el «observatorio de calidad» de los servicios públicos, los cursos de formación, y un informe sobre la iniciativa del ministerio de las administraciones públicas, encaminada a establecer una «mesa de diálogo» con las organizaciones ciudadanas, para mejorar la calidad de los servicios públicos.

2. *Temas de interés general*

Abundando en el objetivo de que la revista se lea, tenga utilidad y no vaya rápidamente a la papelera, se intercalaron asuntos atractivos de interés general, que podrían incluirse dignamente en cualquier revista española seria y de prestigio. Entre ellos cabe citar la actividad de la reina de España en la lucha contra la droga (tema que también se anunció en portada), el balance del semestre europeo y un análisis del debate sobre el estado de bienestar y las protestas francesas ante el intento conservador de recortarlo.

3. *Entrevistas de actualidad*

En este aspecto, y con objeto de primar el esfuerzo femenino en la modernización de la vida del país, se dedicó una amplia entrevista a la presidenta del Tribunal de Cuentas, Milagros García Crespo, primera mujer que desempeña este cargo. Entre otras entrevistas, figura también una a José María Pérez, el popular Peridis, autor de prestigiosas tiras cómico-políticas del diario *El País*.

4. *Informaciones del ministerio para las administraciones públicas*

Como órgano vinculado a este ministerio, se publicaron diversas noticias de interés, relativas al departamento, pero sin caer en la pesadez y la propaganda, para no devaluar el producto global: temas de salarios, becas, asistencia sanitaria, suministro de información vía informática, ayudas para viviendas, etc.

5. *Artículos de posicionamiento*

Dentro de un objetivo de fortalecer el pluralismo, la credibilidad y el interés del medio, se incluyeron artículos del catedrático Diego López Garrido, sobre el nuevo código penal; De Manuel Bautista, director del Instituto Nacional de Meteorología, sobre el cambio climático; de Victoria Camps, sobre la responsabilidad ética de los medios de comunicación, y de Jesús Vozmediano, especialista en derecho medioambiental, sobre la biodiversidad.

6. *Otros capítulos*

Otros rubros de la revista fueron: cartas de los lectores, temas de salud y bienestar, la integración en la escuela, viajes, arte, teatro, libros y pasatiempos. Además se incluyó una separata con el cuadro de prestaciones de MUFACE para 1996.

En conjunto, la revista resultante posee dignidad, atractivo periodístico, interés para el lector y unos mensajes que contribuyen a la autoestima del colectivo, al que refuerzan en el convencimiento de los aspectos positivos de su labor e informan de las posibilidades de perfeccionamiento y avance.

Asimismo, el mensaje global de la publicación entra dentro de la órbita progresista, sin caer en sectarismos, y realiza las importantes iniciativas que el ministerio para las administraciones públicas está llevando a cabo para la racionalización y mejora de los servicios al ciudadano. Justamente un enfoque básico que se ha querido dar a la acción del departamento.

Para recordar

La comunicación interna dinamiza el entramado social de la organización, dotándola de una filosofía de acción, y canaliza las energías internas de los integrantes de la misma para lograr mayor eficacia y competitividad.

Las modernas técnicas empresariales han destacado el factor estratégico de la formación y la información, al descubrir el valor de los recursos humanos del colectivo. Los flujos de la información (dirección de comunicación) y la formación (dirección de recursos humanos) posibilitan el aumento de productividad, la mejora de la calidad y la modernización de la organización.

El responsable de comunicación interna debe asegurar los canales de conexión entre los integrantes del colectivo. Como elementos de comunicación interna se destacan también los sistemas de acogida de nuevos componentes (manual de acogida), los eventos (jornadas de puertas abiertas, congresos, juntas, jornadas informativas) y las publicaciones internas.

Finalmente se analiza el tema del órgano interno de comunicación, destacando que ha de ser adecuadamente programado para dotarle de credibilidad e interés.

CAPÍTULO 9

COMUNICACIÓN HACIA EL EXTERIOR

A través de distintos caminos, la comunicación debe fluir también armónicamente en un segundo sentido: hacia el exterior.

El segundo orbe comunicativo que hay que ordenar desde el gabinete de comunicación es el externo. En este sentido, los rubros fundamentales en los que se asienta la actuación son tres:

1. Las relaciones informativas.
2. Marketing y publicidad.
3. Relaciones públicas - relaciones con la sociedad.

Dentro del apartado de comunicación exterior se sitúan, pues, las relaciones con los medios y los profesionales de la comunicación, los asuntos publicitarios y de imagen de marca, así como las relaciones con el entorno de la organización.

9.1. Equipos informativos, de publicidad y relaciones con la sociedad

9.1.1. Relaciones informativas

Es tal la importancia de la jefatura de relaciones informativas que en muchas ocasiones se identifica este puesto con el de director de comunicación, especialmente en entidades de pequeño tamaño o con una visión atrasada o reduccionista del capítulo comunicativo. Es importante que este puesto esté desempeñado por una persona muy experta en asuntos de medios de comunicación, porque de su experiencia pueden derivarse numerosas ventajas.

Un periodista avezado, por ejemplo, sabe que a las siete de la tarde ya están compuestas la gran mayoría de las páginas de los periódicos y semiproducidos los programas de radio y televisión vespertinos y nocturnos. Por lo tanto, se negará en redondo a organizar a esa hora una rueda de prensa o un acto que pretenda tener un gran alcance de medios.

El responsable de relaciones informativas deberá estar imbuido de un objetivo: hacer que la organización ocupe un espacio positivo en el orbe comunicativo. No quiere decir esto que deba abrumar a los medios informativos con multitud de mensajes. Nada de eso. La importancia de una organización o una personalidad no se mide por los centímetros que ocupa en los periódicos. Es más, buena parte de los que habitualmente aparecen darían una fortuna por no hacerlo.

Se debe cuidar la aparición, para no *vulgarizar* la institución, la empresa o el líder político que el profesional trata de apoyar. En la imagen pública, la omnipresencia no suele ser sinónimo de calidad.

También se debe cuidar la solvencia de la imagen en el capítulo de la credibilidad. La mentira no es rentable y acaba destruyendo la imagen más sólida. Más ade-

lante dedicaremos una atención especial y pormenorizada al gabinete de relaciones informativas.

9. 2. *Publicidad*

Otro pie del trípode sobre el que se asienta la comunicación exterior es el de la publicidad, técnica de persuasión que ya analizamos anteriormente. La importancia de la sección de publicidad depende del tipo de entidades. Así, una empresa productora de suministros industriales incidirá más en el proceso de ventas que en el de popularización de la marca, en tanto que otra que genere bienes con destino al mercado de consumo ha de cuidar que el consumidor conozca y estime la marca.

En función del tipo de sociedades, el departamento publicitario tendrá una u otra relevancia. De todas formas, cabe considerar que el desarrollo de la política publicitaria está en razón directa con la presión de la oferta en el mercado. Habitualmente, las empresas productoras de bienes para el consumo, las entidades financieras y las comerciales ejercen una mayor presión publicitaria que otras instituciones más caracterizadas por su función social. Es lógico. En el caso de partidos, sindicatos e instituciones públicas, el área publicitaria es apenas relevante y funciona de manera intermitente.

La elaboración de una página publicitaria requiere una capacidad notable. Antes de su realización se ha debido proceder a una profunda investigación del mercado, la demanda, los hábitos de consumo, las necesidades de la población y los elementos claves para mover su sensibilidad. Luego, hay que encontrar el mensaje que se quiere transmitir y elaborar una redacción persuasiva, así como un diseño artístico acertado. Se han de elegir el presupuesto, los soportes publicitarios, medios y tiempo de exposición del mensaje. Finalmente, ha de analizarse la eficacia de la acción persuasiva para modificar los enfoques y extraer conclusiones válidas para las acciones ulteriores.

Todo ello hace que en el capítulo publicitario, la organización suela acudir a proveedores externos, dejando en manos del personal de la casa la gestión y supervisión de las campañas encargadas a las agencias de publicidad. Querer competir con los medios propios de la entidad en capacidad creativa respecto a las agencias es una vana ilusión. La propia historia de las agencias nos revela el importante papel que han ejercido como intermediadoras entre el anunciante y el medio, o viceversa, y para desarrollar su cometido se han provisto de excelentes profesionales.

Eric Clark, en *La publicidad y su poder*, recuerda que la publicidad debe su existencia a la revolución industrial. Las grandes manufacturas necesitaban crear un mercado nacional para vender sus productos; además, la publicidad era un medio para desplazar poder desde el vendedor al productor, por el hecho de que impulsaba a la gente a pedir unos productos específicos, de modo que el detallista no podía elegir sus propios proveedores y se veía obligado a contar con existencias de distintas marcas.

Los primeros agentes publicitarios no eran sino buscadores de financiación para los medios informativos. N.W. Ayer, la agencia norteamericana fundada en

1869, revolucionó el concepto al actuar no como representante de los medios que deseaban ofertar espacio para anunciar, sino de los anunciantes que deseaban ocupar ese espacio. El siguiente paso lo constituyó la participación de la agencia en la elaboración del anuncio, tarea en la que ha llegado, de la mano de la ciencia, a los lindes del mundo del arte.

Clark dice que en Estados Unidos existen unas 10.000 agencias de publicidad, en Japón 3.000, en Francia 2.500 y en Gran Bretaña unas 1.600. Las agencias han llegado a todos los puntos del planeta. Allí donde hay un negocio o una institución llegará también la agencia de publicidad, porque ésta ha asumido perfectamente el papel de intermediación entre medios informativos y todo tipo de organizaciones.

Hoy recurren a la agencias de publicidad todo tipo de empresas e instituciones, y se ofertan publicitariamente desde los nichos de un cementerio privado hasta las consultas de los adivinadores. Las instituciones públicas también recurren sistemáticamente a ellas para mostrar su acción benéfica para la sociedad y plantear mensajes de comportamiento cívico.

El director de comunicación de cualquier entidad no puede desentenderse del discurso publicitario, dejándolo a un lado, como si se tratase de un reino de taifas, porque el proyecto comunicativo debe ser integrador.

El mensaje publicitario ha de ajustarse plenamente al mensaje global de la entidad y ha de complementarse con el resto de sistemas comunicativos. Es absolutamente necesario, por otra parte, que cualquier campaña publicitaria se refuerce con una acción informativa: ruedas de prensa, comunicados, etc., que vehiculen hacia las páginas de información y opinión de los diarios las mismas ideas que se vierten por medio de la publicidad.

Sin embargo, los dos lenguajes —informativo y publicitario— deben estar seriamente delimitados. Una rueda de prensa para apoyar la campaña publicitaria debe tener un lenguaje y un contenido informativo. De no ser así, el informador la rechazará por ser propaganda pura y protestará porque alguien pretenda utilizarle como medio para colar publicidad gratuita.

9.1.3. *Las relaciones con la sociedad*

El tercer pie del trípode sobre el que se sustenta la comunicación exterior de la empresa es el de las relaciones con el entorno, mediante actos encaminados a romper las barreras existentes entre la entidad y la sociedad, proyectando sobre ésta un mensaje positivo.

En páginas anteriores ya aludimos a la amplia gama de iniciativas y actos que permiten mejorar la fluidez de contactos entre las organizaciones y empresas con la sociedad en general: jornadas de puertas abiertas, encuentros sectoriales, congresos, visitas concertadas, etc.

Este tipo de contactos es especialmente relevante en el caso de las instituciones sociales, que no tienen una producción concreta que se pueda mostrar en las estanterías de un hipermercado, y que deben ser capaces de llevar al seno de la sociedad la convicción de su carácter benéfico para el colectivo en el que se desarrollan.

Publicidad (institucional, de marca o servicio y de actos administrativos), información y actos de relaciones públicas han de estar enfocados en la misma dirección comunicativa. Cada uno de estos rubros ha de tener identidad propia pero todos deben ser coordinados conjuntamente, controlando la unidad del mensaje y el calendario, de forma que pudiéramos decir que la emisión de imagen pública de la entidad se asemeja a una melodía armónica, agradable, que seduce al inmenso auditorio llamado sociedad y le induce a actuar en determinada línea.

Para recordar

La comunicación de cualquier organización fluye hacia el exterior través de istintos caminos. Sintéticamente se podrían reducir a tres:

1. Las relaciones informativas.
2. Publicidad y marketing.
3. Relaciones públicas y con e entorno.

Las relaciones informativas tienen tal importancia que a veces se confunde, identificando la jefatura de relaciones informativas, mal llamada jefatura de prensa, con la dirección de comunicación.

Dedicaremos a esta actividad la tercera parte de este libro.

En materia de publicidad, se repasa la creciente profesionalidad de la misma, por lo que los responsables de comunicación acuden sistemáticamente a proveedores externos, las agencias. Se destaca, asimismo, la necesidad de tener un respeto escrupuloso a la delimitación de los campos informativo y publicitario.

En materia de relaciones públicas y con el entorno, se subraya su objetivo fundamental de romper las barreras entre la organización y la sociedad, proyectándose en ésta con un mensaje positivo, algo especialmente necesario para las instituciones sociales.

Finalmente se indica que desde la dirección de comunicación ha de lograrse un efecto sinérgico, complementando las actuaciones para lograr una unidad de mensaje y una actuación planificada en el tiempo y el espacio.

CAPÍTULO 10

COMUNICACIÓN Y EMPRESA

La comunicación es un elemento indispensable en nuestro sistema económico. La organización sistemática de los suministros de noticias y comunicación posibilitó el desarrollo del comercio, las manifestaciones económicas especulativas y el desarrollo industrial.

Si revisamos la prensa de hace un siglo y nos entretenemos en los anuncios, una suave sonrisa endulzará nuestros labios al encontrarnos con una publicidad inmensamente distinta de la que hoy acogen los medios informativos: ungüentos y elixires recetados por doctores reputados, purgantes, remedios a las enfermedades de las vías urinarias, licores destilados al vapor, regeneradores de la sangre, cristales de roca de Brasil para las vistas cansadas, libritos de papel de fumar, abonos de importación mejores que el guano del Perú, té imperial y champañas legítimos de Reus y Reims se ofrecían a los ciudadanos en unos reclamos tan sencillos y rudimentarios que hoy parecen exóticos.

Hasta las empresas multinacionales empezaban a aparecer tímidamente en las páginas de los diarios provincianos. Veamos un ejemplo del diario *La Alianza* editado en Valencia el 13 de octubre de 1879:

HARINA LACTEADA DE H. NESTLÉ QUÍMICO DE VEVEY (SUIZA)

Esta preparación completa el alimento de los recién-nacidos cuando es escasa la cantidad ó pobre la calidad de la leche de la madre, y despues de los primeros meses es una poderosa ayuda para esta, que con su auxilio consigue disminuir las perdidas y fatiga inherentes á la lactancia. Con su uso desaparecen las molestias y peligros del destete, y en todo caso su empleo permite evitar las nodrizas y las desastrosas consecuencias de todo genero que llevan siempre consigo.

El eminente especialista Dr. Benavente se expresa en los siguientes términos:

«Certifico que tan escelentes resultados ha dado en la inclusa de Madrid el uso de la harina lacteada del Sr. Nestlé, que puedo asegurar con gran satisfaccion haber encontrado en esta sustancia un remedio que evitará en lo sucesivo todo conflicto por falta de nodriza.

«Los niños que hasta la fecha han hecho uso de este alimento, se han nutrido y han resistido a las causas morbíficas del establecimiento, con mas facilidad que los demás óspositos sometidos á la lactancia natural».

Madrid 13 de abril de 1876

Dr. BENAVENTE

Director de la inclusa de Madrid

En el mismo sentido se espresan los doctores Morpain, Hunod, Dudon Arnal y otros.

La Harina Lacteada Nestlé es asimismo un alimento utilísimo para las personas ancianas, convalecientes, para los enfermos de padecimientos crónicos del estómago y para todos aquellos cuyas fuerzas digestivas están debilitadas.

Debemos prevenir al público que hay numerosas falsificaciones é emitaciones de ese producto.

SE VENDE en las farmacias del Dr. Aliño, antes de Capafons, Plaza de Cajeros,66; de D.A. Aliño, Plaza de Calatrava (Vulgo del Negro), num 23.

Así, incluidas las faltas de ortografía, se presentaban a los valencianos de hace ahora más de cien años las papillas Nestlé, en unos diarios en los que venían los movimientos portuarios, estadísticas mercantiles, la crónica política, notas de las ciudades y pueblos de la región, novedades del extranjero, junto con avisos oficiales, noticias religiosas, información teatral y correspondencia.

10.1. La comunicación de masas, hija y motor de la revolución industrial

La comunicación, en el sentido que la estamos analizando, es hija de la revolución industrial y motor de la misma. Su nacimiento está vinculado al negocio y al desarrollo de la burguesía.

Un primer avance está en los servicios de noticias utilizados ya por los grandes banqueros. Así por ejemplo, la casa de los Fugger, conocida en la historia de España por su vinculación económica con Carlos V, mantuvo uno de estos sistemas de comunicación. Con ocasión de las ferias importantes, también se solían editar hojas con noticias de las novedades habidas desde la feria precedente. Con el tiempo, las tiradas aumentaron, lo que fueron casos aislados se generalizaron y la periodicidad se acortó hasta llegar al diario.

Aquella organización de carácter artesanal se trocó en el curso de los años en una poderosa institución harto diferente, no tanto por la vinculación noticia-beneficio, sino por el desarrollo de los aspectos de índole técnica.

Alphons Silberman distinguió en los medios de comunicación de masas dos funciones: una comunicativa y otra socialpsicológica. En el primer grupo incluye la información, formación, expresión de la opinión y ejercicio de la influencia; en la segunda el reenlace social, la distracción y la psicoterapia social.

Todas estas funciones hacen de nuestra sociedad «una organización de relaciones sociales de un colectivo de personas que comparten una cultura común y gozan de un cierto sentido de identidad también común». Este conglomerado de personas accede a unas pautas sociopolíticas que configuran el modelo de desarrollo de la sociedad.

La comunicación de masas no surge como elemento de apoyo al derecho de información del hombre, aunque sirva para ello, sino como sistema económico encaminado a generar beneficio. Genera un beneficio para la industria comunicativa, y genera también beneficio para la economía en general.

En la industria comunicativa hay un capital y equipo financiero, dueño del utillaje; unos técnicos que hacen funcionar la maquinaria y unos individuos elaboradores intelectuales de la comunicación. Existe un sistema de producción similar a cualquier otra actividad y una tensión y parcialidad de intereses, con una eterna pugna entre el idealista (o menos-idealista) elaborador de los contenidos y el sector capitalista dueño del aparato productivo, que enfoca la actividad para proteger unos intereses económicos.

La aparición del periodismo en EE.UU. es el clásico ejemplo de una actividad de colonización, vinculada a la creación de centros neurálgicos para la vida económica futura del país. Otros ejemplos, como el de la prensa en la revolución francesa, apuntan a un origen más político (no menos burgués). Pero también en este caso la prensa fue cayendo en manos de sectores financieros enfocados más directamente al beneficio y desarrollo económico.

El poder económico siempre acaba dominando el producto. La concepción liberal asignaba las mismas posibilidades a todas las opiniones, pero este postulado es bastante ilusorio. Todos tenemos derecho a expresar nuestra opinión pero el control de los medios hace que surja la desigualdad de oportunidades. El mismo periodista, en teoría autor intelectual del producto, no puede legítimamente expresar su propia opinión si no se ajusta a la del grupo de poder que controla económicamente el medio. Los medios de masas son elementos cuya función económica es importantísima, como industrias de la comunicación y como elemento dinamizador de la actividad económica.

En 1950, Dávid Riesman escribía sobre la pasividad del hombre ante ciertas manifestaciones, estableciendo que cada vez vivimos más una «vida de segunda mano», en la que nos subsumimos ante el mundo del «se»: «así se usa tal cosa, así se viste o así se va al teatro». Nuestra sociedad ha llegado a la elaboración de una utopía del consumo. La producción será un medio para la consecución de este fin y por tanto se «desvanece la satisfacción en el trabajo». Los medios contribuyen decisivamente a la llegada de la «ciudad del consumo».

La renovación ideológica del mayo del 68 supuso un intento de alejamiento de esta lógica implacable del consumo, si bien las técnicas comunicativas se ajustaron inmediatamente al cambio para proseguir en la misma dirección: se segmentaron los medios, las temáticas y se reformularon las presiones persuasivas con objeto de continuar la colonización del individuo.

Si en el medioevo la primera preocupación era la salvación del alma, en la sociedad industrial la preocupación está basada en la acumulación económica. El Renacimiento supuso un reenfoque total de la cultura. Perdió vigor la omnipresencia de la religión; el punto de mira de la sociedad empezó a ser el hombre, en detrimento de Dios.

La imprenta fue una innovación tecnológica crucial. Abbot Payson Usher afirma en su *History of Mechanical Inventions* que la invención de la imprenta marcó, más que ningún otro logro, la línea divisoria entre las tecnologías medieval y moderna. McLuhan asegura que «la invención de la tipografía proporcionó el primer producto uniformemente repetible, la primera línea tipográfica y la primera producción en masa».

«Con la tecnología de Gutenberg —dice McLuhan— entramos en la época de iniciación de la máquina. El principio de la segmentación de acciones y funciones y papeles se hizo aplicable sistemáticamente a todo aquello que se deseara... Con Gutenberg, Europa entra en la fase tecnológica del progreso, cuando el cambio mismo se hace la norma arquetípica de la vida social.»

El siglo XVI vivió el declive gremial. Dentro del gremio, algunos artesanos fueron ocupando las posiciones de negociantes y patrones de trabajo doméstico; creció

el sector de los comerciantes importadores y exportadores. Estos últimos, cuando la materia prima era muy precisa o escasa, pasaron a controlar a grupos gremiales.

Poco a poco el mundo unitario gremial se hundió en la medida en que la expansión de los mercados transfirió importancia a los comerciantes. La implantación de un sistema de contabilidad racional del capital como norma general para las empresas lucrativas, la extensión y modernización de los sistemas bancarios y monetarios, las innovaciones en tecnología, la expansión del comercio y la multiplicación de mercados supusieron un permanente crecimiento de la actividad económica de los siglos posteriores.

Pero «como premisa inexcusable para el desarrollo perfecto del comercio al por mayor y de sus manifestaciones especulativas aparece la organización de un sistema de noticias y comunicaciones», como afirmó Max Weber. El autor asegura que los periódicos no tienen origen capitalista. Sólo registran noticias políticas y acontecimientos raros de todo el mundo. Sólo a finales del siglo XVIII comienzan a publicarse anuncios. (Obviamente, no estamos de acuerdo con esta última afirmación.)

Con la llegada del siglo XVIII, la mecanización del proceso productivo con la máquina de vapor liberó la producción de las trabas orgánicas del trabajo, sepultando definitivamente la antigua organización laboral. Gracias a la asociación con la ciencia «la producción de bienes económicos se emancipa de las trabas que la ligaban a la tradición», dice Weber. Las nuevas industrias aportaron al mercado una creciente producción que se absorbió fundamentalmente por la administración, el ejército y una clase social elevada de todo el orbe, consumidora de lujo suntuario.

A finales del siglo XVIII comenzaron a aparecer regularmente los periódicos en las principales ciudades del orbe occidental. Muchas veces el argumento que justifica su nacimiento es el del desarrollo económico. En ellos aparecen noticias sobre el mundo político, a lado de otras que indican la evolución de la colectividad, las innovaciones, los movimientos portuarios, acontecimientos feriales, normas de comercio, tratados, etc. Junto a esta información aparecieron los anuncios de las actividades económicas urbanas. Los burgueses saben que la difusión de su mensaje incide directamente en el volumen de negocio. Los periódicos ajustan sus tarifas a la tirada. *Le Journal des Connaissances Utiles* es, en 1831, el primero de los que relacionan tirada y tarifas publicitarias.

El empuje de la producción progresa a medida que la comunicación de nuevos productos y la persuasión incitan al consumo y crean en la sociedad una clase consumidora cada vez mayor. La nobleza dejó de tener la patente de colectividad de consumo suntuario; muchos artículos dejaron de ser lujo para incorporarse al consumo habitual, y nuevos productos fueron ocupando los estantes de los establecimientos para crear una oferta que mes a mes sigue alcanzando un lugar más alto todavía. Necesidades antaño secundarias o superfluas pasan ahora a ser primarias en el hábito de vida (ejemplo, el cepillo de dientes), y los empresarios tienen que esforzarse para situar los productos en ese universo concurrencial.

Quien está al frente de la responsabilidad y de una institución tiene que asentar el vigor y la prosperidad de la misma. En el caso de la empresa, deberá tratar de

vender más bienes para incrementar su riqueza. No hay nada malo en ello. Es la lógica de nuestro sistema económico. Es más, en el futuro todo hace prever que aún arreciará más la competencia para comunicar, a medida que aumentan los medios y se universalizan éstos y los mercados.

Cualquier observador se dará cuenta de ello, especialmente en el capítulo publicitario. Hasta en los urinarios se puede leer el nombre de la fábrica que hizo tales artilugios; los corredores ciclistas llevan marcas de empresa hasta en las viseras, y el concierto de cualquier orquesta del pueblo tiene un patrocinador. Los habituales seguidores del fútbol contemplan cómo en medio de la transmisión aparecen anuncios de abonos, automóviles o entidades bancarias, y en el fútbol norteamericano el árbitro ha intervenido en alguna ocasión portando un dispositivo electrónico oculto, para que pite faltas, aún inexistentes, en los momentos que la CBS le indica, con objeto de intercalar spots programados.

10.2. Corporación, institución y marca

Vivimos en la aldea global que dibujó McLuhan, donde resuenan los tambores de la tribu. Pero es una aldea tan gigantesca y son tantos los tambores que sólo aquellos que suenan con fuerza y armonía son escuchados por los individuos integrantes de este cosmos.

Los predicadores de nuestra sociedad de consumo, los comunicadores, trabajan con una premisa: sentirse bien es sinónimo de acumulación de cosas. La felicidad está en relación directa con la posesión y uso de bienes y servicios. Los propios bienes satisfacen las necesidades psicológicas y son, además, indicadores de triunfo y éxito.

Todos tipo de organizaciones intenta tener presencia en esa algarabía competitiva, y por ello emite, comunica su propia identidad y la de los productos o servicios que ofrecen en ese mercado universalizado, con objeto de captar adeptos y clientes. Como en un mercado primitivo, empresas e instituciones vocean sus mensajes de identidad o de marca, para conocimiento general.

En un análisis enfocado principalmente al ámbito empresarial, pero válido también para otras organizaciones, Regouby define como identidad corporativa todo aquello que define la «carta de presentación. Incluye el sistema de identidad puesto en marcha para articular los códigos permanentes de identificación. Es la señal de existencia de la empresa».

Pero la empresa es también una institución en su medio de vida. La «comunicación institucional es la expresión de su legitimidad económica, social, política y cultural».

El discurso institucional expresa los valores, la ideología y la misión de la empresa. La comunicación se dirige hacia un colectivo y apunta a proponer una relación cultural movilizadora e interactiva.

La empresa pone en el mercado un producto o un servicio. La comunicación de marca apunta a prescribir unos comportamientos y actitudes. Se dirige al individuo con objeto de imponerle unos códigos. El empresario sabe que ha de invertir en co-

municar sus productos. El valor de los mismos no se asigna directamente en función del coste, sino en la propia valoración de la marca en el orbe comunicativo.

La comunicación global será la acción del empresario encaminada a asentar el valor de su institución y sus productos en la sociedad, aunando los distintos sistemas comunicativos: información, publicidad y relaciones públicas, y distintos espacios: el interior de la propia empresa y el externo a ella.

La comunicación global, según Regouby, se sustenta en un pilar básico: «en la empresa todo comunica». Arranca de la dimensión histórica de la entidad, su cultura y de su proyección hacia el futuro. Apoya su construcción en las ambiciones de un proyecto de empresa. Identifica e integra los valores fundamentales que permitirán a la institución desarrollarse hacia un horizonte, a través de los cambios rápidos de su entorno. La solidez de la imagen de la empresa-institución es básica para el desarrollo y competitividad de la misma.

Ser competitivo, según Rafael Alberto Pérez (en su comunicación «Una nueva forma de entender la comunicación en el universo empresarial e institucional» que tuvo lugar en el seminario *El director de comunicación*, Cuenca, Universidad Menéndez y Pelayo, 1992) implica ser eficiente en el aprovechamiento del potencial de la empresa, en la adecuación a la demanda, y en situar la propia oferta ventajosamente en el marco concurrencial. En la competitividad, la imagen juega un papel decisivo a la hora de marcar diferencias con los competidores, mostrando diferenciales respecto a los productos y servicios de la competencia. En muchos productos del mercado —desde pantalones vaqueros a whiskies— las marcas ofrecen productos sensiblemente similares. Sólo la imagen publicitaria hace que el consumidor se incline por uno de ellos, incluso pagando más que por el otro.

Para crear imagen de marca o institucional, las empresas invierten unas sumas cuantiosísimas, principalmente en el capítulo publicitario. En España, los primeros anunciantes suelen proceder del mundo del automóvil: Seat-Volkswagen, Renault, Citroen, Peugeot, Fiat, Ford y General Motors; del comercio: El Corte Inglés; de la alimentación: Nestlé, Leche Pascual, Coca-Cola y Danone; del consumo doméstico: Procter & Gamble, Henkel y Lever; del sector financiero: Bancos Bilbao Vizcaya, Argentaria y Santander, o del sector público: Organismo Nacional de Loterías y Apuestas del Estado, Ministerio de Economía y Hacienda y Dirección General de Tráfico.

Puede observarse en la lista cómo la presencia del sector público es relativamente pequeña en relación con la presencia empresarial en el mundo de los anunciantes. Importantes instituciones públicas españolas como la Generalitat de Cataluña, la Xunta de Galicia o el Gobierno Vasco aparecen notablemente más abajo de las citadas en la relación anterior.

El mercado publicitario español, además, está controlado por las multinacionales del sector. Basta una mirada a la clasificación de las mayores agencias de 1994, recogida en la revista *Anuncios* n.º 44, de marzo de 1995, para percatarse de ello:

1. Tapsa/NW Ayer
2. Tiempo/BBDO
3. McCann-Erikson

4. Bassat, Ogilvy & Mather
5. Tandem/DDB Needham
6. Delvico Bates
7. Ruiz Nicoli
8. Grey
9. Euro RSCG
10. Lintas
11. Publicis-FCB-Arge
12. Young & Rubicam
13. J. Walter Thompson
14. Loewe
15. Casadevall Pedreño & PRG

Se trata, prácticamente, de las mismas entidades que operan en el resto de los mercados del mundo occidental, aliadas en ocasiones con socios de origen hispano. Tanto en esta lista como en la de los anunciantes se puede percatar el lector de la presencia creciente de las multinacionales en nuestra actividad económica. Es otro resultado lógico. «La nueva interdependencia electrónica vuelve a crear el mundo a imagen de una aldea global.» «Vivimos en un reducido espacio en el que resuenan los tambores de la tribu», como afirmaba lúcidamente McLuhan, quien enfocó proféticamente el proceso de retribalización, creando la imagen de la aldea global, primitiva y sofisticada a la vez, donde el hombre tipográfico va retornando a una cualidad de fósil.

10.3. Adecuación al entorno y competitividad

En este mundo global, la empresa debe adecuarse al entorno, instrumentando una estrategia de acción, en la que proyecta su imagen y la de sus productos y servicios, con la convicción de que en ello radica el éxito de la entidad.

En esta tarea, pocas compañías poseen departamentos de comunicación que gestionen la totalidad de los distintos frentes comunicativos de la entidad. En buena medida, el departamento coordina la comunicación y los consultores de relaciones públicas o la agencia de publicidad llevan a cabo acciones determinadas. Son proveedores de la compañía.

Muchas empresas e instituciones pusieron su gabinete de comunicación en marcha en un momento en que se encontraron con dificultades de imagen y quisieron modificar la percepción que la sociedad tenía de su actividad. Son gabinetes, en muchos casos, nacidos a la contra, sin planificar. El origen del gabinete no puede ser la dificultad comunicativa, sino la convicción de que la imagen es parte sustancial del capital de la empresa, y tiene un rendimiento medible en la cuenta de beneficios.

Para recordar

La comunicación es hija de la revolución industrial y motor de la misma. Su desarrollo está vinculado al negocio y al auge de la burguesía.

El interés económico de la comunicación tiene un doble análisis: genera beneficios y actividad industrial y, en segundo lugar, constituye una actividad económica en sí misma (la industria comunicativa).

Nuestra sociedad ha llegado a elaborar una utopía consumista. Los medios conducen a la ciudad del consumo. Sentirse bien es sinónimo de poseer cosas; la felicidad equivale a la posesión y disfrute de bienes y servicios.

Mayo del 68 puso en crisis esta idea, al analizar la sociedad sobre unas nuevas bases críticas, pero inmediatamente se reorientó la industria comunicativa para continuar en la dirección precedente.

El director de comunicación debe contribuir al vigor y prosperidad de la organización, situando su oferta en un marco social positivo. Para ello define la identidad corporativa (carta de identidad) y emite la comunicación institucional (expresión de la legitimidad de la organización), mediante un discurso, en el que expresa los valores y misión de la entidad. La comunicación global implica una actuación en todos los sistemas comunicativos.



**Sólo una farmacia
te ofrece la confianza
de una farmacia.**

**SOLO EN FARMACIAS ENCONTRARAS EL ASESORAMIENTO,
LA ATENCION PERSONALIZADA, LA SEGURIDAD
Y GARANTIA QUE TE DA UNA FARMACIA.**

Sólo un profesional farmacéutico puede dispensar todos los medicamentos que te precisa el médico, porque un medicamento no es un bien de consumo, sino de salud.

Sólo un profesional farmacéutico te brinda el servicio y la atención personalizada que tú necesitas en cada caso.

Sólo un profesional farmacéutico posee la experiencia y el conocimiento necesario sobre cualquier medicamento, para asesorarte y resolver todas las dudas o consultas.

Sólo un profesional farmacéutico está capacitado para crear un medicamento a partir de principios, formularlo, controlarlo en calidad, distribuirlo y, además, almacenarlo.

Sólo para tu tranquilidad controla hoy por hoy 16.235 fármacos (más de 5.000 medicamentos de especialidad), por lo que un total de 48.000 expertos brindan a todos los ciudadanos la seguridad y garantía que sólo puede ofrecer un profesional farmacéutico.

Además, los profesionales farmacéuticos trabajan para ti en campos tan vitales como: inspección farmacéutica, análisis clínicos, industria farmacéutica, hospitales, dispensarías, ortopedia, alimentación, investigación y desarrollo.

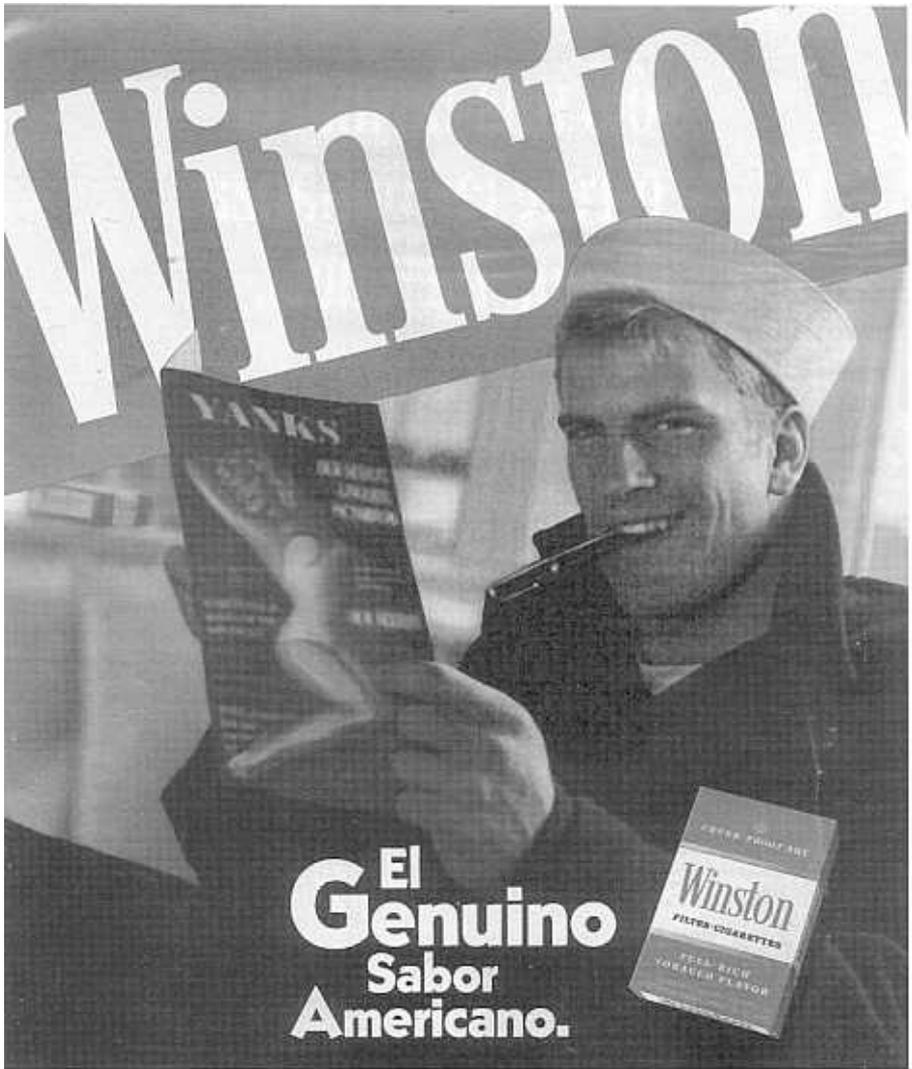
Por eso, tu bienestar sólo lo consigue sólo en farmacia.



Consejo General de Colegios Farmacéuticos

TU TRANQUILIDAD NO TIENE PRECIO

FIGURA 9. Los farmacéuticos españoles utilizaron la imagen tierna de un niño para intentar recomponer una imagen bastante deteriorada del colectivo farmacéutico (venden ternura).

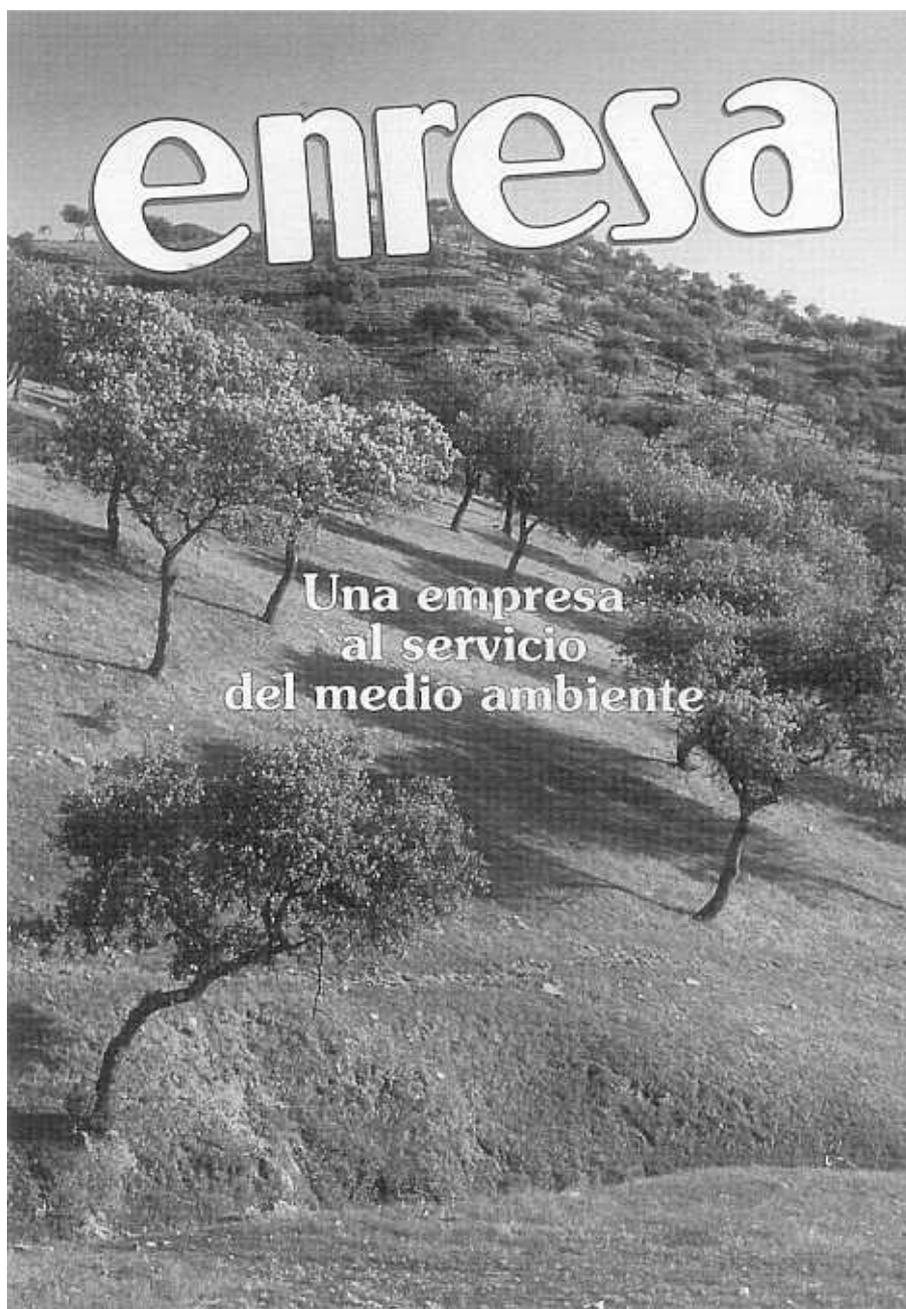


Las Autoridades Sanitarias advierten que el tabaco perjudica seriamente la salud.
Nic.: 1,0 mg. Alq.: 15 mg.

FIGURA 10. *Winston juega con los tópicos tradicionales de la sociedad americana (el marinero) y algunos toques subliminales (no buliminales).*



FIGURA 11. *Chivas busca una identidad propia y superior en el ámbito de los anunciantes de whisky.*



Empresa Nacional de Residuos Radiactivos, S.A. EMILIO VARGAS

ax: 566 81 69 • 28043 MAI

FIGURA 12. *Enresa, empresa de residuos, vende protección al medio ambiente.*

CAPÍTULO 11

COMUNICACIÓN Y POLÍTICA

Lo referido para las instituciones económicas tiene también un paralelismo para las políticas. Existe un mercado de lo político, cotejable mediante las urnas, que incide en el desarrollo o fracaso de los grupos o instituciones.

Cuenta Eric Clark, en su libro *La publicidad y su poder*, que una de las imágenes más evocadoras de la historia de la publicidad es la del general Dwight Eisenhower, héroe de la guerra mundial y candidato a la presidencia de Estados Unidos, sentado en unos estudios cinematográficos rodando fatigosamente spots para su campaña presidencial. Se escribían textos de sus intervenciones, hasta veinti-ocho en unas horas, luego se aceptaban o rechazaban, se hacían guiones a mano, luego se rodaban los anuncios, y entre toma y toma el candidato se sentaba en una silla de tijera. A veces murmuraba con pesar: «¡Pensar que un viejo soldado ha tenido que llegar a estos extremos!».

Era la década de los cincuenta y todos los spots resultaban similares. «Eisenhower responde a la nación», decía un presentador. Un ciudadano, elegido por la agencia publicitaria formulaba una pregunta y el candidato respondía. Fue una revolución publicitaria. El candidato menos valorado en principio llegó a ser presidente.

En una teoría simplista, los representantes políticos son los encargados de transmitir sus mensajes a un pueblo instruido e informado, que debe refrendar con su voto a aquellos cuyas opiniones califica como más racionales o positivas para la sociedad. También en teoría, el ciudadano cuenta con un sistema directo de conocimiento de la opinión del líder político: el mitin.

Sin embargo, todo es más complejo. A los mítines acude escasa gente y la comunicación del partido político descansa, en sus momentos más activos, sobre unas líneas marcadas por la agencia de imagen de turno, que planifica los mensajes, las ruedas de prensa y las páginas y cuñas publicitarias.

Los líderes ya no ganan los votos en mítines ni siquiera en el contacto directo. El discurso es una instantánea, un *flash* que capta la atención del ciudadano, bombardeado por cientos de mensajes paralelos.

Toda la acción de comunicación se orienta hacia esos escasos minutos, tal vez segundos, que el líder debe aparecer en la televisión, en una hora de máxima audiencia. Es un mensaje concentrado, mínimo, pero dirigido a millones de personas.

Cuando alguien ve un telediario, en plena campaña electoral, percibe en realidad una imagen distinta de lo que contemplan los asistentes al mitin. Tomemos un caso: José María Aznar, el máximo dirigente del Partido Popular, en 1995 pronuncia un mitin en Valencia. La conexión del informativo de la noche se inicia con una entrada por parte del locutor de turno, que informa del lleno en la plaza de toros. Nadie explica que no se trata de un súbito amor del electorado local. Esos miles de asistentes han sido reclutados en toda la provincia y transportados gratuitamente, así como en Tarragona, Castellón, Alicante, Albacete y Cuenca, las provincias limítrofes.

No es casualidad que en esos momentos esté hablando el líder político. Previamente han actuado los *teloneros* de turno, un dirigente local y otro de la región, para permitir que a las nueve y veinte, cuando interviene el dirigente máximo del partido, ya esté lleno el recinto y caldeado el ambiente.

Tampoco es casualidad que el dirigente suelte una frase rotunda ante el televisor. Puede estar hablando de la guerra de las galaxias, pero en el momento en que se inicia la conexión, alguien le transmite una señal y él dice la frase demoledora contra sus adversarios políticos, la frase que encierra el mensaje del día.

Tampoco es casualidad que suenen entonces atronadores aplausos. Éstos surgen desde un sector preparado al efecto y la plaza se contagia.

Ya tenemos a un líder, quizá sin carisma en la vida real, abarrotando de seguidores una plaza, diciendo algo demoledor sobre los contrarios, calurosamente apoyado por sus huéspedes políticas. Ya tenemos un mensaje de triunfo, que el televidente digiere sin posibilidad de rechistar.

No hemos puesto el ejemplo por casualidad. Lo hemos hecho porque en España el Partido Popular ha puesto en los últimos años una buena campaña de imagen, mucho más planificada y costosa que las de los demás partidos, para tratar de llevar al poder a un líder de escasa imagen, el menos carismático del espectro político español, a tenor de las encuestas.

11.1. La prehistoria de la comunicación política

En la historia política hay que hacer una detención ante el fenómeno de los partidos obreros. Sólo una pequeña parte de la clase trabajadora tenía conciencia de su explotación y de las posibilidades de acceder al poder mediante la actuación conjunta de las masas trabajadoras, bien de la industria, los servicios o la agricultura.

Desde aquellos inicios del siglo XIX, una minoría proselitista y entusiasta propagó los mensajes sociales hasta poner en marcha los partidos de izquierda y forzar al sistema capitalista a reformarse, para adquirir un contenido social: asistencia médica, pensiones, subsidio de paro, etc. Las reuniones clandestinas, las asambleas, mítines, pasquines y panfletos forman parte del recuerdo romántico de los partidos de izquierda.

Pero aquella forma de dirigirse a las masas es hoy prehistoria.

También conviene hacer una referencia a las formas comunicativas de las dictaduras, caracterizadas por la elaboración de una opinión pública favorable a los planes del dictador, merced al control de los medios informativos y las estructuras de poder.

En la dictadura, la formación de la opinión pública es fácil. La España franquista lo demostró. Bastaba con apropiarse de los medios de comunicación, prensa, radio y televisión, para emitir a través de ellos las directrices ideológicas y de comportamiento.

Así por ejemplo, cuando la guerra mundial estaba a punto de dar la victoria a los aliados, el gobierno del general Franco dictaba a los medios directrices de obligado cumplimiento, para reposicionarse políticamente. La siguiente consigna es un ejemplo del acercamiento a EE.UU.

«De acuerdo con las normas enviadas por esta Delegación Nacional de Prensa y con los principios generales de signo occidental que repugna cualquier triunfo de Oriente, *se ordena a toda la prensa* que ante acontecimientos militares que se desarrollan entre los Estados Unidos y Japón, mantengan en sus críticas, en sus co-

mentarios y especialísimamente en la titulación un tono que, sin abandonar la postura de neutralidad española, sea favorable a los Estados Unidos. Ante la inminencia de grandes operaciones en el Pacífico y más concretamente en Filipinas, España prefiere el triunfo americano a la victoria del Japón. Como norma general se advierte que en la guerra entre países civilizados, el tono de la prensa ha de ser absolutamente neutral y objetivo. Ante los países de Oriente, no», según cita Fernando Díaz Plaja en su libro sobre documentos del franquismo.

Toda una lección de lo que se entiende por neutralidad ¿no?

Cualquier manipulación es buena si sirve para salvar a la dictadura de la crítica internacional. Hay miles de casos de manipulación, pero el siguiente llega a unos extremos de insólita amnesia.

La mayor parte de los españoles sabe que en la Segunda Guerra Mundial, después de la entrevista entre Franco y Hitler en la frontera con Francia, España envió tropas voluntarias a luchar al lado de los alemanes en el frente oriental. Muchos han conocido a combatientes de la División Azul, o han escuchado algo de ellos a los mayores de la familia. Bien, pues para mejorar las relaciones con los aliados, el gobierno del dictador no dudó en suministrar a la prensa la siguiente nota: «Para salir al paso de las noticias lanzadas por Radio Moscú y amplificadas por radios extranjeras, afirmamos que es absolutamente falsa la noticia de procedencia soviética de que algunas unidades españolas luchan al lado de los alemanes en el frente del Este. Si algún español combatiera en cualquiera de los ejércitos beligerantes lo haría por su libre albedrío, bajo su exclusiva responsabilidad y en contra de la voluntad neutral del gobierno de España» (Díaz Plaja).

Todo está ordenado: los sindicatos se encuadran como una Delegación Nacional de Falange Española Tradicionalista y de las JONS, las juventudes se reciclan dentro del Frente de Juventudes, al servicio del Movimiento Nacional, y a los medios de comunicación se les controla con la censura y la consigna, la directriz emanada desde el gobierno.

Un periodista de aquella época, M. Prados, loaba esta nueva «época de libertad» con razonamientos que hoy nos producen rubor. «Todos los periódicos de España obedecen ya a las mismas consignas, al mismo desvelo de la jerarquía, al mismo plan renovador y educativo. La consigna es para los periódicos luz en el horizonte, señal de seguridad, guía oportuna. La consigna unifica también, salvando a todos del peligro del error. La censura de ahora no está inspirada por un criterio particular más o menos respetable, sino por el interés de España. Luego la prensa española es hoy más libre que nunca.»

11.2. Medios y mensaje político

En pleno siglo XX, el debate político es permanente. Existe un mercado político similar al de productos y servicios, con una concurrencia múltiple y multitud de opciones. Las campañas electorales son la máxima manifestación de ese mercado, donde se ofrece al ciudadano la posibilidad de optar por una determinada oferta política, permitiendo que aquel grupo que consiga más apoyos gobierne la institución.

En esta confrontación de opciones es vital el papel de los medios de comunicación. Ya en el siglo pasado, los periódicos políticos ejercieron una importante labor de fortalecimiento de las opciones. Incluso los pasquines y panfletos constituyeron una notable ayuda en la labor de proselitismo. Pero fue en el siglo XX, con la eclosión de los medios audiovisuales, cuando el fenómeno tomó una dimensión desconocida.

Si bien la radio fue ya utilizada como elemento de propaganda política en EE.UU. durante los años treinta, con el nazismo se llevó la labor de propaganda a cotas impensables. Los nazis amaban la palabra hablada más que la escrita; permitía una declamación brillante y efectista, ideal para emocionar a las masas. Por las ondas se emitían informes de guerra, montajes soberbios que se mezclaban en el estudio para realzar épicamente las hazañas del frente: gritos, cantos, redobles de tambores, silencios, se entremezclaban para emocionar al oyente. J. Hale, en *La radio como arma política*, describe que «una de las más poderosas y admiradas de sus técnicas era la *Frontberichte*, los informes del frente de guerra, que recontaban las hazañas de las fuerzas armadas durante la batalla. De hecho eran montajes, imágenes sonoras que mezclaban en el estudio». Otro género bélico era el *Sondermeldung*: «Las noticias de cada frente eran a menudo precedidas de sus propias fanfarrias, cantos y redoblar de tambores; el *Sondermeldung* era un montaje preparado de antemano con melodías ruidosas y cantos bélicos, en el que intercalaban dramáticos silencios».

Josep Paul Goebbels, ministro de propaganda del gobierno de Hitler, fue el eficazísimo manipulador de las masas del nazismo, y también utilizó con maestría el audiovisual. En este terreno prefería manipular a la opinión pública mediante los filmes de entretenimiento que con los de contenido bélico. Prefería filtrar los mensajes políticos en historias sencillas, aparentemente neutras. El villano judío que abusaba de una tierna joven despertaba más el odio al ser humano de otra etnia que cualquier soflama política.

Churchill también aprendió de los alemanes. Sus informes radiados sobre la marcha de la guerra fueron capaces de vigorizar a una sociedad como la británica, aquellos días temerosa y cercada.

En esa época, la radio fue utilizada también para mandar mensajes a los países dominados por el enemigo y alentar a la resistencia. Charles De Gaulle encarna otro ejemplo clásico. Esta utilización política continuó en adelante y tuvo incidencia en la liberación del tercer mundo.

Pero fue la televisión la que demostró en las décadas posteriores mayor capacidad de utilización como arma política.

Las autoridades del Reich utilizaron la Olimpiada de Berlín como gran elemento de prestigio. No sólo brillaron entonces por sus victorias deportivas, sino por motivos tecnológicos, al haber acometido la transmisión televisada de los Juegos.

La utilización partidista de la televisión permitió en la década de los cincuenta la victoria de Eisenhower en EE.UU. y en 1960 el triunfo de Kennedy, quien derrotó a Nixon merced a cuatro intervenciones televisadas, seguidas por cerca de setenta millones de personas.



1942: Granito y pólvora con el líder de Stalin (1942). V. Popov, N. Ushakov



1943: Al grande Stalin per una felice vita (1943). N. Ushakov, El padre de la patria

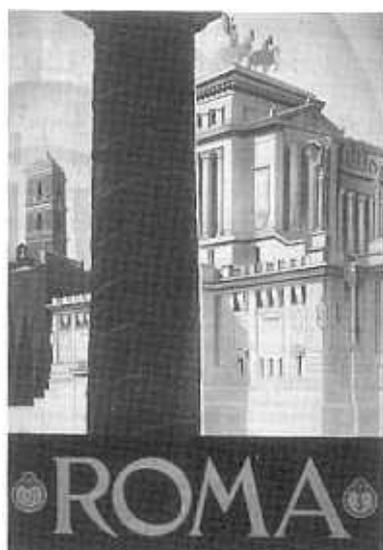


1936: Rusia roja al orden autoritario de here. mismo autor (1936). G. Khasin, Lider o dios

FIGURA 13. Stalin presentado como poderoso y benéfico por el aparato propagandístico soviético.



1938: España resucita (1938). Anónimo, Desde las cenizas de la victoria sangrienta



1943: Roma (1943). Anónimo, El fascismo es espíritu de la grandiosidad del Imperio romano

FIGURA 14. Grandiosidad, belicismo, idea de imperio, en la imagen de las dictaduras fascistas.

11.3. Comunicación interna y partidos

En un partido político, donde los militantes no están vinculados al grupo por relación contractual ni remuneración alguna, la información es vital para el mantenimiento de la cohesión interna.

La divulgación de los mensajes del líder del grupo, a través de los medios y boletines internos, galvaniza e inspira al colectivo, fijando posiciones no sólo sobre los temas globales sino en el día a día.

En España, hasta finalizado el período franquista no empezaron a funcionar gabinetes de imagen de partidos ni sindicatos, porque unos y otros estaban prohibidos. En los inicios de la democracia, el deseo de democratización de la vida española era algo sentido por la generalidad de las personas concienciadas políticamente y ello favoreció la movilización de las masas y una intensa comunicación personal.

Sin embargo, una vez asentada la democracia constitucional, el fenómeno ha sido inverso. Esta desmovilización, unida a la carencia de sistemas de información internos, ha dejado en la mano de la información externa parte de la labor de cohesión de grupo, lo que exige una gran intensidad comunicadora, sobre todo cuando los partidos pasan por dificultades en la opinión pública. Se hace por ello necesario responder, ocupar terreno. Las técnicas de la comunicación comercial son absolutamente válidas para el plano político.

11.4. Mensaje de mejora social

En el caso de la política, el dirigente ha de potenciar la difusión de unos ejes de comunicación que serán la síntesis del discurso informativo institucional o de partido: proposiciones de mejora de la sociedad.

La divulgación de sus medios de actuación y de los resultados que se van alcanzando redundarán en beneficio de ese caudal general. El dirigente anuncia mejoras y se consiguen. Los mensajes parciales tienen que incorporarse siempre al mensaje general, al discurso global. El ciudadano debe percibir que el político no actúa sin programa, como respuesta a una coyuntura aislada, sino siguiendo un modelo que posibilita el progreso de la sociedad.

En esta tarea hay dos niveles de mensaje: uno general, de totalidad o institucional, y un segundo de contenido sectorial concreto. El mensaje general debe difundirse desde la cúspide de la organización, en tanto que los departamentos apoyan las visiones sectoriales.

El resultado ha de ser un flujo global, en el que los contenidos sectoriales encajan como un puzzle para propulsar el mensaje de totalidad. Ese discurso ha de tener un control centralizado, que ajuste la concordancia de lo emitido con el modelo político que se quiere difundir, manteniendo un hilo conductor global y una cadencia adecuada. Es una regla que no sólo sirve para los partidos políticos, pues conviene a todas las empresas e instituciones que operan con cierto nivel de descentralización.

En esta tarea hay diversos elementos distorsionadores que dificultan la llegada de un mensaje al público. El primero de ellos está en los propios medios, que in-

producen alteraciones a través de su línea editorial, la rentabilidad informativa, la ideología, el tiempo y espacio disponible y la propia capacidad y conocimiento del periodista que escribe.

Pero a pesar de las distorsiones mediáticas, hay que contar con este sistema comunicativo. Los medios sirven para entablar el diálogo con la calle, y, además, son garantía principal de una libertad de opción y formación de la opinión pública en un Estado moderno y democrático.

Las distintas formas de lectura y la composición de la audiencia de cada medio producen otro tipo de distorsiones. Un mensaje de izquierdas puede ser creíble en una emisora progresista y ser recibido como una proposición cínica en una radio de derechas.

Otro elemento perturbador surge mecánicamente en las filas de la oposición, que empleará sus técnicas para que el mensaje competidor llegue distorsionado a la opinión pública. Basta ver la comparecencia de un alto dignatario en las Cortes para comprobar que al instante, en los pasillos de la Cámara, un político de un partido opuesto se entretiene en hacer una valoración crítica, a veces incluso bastante irreflexiva, ante los muchachos de la prensa.

Como consecuencia, en el plano político, el difusor de una información ha de tener en cuenta la necesidad de enviar un mensaje, buscar la estrategia para que llegue al destinatario con las mínimas distorsiones, y, a la vez, neutralizar el mensaje contrario, enviado por sus adversarios políticos. Todo es muy difícil, lo que justifica que cada vez sean más complejos los aparatos de apoyo, los gabinetes de comunicación.

Lo válido para el mundo del político sirve en el empresarial. Los medios son los mismos y la oposición no tendrá unas siglas políticas sino un nombre mercantil, unas marcas determinadas que abarrotarán los estantes de los hipermercados o se ofrecerán en las tiendas de las gasolineras.

Unos y otros tienen dos opciones en su relación con el público: introducir el mensaje de *motu proprio*, creando ellos mismos un flujo propio y permanente, o permanecer de manera estática, esperando acontecimientos. Evidentemente, esta segunda opción sólo es válida para aquellos que buscan el suicidio político o empresarial. Si limitamos nuestra información a contestar las demandas de los medios, serán ellos quienes marquen nuestros ejes de comunicación y el discurso resultante será parcial o inconexo. Éste es el camino para la pérdida de un liderazgo económico o social.

Con frecuencia, la penuria de medios económicos o razones de sintonía u obediencia política hacen que personas con escasa capacitación se encarguen de las tareas comunicativas. Esto posibilita que el gabinete de comunicación sólo sirva para salir del paso o mantenerse a la defensiva. Es otra forma de perder el liderazgo o hundirse en la más absoluta mediocridad.

En resumen, es necesario crear desde los gabinetes de comunicación un flujo constante de información para alimentar la demanda de los medios con el discurso propio, un flujo centralizado y controlado, que se emite a través de sistemas de información, publicidad y acciones de relaciones exteriores. No hay otra alternativa.

11.5. La instituciones políticas también tienen mensaje

Los estados deben informar a sus ciudadanos de la acción de gobierno. Esta información se produce mediante diversos sistemas y en distintas instancias, la más notable, la parlamentaria. La Constitución española, que garantiza a los ciudadanos la libertad de información, afirma que éstos tienen derecho a participar de los asuntos públicos y a acceder a la documentación de archivo y registro administrativo.

En la sociedad democrática, quienes ejercen acciones de gobierno, han de informar a los ciudadanos de su labor. En ello radica el éxito o fracaso político. Esa información tiene vías distintas: el contacto personal, la publicación en diarios oficiales, la comunicación publicitaria, etc.

Sólo en concursos publicitarios convocados por la Administración central española en 1995 —concursos publicados en el Boletín Oficial del Estado— se alcanzaron 15.685 millones de pesetas de inversiones publicitarias. La cifra se refiere a ministerios, no incluye otro tipo de organismos estatales, según datos publicados en la revista *Anuncios* (n.º 680, de enero de 1996). Al frente de los ministerios aparece, por su volumen de gasto, el de Economía y Hacienda, con más de 9.000 millones.

La importancia de la comunicación e información a la sociedad está reconocida suficientemente. El real decreto del 3 de septiembre 1486/1993 que determina la estructura orgánica del Ministerio de la Presidencia en España, afirma: «En democracia, la transparencia de la acción de gobierno es un valor en sí mismo que conecta a su vez en nuestro ordenamiento con el valor constitucional del pluralismo político. Para asegurar la debida y permanente comunicación entre el gobierno y los ciudadanos, la adecuada y necesaria relación con los medios informativos y, en definitiva, para garantizar que la acción que emana del gobierno responda a los principios de transparencia y coordinación, se constituye en el Ministerio de la Presidencia la Secretaría General del Portavoz de Gobierno».

Esa Secretaría General está encargada de la «coordinación de la política informativa y de comunicación del gobierno». De ella dependen las direcciones generales de Relaciones Informativas y Cooperación Informativa; así como las oficinas y asesorías de prensa de los ministerios, organismos autónomos y entidades públicas del Estado; las oficinas de prensa de las Delegaciones del Gobierno en las Comunidades Autónomas y las de los Gobiernos Civiles.

Lo mismo que cualquier gobierno tiene previstos sistemas de comunicación con el ciudadano, todos los demás tipos de instituciones políticas, grandes o pequeñas, asumen idéntica preocupación. Y las técnicas utilizadas para favorecer que la compra de un determinado tipo de leña son las mismas que sirven para asentar una institución o fomentar desde ella el bienestar y el progreso de la sociedad.

A veces, la calle desestima la publicidad de las instituciones políticas, sin percatarse de que su trascendencia es inmensa y que contribuye a asentar el progreso de los pueblos. Es una miopía propia de quien carece de una visión moderna de la sociedad. Hoy, por ejemplo, ningún dirigente duda de la efectividad de la imagen divulgada por Cataluña, en general, y Barcelona, en particular, mediante los Juegos

Olímpicos de 1992. De hecho, el papel de Barcelona no es el mismo ahora que antes de la celebración de las Olimpiadas.

Y ese cambio cualitativo de la ciudad no se basó sólo en modificaciones de la estructura urbana. A partir de 1992 surgió una Barcelona mucho más atractiva para Europa, donde cultura, ocio, esfuerzo y modernidad se aunaron para repositionar a la Ciudad Condal entre las más avanzadas y atractivas del continente.

Este mensaje se asentó, a la par, con una visión moderna de Cataluña y España, y ha sido uno de los elementos de imagen más atractivos que han surgido desde la Península Ibérica en este siglo.

Lamentablemente, hoy el balance no es similar para Sevilla, que derrochó millones en divulgar una *imagen de fiesta* que ha resultado demasiado fungible. Quizá haya aumentado el atractivo de Sevilla como destino turístico, pero han faltado las sinergias para hacer de aquel esfuerzo una palanca definitiva en la modernización de Andalucía.

No es casual el ejemplo de Barcelona, porque la Generalitat de Cataluña ha desplegado una permanente preocupación por la imagen, con campañas como la de *Som 6 milions* (somos 6 millones), encaminada a potenciar la identificación de los catalanes en un esfuerzo común, o las de la *Feina ben feta* (el trabajo bien hecho) o *Treballem pel 2000* (trabajemos para el 2.000), que inducen a la colectividad a perfeccionarse para ganar el futuro. En este aspecto se puede destacar que Cataluña ha tenido una mayor conciencia que el resto de España en el valor de la imagen como elemento de acción política.

Para recordar

La comunicación política ha tenido un desarrollo inmenso a partir de los años cincuenta. En la actualidad perdura un sistema de contacto típico entre el político y la sociedad: el mitin. Pero éste no constituye sino poco más que un plató, un escenario desde el que se actúa para captar la atención de los medios.

En el capítulo se repasa el proselitismo llevado a cabo antaño por los partidos obreros, y las actuaciones controladas de la opinión desarrolladas por las dictaduras, mediante el dominio de los medios y estructuras de poder.

Se analiza más tarde la utilización de la radio, el audiovisual (desde Goebbels) y la televisión, con referencia especial a los casos de Eisenhower y Kennedy.

En páginas posteriores se destaca la necesidad de comunicación interna en los partidos, como elemento de cohesión y motivación, así como de fortalecer su actuación exterior para presentar su condición de agente productor de mejora social.

Finalmente se analiza el papel de la comunicación por parte de las instituciones políticas, quienes no sólo deben llevar a cabo una actuación de interés general sino que están obligadas a dar cuenta pública de su gestión.

TERCERA PARTE
LAS RELACIONES INFORMATIVAS

CAPÍTULO 12

EL GABINETE DE RELACIONES INFORMATIVAS

~

Las organizaciones deben ser conscientes de que su éxito depende en buena medida de su capacidad de planificación. La entidad es para la sociedad la imagen que de ella ofrecen los medios de comunicación.

Muchas de las películas del oeste americano están rodadas en Almería. En las zonas áridas de esta parte de España se construyeron poblados fantasma, apenas unas fachadas de madera, que sirvieron para ambientar bulliciosas escenas ciudadanas, con héroes y pistoleros. Quienes contemplaban luego los filmes en las salas cinematográficas no podrían imaginar que aquellas ciudades que ellos percibieron en sus retinas no existían en la práctica, como tampoco podrían imaginar que los indios de tez morena y curtida eran en realidad campesinos del desierto andaluz, que cobraban unos dólares por colocar un penacho de plumas sobre su cabellera, y hacer el papel de implacables guerreros, rebeldes al dominio de los colonizadores.

Como en muchas otras ocasiones, una cosa es la imagen percibida y otra —quizá muy distinta— la realidad. Las vestimentas, los abalorios, pinturas y plumas eran una información que nos inducía a pensar que aquellos individuos morenos eran indios norteamericanos, cuando en realidad se trataba de extras almerienses, que jamás oyeron hablar de Arizona, Nevada o Nuevo México.

La información nos puede conducir a identificar como indios norteamericanos a los almerienses, y a pensar que una empresa, preocupada primordialmente por su cuenta de resultados, es una entidad de efectos benéficos en la que podemos confiar nuestros ahorros o capaz de garantizarnos el futuro con un seguro de vida.

Para su progreso, las personas físicas y jurídicas tienen necesidad de emitir una imagen positiva. Y para crear una buena imagen, cualquier organización, empresa, partido político o institución, debe establecer un plan de comunicación en el que se encuentran involucradas las áreas de relaciones informativas, publicidad y relaciones públicas.

Aunque el tema lo hemos tratado ampliamente en capítulos anteriores, no está de más recordar que: «Si no fabricas tu imagen, otros lo harán por ti».

Sacar adelante una política comunicativa desde una organización es, más que un bonito proyecto, un elemento de rentabilidad, una palanca de progreso y un mecanismo de defensa propia ante los agentes externos. El gran error comunicacional en el que han caído muchas organizaciones ha sido que en muy pocas ocasiones han buscado incardinarse de manera espontánea en el tejido social. Más bien, su interés por la comunicación ha tenido origen en los conflictos con los medios.

La atención de las organizaciones por la comunicación, en general, es demasiado joven todavía en España y en la mayor parte de Latinoamérica. Pero actualmente, el desarrollo de políticas comunicativas ha sido espectacular. Todas las organizaciones, sea cual sea su carácter, son conscientes de que no sólo el éxito sino incluso la supervivencia está condicionada por el desarrollo de una acción planificada, porque la entidad no es para la sociedad sino la imagen que de ella ofrecen, principalmente, los medios de comunicación.

Esta parte del libro la dedicaremos a desglosar uno de los brazos del gabinete de

comunicación: Las relaciones informativas. Podemos afirmar que se trata del departamento ocupado en:

1. Establecer de forma permanente un servicio de fuente informativa para los medios de comunicación.
2. Analizar las informaciones de éstos.
3. Crear y dirigir los boletines o publicaciones de la organización.
4. Buscar y canalizar las informaciones de la organización susceptibles de convertirse en noticias.

En síntesis, esta labor se puede resumir afirmando que las relaciones informativas son actuaciones periodísticas encaminadas a seleccionar material propio para su suministro a los medios de comunicación y responder a las peticiones informativas internas y externas de la organización; para ello es fundamental convertirla en una fuente habitual de información con un alto nivel de credibilidad. Y esto no se consigue sólo con horas de trabajo, sino en base a un trabajo profesional, continuo, perfectamente planificado y organizado.

Como premisa básica figura la siguiente: lo comunicado, es; lo no comunicado no ocurre, y si acaso existe, carece de antecedentes, consecuencias y discurso.

El periodista que trabaja en el gabinete de relaciones informativas debe convertir su organización en una fuente fidedigna de información. Para ello ha de conocer y adecuar su trabajo a las necesidades productivas de los medios. Es decir, debe ser consciente de una serie de detalles técnicos importantísimos y que en múltiples ocasiones pasan desapercibidos. Estamos hablando de detalles concretos como, por ejemplo, cuál es el día y la hora más adecuada para convocar una rueda de prensa. Frecuentemente el éxito de una convocatoria depende más de estos factores que del contenido en sí del hecho noticioso.

Tenemos que entender las relaciones informativas como acciones encaminadas a ofrecer a los medios de comunicación una fuente de información accesible y con credibilidad, de la que siempre recibirán respuesta —aunque sea un no, en ocasiones—. El gabinete de relaciones informativas establecerá con los medios el flujo necesario para dotar a la organización de transparencia informativa, ya que en la medida en que ésta puede mostrarse al desnudo está demostrando obviamente que no esconde nada negativo. La consecuencia inmediata es una mejora en la imagen. Por supuesto, en esta transparencia informativa no están incluidos los casos de confidencialidad, que también los hay.

Al ser las relaciones informativas un brazo más del gran tronco de la comunicación, es fundamental su participación directa en la organización de la política comunicativa general. Así, la dependencia directa del director de comunicación, y al mismo nivel que los departamentos de publicidad y relaciones públicas tendrá, como resultado, un trabajo en equipo, coordinado y planificado siempre a medio y largo plazo.

La elaboración de las agendas de trabajo, dentro de las posibilidades reales, debe abordarse a medio y largo plazo. Sólo los acontecimientos extraordinarios requieren una rápida planificación y ejecución. Dentro de esta política quedan, por su-

puesto, excepciones; pero siempre que nos sea posible dejaremos todos los trabajos planificados cuanto antes.

Los acontecimientos que se suceden año a año requieren una planificación minuciosa. El simple hecho de conocer con suficiente antelación el momento de cualquier evento informativo debe ayudarnos e incitarnos a cuidar hasta los mínimos detalles.

The Academy of Motion Picture Arts and Sciences, AMPAS —Academia de las Ciencias y las Artes Cinematográficas de América— entrega anualmente los Oscar. Tanto las gestiones preliminares para las distintas nominaciones como los detalles de la gran noche del cine, se planifican y organizan cada vez de forma más minuciosa y concienzuda. La preparación de los decorados para el Dorothy Chandler Pavilion, la elección de los conductores e invitados a presentar las nominaciones, los espectáculos, etc., conllevan un gran trabajo a los responsables de comunicación de la Academia. Incluso la venta de las localidades para asistir a la gran gala y la votación de los miembros de la Academia para elegir el ganador del Oscar a la mejor película, se desarrollan bajo pautas estudiadas y mejoradas cada año.

Cuando en febrero o marzo, fecha de celebración de la gala de los Oscars, la Academia analiza los resultados de la última edición, el equipo de comunicación comienza a trabajar en la convocatoria siguiente, en las novedades a introducir, los detalles a perfeccionar,... y todo ello sin eludir el trabajo que conlleva la preparación y celebración de otros acontecimientos de la entidad.

Incluso, las actitudes ante determinados acontecimientos imprevistos, también se pueden planificar. Aun sabiendo que podemos pecar de macabros, el ejemplo que mejor explica esta teoría es la planificación de las actividades que una institución pública debe llevar a cabo ante la muerte imprevista de, por ejemplo, un acreditado personaje del mundo cultural.

El paso inicial es la toma de posición ante el suceso. Las primeras medidas son el envío del pésame a la familia y la contratación de esquelas. Casi al mismo tiempo, en unas declaraciones distribuidas por el equipo de relaciones informativas, en todos los formatos posibles, el portavoz de la institución debe valorar la carrera profesional y la valía personal del fallecido.

A continuación, y tras el aviso a los medios, la visita a la familia para compartir el dolor por la pérdida es un elemento fundamental. Ahora bien, no es positiva, éticamente, la utilización partidista de las desgracias, por ello debemos estar presentes pero sin quitar protagonismo a la figura del fallecido. No hay que convertirse en el portavoz de la familia, pero sí es posible mostrar el apoyo y solidaridad de nuestra organización. Además, facilitar la documentación de archivo en la que se vincule al personaje con nuestra empresa o institución, dará pie a un tratamiento preferente en las informaciones.

Pero además de intervenir en la planificación y coordinación con el resto de la organización, el gabinete de relaciones informativas debe estar pendiente, fundamentalmente, de los medios. No basta con ser conscientes de la fórmula global de comunicación, hay que establecer pautas concretas para el trabajo diario.

Si sólo existiera nuestra organización, no necesitaríamos esfuerzos complementarios, pero el gran número de éstas nos obliga a competir duramente por el

espacio y el buen trato en los medios de comunicación. Para ello es fundamental tener en cuenta desde la hora elegida para llamar a un periodista, hasta la letra utilizada en los comunicados.

El trato diario por parte del personal de relaciones informativas, con los medios de comunicación es mucho más importante de lo que a simple vista parece. Podríamos sintetizar aquí algunas recomendaciones básicas:

1. Hay que ser conscientes de las reacciones negativas que, en muchos casos, se dan por parte de los profesionales de los medios de comunicación. Muchos de ellos siguen manteniendo la sospecha de que quien se acerca a los periodistas se propone principalmente influir en contra de su objetividad.
2. Defender la credibilidad. Las vías de acceso a los medios de comunicación son múltiples. La primera toma de contacto es importante, pero hay que saber mantener los contactos erigiéndose en fuente de información creíble, fidedigna.
3. Facilitar un entendimiento cordial con los profesionales de los medios de comunicación. Hay que tener en cuenta que existe un «mercado» de noticias: un día al gabinete de relaciones informativas le interesa la publicación de determinada nota, y al día siguiente es el periodista de un medio quien demanda la ampliación o confirmación de cierta noticia.
4. Mantener el eje comunicacional. Es básico saber qué queremos vender, para ello se establecerá un eje comunicacional encuadrado dentro de la política global defendida por la organización.
5. Obtener una presencia fluida y periódica en los medios de comunicación, a fin de participar en el debate público.
6. Enfrentarse a las situaciones de crisis comunicacionales, sea cual fuere su origen. No huir, ni esconder la realidad.

Para recordar

La emisión de una imagen positiva de la organización a través de los medios de comunicación asegura, si no el éxito total de sus actividades, sí el establecimiento de plataforma de lanzamiento muy favorable.

Y para conseguir ese objetivo, la empresa u organización debe establecer un plan de comunicación en el que se coordinen minuciosamente las actividades, creando las condiciones favorables para que los medios de comunicación trasladen a la sociedad una imagen positiva de la empresa.

En esa tarea, uno de los elementos que se erige como fundamental es el de las relaciones informativas. La consolidación de la organización como fuente de información con credibilidad, la participación directa del equipo en la elaboración del plan de comunicación y el establecimiento de pautas concretas en el trabajo diario, conducen a las organizaciones a la obtención de resultados muy positivos.

CAPÍTULO 13

¿QUÉ DEMANDAN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN?

Los gabinetes de relaciones informativas deben tener presentes las necesidades reales de los medios de comunicación a la hora de desarrollar su trabajo. No basta suministrar información, hay que suministrarla de forma racional, adecuándose a lo que los medios demandan.

En multitud de ocasiones, la repercusión positiva de un hecho noticioso en los medios de comunicación es sólo el resultado de la importancia del acontecimiento o incluso de la buena estrella, más que de la planificación estratégica previa. Pero cualquier empresa o institución debe tener claro que las casualidades se presentan una o dos veces, no más. Las acciones comunicativas han de planificarse minuciosamente; hay que tener estudiados todos aquellos elementos que puedan repercutir en el éxito de la comunicación.

Hay algo esencial: el conocimiento de lo que demandan los medios. Para completar este capítulo, hemos encuestado a más de un centenar de profesionales que, en el momento de la realización de este libro, se encuentran trabajando en distintos medios de comunicación de toda España y son por ello objetivo directo de los gabinetes de relaciones informativas.

Para saber claramente qué quieren y necesitan los medios de los gabinetes de relaciones informativas, trasladamos a los periodistas las seis cuestiones clásicas de la noticia: qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué necesitan ellos de los gabinetes.

El resultado de esa encuesta puso de relieve por una parte la disparidad de criterios de los periodistas hacia los gabinetes, en lo que se refiere a su necesidad y utilidad, y por otra, corroboró contundentemente las distintas tesis expuestas en *Verdedores de imagen*.

De todas las definiciones del gabinete de relaciones informativas extraídas de la encuesta, hay una particularmente llamativa. El periodista asegura que es «aquél que tiene como misión organizar y difundir las actividades, resultados, propósitos y entuertos que se produzcan —en el lugar donde se ubica (la entidad)— de cara a los medios de comunicación y a la opinión pública». No podemos negar la evidencia. La frase define perfectamente la labor del gabinete pero corrobora, con la utilización de la palabra entuertos, la idea de que muchas empresas e instituciones sólo se plantean la difusión como medida para afrontar problemas concretos, problemas que surgen en muchos casos por falta de planificación estratégica.

Otras definiciones recogidas en la encuesta hablan del gabinete como el «equipo que facilita la transmisión de información a los medios», «enlace entre instituciones y empresas con los medios de comunicación», e «intermediarios cuyo objeto final es la comunicación con los medios». Otra definición que revela una de las actitudes reticentes ante los gabinetes es: «...a veces, muro en el que se estrellan las peticiones de los periodistas».

Los gabinetes tienen que saber jugar a dos bandas, por una parte trabajan para una empresa, pero, por otra, su labor depende de los medios de comunicación. Esta duplicidad exige un equilibrio del que ya hablaremos más adelante.

Muchos continúan viendo a los gabinetes de relaciones informativas como oficinas que condensan su trabajo en informar a los jefes, y subrayan la idea del gabinete como elemento para obstaculizar y controlar el trabajo de los periodistas. Por

ello, la encuesta revela un dato muy interesante, muchos informadores acuden sistemáticamente a las vías directas para recabar la información, saltándose siempre que pueden las consultas a los gabinetes.

Es inmensa la cantidad de comunicados que reciben diariamente los medios de comunicación. La mayoría de los periodistas encuestados aseguran que se reciben demasiadas notas de prensa, y que de ellas se utilizan menos del 25 por ciento. Además, ese porcentaje utilizado requiere siempre una ampliación y contraste con otras fuentes.

Los periodistas, no todos por supuesto, aseguran que los gabinetes entorpecen su labor, envían demasiada información, son «obstáculos» ...pero al mismo tiempo defienden su existencia. Como muestra reproducimos la respuesta de uno de los periodistas más críticos: «Cuando son eficaces desarrollan una labor importantísima. Su inexistencia sería un flaco favor a los periodistas». El encuestado asegura que las instituciones y empresas cuentan con gabinetes debido al «efecto mediático que produce hoy cualquier información. En la era mediática, los gabinetes son una herramienta imprescindible».

Respecto a las diferencias existentes entre los diferentes gabinetes de relaciones informativas, el resultado de la consulta confirma que se tiene gran respeto a la profesionalidad de los comunicadores de las grandes instituciones y empresas, aunque dan más credibilidad a los de las organizaciones no gubernamentales (ONG), quizá debido a la labor social y sin ánimo de lucro de este tipo de entidades.

Curiosamente, los gabinetes de las instituciones públicas son los que ocupan el segundo lugar en credibilidad, seguidos de los sindicatos. Quedan en última posición las portavocías de los partidos políticos, calificadas de *controladoras y manipuladoras* en la mayoría de los casos.

La totalidad de los encuestados asegura que no se reciben presiones, al menos de forma directa, desde los gabinetes de relaciones informativas. Sí son receptores de sugerencias, insinuaciones e insistencias, para difundir determinadas noticias.

En su opinión, las verdaderas presiones se ejercen en los niveles directivos, por ello la mayoría de los periodistas, a excepción de los *ilustres*, ni se enteran de ellas, aunque las intuyen por las recomendaciones que a ellos les llegan. Esas intuiciones corresponden fundamentalmente a los posicionamientos económicos y de poder político.

Los profesionales coinciden en apuntar que es el fax, seguido del teléfono, el cauce más idóneo para suministrar la información. El teléfono, aunque más rápido, no asegura la retención de lo comunicado. Un documento escrito recibido por fax cuenta, por una parte, con la credibilidad documental de información oficial, y por otra, llega a su destinatario con la misma rapidez que una conversación hablada.

Ahora bien, el periodista mantiene su preferencia por una fórmula mixta: la notificación por teléfono y la confirmación por fax. Con esto se asegura el trato directo del gabinete con los periodistas y éstos, además, cuentan con el escrito que les asegura una información exacta.

En el ¿cómo suministrar la información? hay otro elemento a destacar: las ruedas de prensa. Un elevado número de encuestados pone de manifiesto la preferen-

cia de los periodistas por participar en la recepción de la noticia. El comunicado enviado por fax contiene toda la información que la institución desea suministrar, pero no da al periodista la opción de intervenir. Por contra, una rueda de prensa exige la participación directa del informador. Pero el abuso de este cauce, puede resultar poco beneficioso para la institución. En realidad los periodistas, aunque en el fondo deseen participar en las informaciones, se ven contrariados con la convocatoria de una rueda de prensa para tratar un tema falto de relevancia. El tiempo exigido y el desplazamiento no se compensa con la posibilidad de realizar directamente una pregunta a la fuente informativa.

La calidad media de los comunicados enviados desde los gabinetes no ha obtenido en la encuesta una calificación muy alentadora. Se estima que los comunicados son poco objetivos y con una documentación suficiente aunque no destacable. De las ocho instituciones distintas puestas en cuestión —instituciones públicas estatales, autonómicas, corporaciones locales, privadas de carácter general, empresas, sindicatos, ONG, partidos políticos y organizaciones deportivas— sólo las autonómicas mantienen un nivel relativo de buena calidad. En segundo lugar se sitúan las instituciones públicas estatales, con una apreciación muy cercana. Los partidos políticos, sindicatos, ONG y empresas privadas reciben en general una mala calificación; pero por debajo de todos se sitúan las corporaciones locales.

Los periodistas están convencidos de que por regla general los eventos no se planifican internamente, ni se tienen en cuenta factores externos. Son muy claros: cuando una institución convoca un acto no tiene en cuenta si a la misma hora —o con un margen muy pequeño de tiempo— hay previsto otro acontecimiento; tampoco le importa que los periodistas tengan que cruzar la ciudad en dos minutos y no puedan llegar a tiempo.

Los encuestados aseguran que una información se debe enviar a todos los medios de comunicación para que éstos, una vez enterados del acontecimiento o comunicado, decidan su interés periodístico. En general opinan que sin los gabinetes, todos los medios de comunicación, excepto los grandes, no se enterarían de muchas informaciones.

Uno de los factores más importantes se refiere a la temporalidad de los comunicados. El número de notas varía radicalmente de un día a otro. Los periodistas echan de menos la información de los gabinetes durante los fines de semana, en tanto que aprecian un suministro muy excesivo los viernes.

Los jueves la presión es bastante notable; los lunes, martes y miércoles un poco menor, y los sábados y domingos los informadores buscan desesperados contenidos para llenar sus respectivos informativos, aunque en el caso de los sábados se suele utilizar material reciclado del viernes.

Las dos últimas cuestiones consultadas a través de la encuesta se refieren a la relación y valoración de los periodistas que trabajan en los gabinetes de relaciones informativas.

En general, aunque la mayoría de respuestas aseguran que la relación es buena entre los profesionales de los medios y los periodistas de los gabinetes, se mantienen recelos. Sigue predominando el prejuicio de que el periodista que no es buen profesional encontrará asiento en un gabinete.

Los periodistas de los medios destacan de sus colegas de los gabinetes la constancia y la buena educación, y reclaman de ellos mayor rapidez para solucionar las cuestiones, igualdad de trato a todos los medios y, sobre todo, que actúen de mediadores, nunca como muros de contención.

Preguntados sobre su interés en trabajar en un gabinete de relaciones informativas, la mayoría responde que lo asumiría como una faceta más de su carrera, siempre que no tuviera un trabajo en un medio de comunicación. Los factores más atractivos para trabajar en un gabinete son el sueldo y el horario.

Para recordar

El suministro rápido de buena información es un factor que los medios de comunicación valoran muy positivamente y asienta la eficacia y credibilidad del emisor. La existencia del gabinete enfrenta posiciones: los periodistas lo consideran como un instrumento útil, pero en ocasiones es objeto de críticas, por posiciones de obstruccionismo.

Es por ello que los periodistas, en muchos de los casos, optan por una fórmula más personalista en sus relaciones institución-medio. Los profesionales quieren participar en la elaboración de la información: las entrevistas y las ruedas de prensa son los cauces preferidos para la obtención de la información, en detrimento del comunicado.

CAPÍTULO 14

LA INFORMACIÓN DEL GABINETE DE RELACIONES INFORMATIVAS

El gabinete de relaciones informativas debe participar en la elaboración del plan comunicacional. Pero su verdadero trabajo inmediato consiste en saber aplicar ese plan a la práctica habitual del trabajo diario.

La tarea básica del gabinete de relaciones informativas es la de ser intermediario entre los medios de comunicación y la organización para la que se trabaja, evaluando la importancia de las informaciones para decidir su transmisión mediante comunicado, dossier o la convocatoria de una rueda de prensa, todo según la categoría y urgencia de la información que se pretende emitir.

La información en su sentido periodístico es, a grandes rasgos, todo aquello que posee interés, novedad e importancia suficiente para ser comunicado al exterior y convertirse así en noticia. Para que el hecho noticioso en sí sea comunicado de forma completa, la información transmitida debe suministrar todos los datos relevantes. Una información nunca será completa si no responde a las ya tradicionales seis W anglosajonas (*What, Who, When, How, Where, Why*), ya mencionadas.

Todos los apartados que desarrollaremos en este capítulo constituirán un manual básico para que el gabinete de relaciones informativas de cualquier organización pueda relacionarse con los medios como fuente de información con credibilidad, profesionalidad y transparencia.

14.1. Presentación

La presentación de la información emanada de un gabinete de relaciones informativas no es quizá la parte esencial de la imagen global de una organización, pero sí constituye un punto importante.

Los medios de comunicación reciben a diario cientos de comunicados, de ellos deben, por razón de espacio o tiempo, seleccionar unos pocos.

Si queremos que una información sea tenida en cuenta, es preciso que suscite interés entre los periodistas. Si no deseamos que el comunicado de prensa acabe en la papelera, que las sillas estén vacías en la próxima rueda de prensa o que nuestro informe sea ignorado, es necesario trabajar con unas pautas profesionales.

Preparar una buena presentación implica determinar con exactitud el contenido, la forma, el desarrollo, los soportes, los apoyos y la organización del lugar.

Una de las tareas del redactor jefe o jefe de informativos en los medios es la de intervenir en la selección de las noticias. Los comunicadores dejan de ser meros retransmisores de la información que les suministran las fuentes, para convertirse en catalizadores, investigadores, e incluso en ocasiones manipuladores de las noticias que transmiten. El primer juicio crítico del redactor jefe es la selección entre la oferta que le llega y la comparación entre las distintas fuentes. Y aquí es donde radica la importancia de la presentación de las informaciones enviadas a los medios de comunicación.

La calidad de las informaciones sigue siendo el elemento esencial, pero dada la competitividad existente por la proliferación de fuentes de información, la presenta-

ción limpia, ordenada y en el soporte que utiliza el medio al que va dirigido, contribuye a que la información no sea desechada en un primer momento por confusa.

14.2. Pautas de estilo

Un mensaje claro, completo y sin repeticiones inútiles, es la clave de una buena transmisión de información. Escribir bien es muy fácil si sabe lo que se quiere decir y se utilizan las palabras justas para explicar una idea.

Para completar la perfecta presentación de nuestra informaciones es importante establecer lo que podríamos llamar normas básicas de estilo para las informaciones de un gabinete. A continuación resumimos algunos de los ítems más importantes sobre el estilo de las informaciones:

1. Cada mensaje del gabinete de relaciones informativas debe tener la identificación del emisor.
2. Recordar que información es aquello que posee interés, novedad e importancia suficiente para ser comunicado al exterior. No comunicar lo que no merece la pena ser comunicado.
3. Debe utilizarse un formato diferenciador para la presentación de las informaciones; como ejemplo puede servir el siguiente: «Titular con grafías del cuerpo 16, mayúsculas, subrayado y negrilla. Texto con grafías del cuerpo 14, interlineado 1,5. Ladillos en negrilla, minúscula, y cuerpo 14».
4. La redacción de una noticia debe ser siempre clara y concisa, con el objeto de que sea entendida por un público general, salvo que vaya dirigido a un sector muy especializado.
5. Hay que dar respuesta a los interrogantes clásicos (qué, quién, cuando, cómo, dónde y por qué) y utilizar el orden lógico gramatical del castellano (sujeto + verbo + predicado), para facilitar la comprensión inmediata de los acontecimientos.
6. La explicación debe ser ordenada y con un sentido positivo.
7. Elegir el vocabulario preciso.
8. La noticia consta de dos partes perfectamente diferenciadas: El *lead* o cope y el cuerpo de la información. El *lead* o cope es el párrafo inicial en el que hay que condensar sinópticamente toda la noticia con aquellos datos esenciales para la comprensión de la misma. La fórmula de realización es sencilla: respuesta a los interrogantes antes citados con una extensión máxima de cinco líneas.

Por su parte, el cuerpo de la información se redacta bajo la fórmula de «pirámide invertida», es decir, los detalles del acontecimiento van surgiendo en párrafos individualizados (máximo seis líneas) y por orden decreciente en importancia, en función de los elementos básicos que dan significación y relieve a la noticia.

9. Los antecedentes y documentación sobre el hecho noticioso enriquecen la información.

10. Es imprescindible revelar las fuentes de información utilizadas, la credibilidad de la noticia depende de ello.
11. La rapidez es otro elemento importante, una noticia retrasada pierde interés.
12. Puntuar correctamente para lograr el equilibrio estilístico.
13. Antes de dar por finalizada la información, resulta beneficioso releer la noticia situándose como receptor. Así nos percataremos de errores o confusiones.

Además de esta serie de normas básicas, es fundamental tener en cuenta una serie de pequeños detalles adicionales:

1. Siempre que se mencione por primera vez a una persona en el texto, hay que identificarla con nombre, apellidos y cargo.
2. Cuando hablemos de una organización, explicaremos las siglas la primera vez que aparezcan, excepto los casos muy conocidos, como por ejemplo ONU, OTAN, etc.
3. Respecto a los tratamientos honoríficos, la mayoría de los libros de estilo españoles recomiendan prescindir de ellos excepto en el caso de la Casa Real.
4. Respecto a las cifras, es aconsejable escribirlas en letra.
5. Hay que huir de las negaciones e interrogantes sobre todo en el titular.

14.3. Instrumentos

El periodista, como cualquier otro profesional, vive rodeado de alta tecnología, inventada para facilitar su trabajo. Las viejas máquinas de escribir han sido sustituidas por potentes ordenadores y los blocs de notas por sofisticadas grabadoras. Pero el informador, además de adaptarse a los cambios que conlleva el avance tecnológico, necesita apoyarse en sus propios instrumentos de trabajo, elementos que le hagan más fácil la consecución de objetivos.

Un estudio en profundidad realizado en gabinetes de diferentes empresas, instituciones públicas y partidos políticos, ha reflejado una gran dispersión en lo que respecta a los elementos de apoyo utilizados por sus profesionales. Existen aquellos que no necesitan más que una nutrida agenda personal. En el otro extremo se sitúan los gabinetes que utilizan hasta veinte instrumentos distintos para facilitar el trabajo. Los resultados son diversos, cada gabinete es un mundo diferente y por tanto todas las fórmulas posibles son válidas si se aplican con eficacia.

Pero existen tres instrumentos indispensables para la organización del trabajo de un gabinete de relaciones informativas: las plantillas de convocatoria, las agendas de la comunicación y las hojas de peticiones.

14.3.1. *Las plantillas de convocatoria*

En general, el funcionamiento de todos los gabinetes de relaciones informativas es similar, independientemente de la empresa a la que se represente. Ahora bien,

una entidad bancaria no dirige sus mensajes al mismo tipo de receptor que un conjunto de música pop, y el gabinete de una institución de carácter económico no canalizará sus informaciones hacia los mismos medios de comunicación que el de una compañía discográfica.

Los clientes, entendidos como tales las personas que van a recibir el producto final, es posible que sean los mismos, pero no así los medios de comunicación y menos aún los profesionales que trabajan en ellos.

Existe un buen número de medios de carácter general hacia los que todos los gabinetes coinciden a la hora de suministrar mensajes. Pero la demanda de información especializada de los diversos sectores productivos ha supuesto la eclosión de medios especializados. Todo esto hace necesario que cada gabinete elabore sus propias *plantillas de convocatoria*.

Una plantilla de convocatoria es aquel documento en el cual se recogen todos los ítems necesarios para establecer contacto directo con los periodistas que trabajan en los medios de comunicación.

En ellas se incluirá a los medios de carácter general y a los especializados en la materia o materias a las que se dedica la empresa a la que se representa, y con los que normalmente se mantienen contactos. Recogerán los datos esenciales de cada órgano informativo al que el gabinete debe dirigirse para suministrar una información o convocar un acto noticioso.

Los medios reciben diariamente cientos de comunicados. Por ello debemos cuidar hasta el último detalle si queremos que la noticia que vamos a suministrar reciba un buen tratamiento y supere los filtros selectivos de los editores de información.

Las plantillas de convocatoria incluirán, además de los datos obvios —nombre del medio, teléfono y número de fax—, el nombre del periodista de contacto al que con asiduidad nos dirigimos. Esto facilitará el trato directo e incrementará el nivel de atención del periodista.

La elaboración de las plantillas, aunque sencilla, se puede complicar cuando abordamos el apartado de emisoras de radio y televisión. En los medios escritos sí existe normalmente la división por áreas informativas, y cada periodista tiene asignadas por lo general las informaciones según su carácter. Pero la estructuración en la radio y la televisión es bien distinta, porque cuentan normalmente con menos personal que los periódicos y revistas. Esto es especialmente sensible fuera de las grandes ciudades.

Más que estructurados por áreas de especialidad, la división en los medios audiovisuales hay que entenderla por programación. Además de los informativos propiamente dichos, en la radio y la televisión las especializaciones las marca el contenido de los programas. Una noticia determinada puede ser rechazada entre los temas elegidos del día, pero perfectamente puede tener cabida en un informativo basado en los reportajes en profundidad, en un programa de entretenimiento o en un debate o tertulia.

Estos factores hacen de la plantilla de convocatoria un instrumento esencial para el trabajo diario de un gabinete de relaciones informativas. Con una actualización continua de la misma, con sólo un vistazo, el periodista del gabinete abarca todo el universo periodístico inmediato, y a partir de ahí selecciona, sobre todo en razón del tema concreto del que va informar, a quién debe convocar.

No conviene fiarse del azar o la memoria. Si podemos tener al alcance de la mano un plano general de los medios de comunicación, ¿para qué arriesgarnos a esos olvidos con los que nos castiga la mente cuando estamos en plena actividad? ... Y recuerda: por muchas veces que un medio de comunicación rechace las convocatorias, basta una ocasión en la que se dejan de enviar para que el olvido pese sobre tu espalda. Puede dañar incluso la credibilidad del gabinete.

4.3.2. *Las agendas de la comunicación*

Nuestra agenda personal y la agenda del gabinete se complementan perfectamente con otras agendas oficiales de comunicación.

La agenda de la comunicación es una publicación en la que aparecen todos los datos necesarios para poder contactar no sólo con los medios, sino también con los distintos departamentos de las administraciones, empresas públicas y organismos oficiales. En ella figuran, sobre todo, los servicios dedicados a las relaciones con los periodistas.

En España, fue el Ministerio de la Presidencia, concretamente la secretaria general del portavoz del gobierno, el primer editor de una agenda de comunicación. Luego y de forma paulatina, los gobiernos de algunas comunidades autónomas han sacado al mercado documentos similares. En unos casos la única diferencia se encuentra en el ámbito territorial, por el contrario hay otros en los que se varía totalmente, desde el formato hasta la estructuración de la información.

Pero el objetivo de todas es el mismo: servir de elemento complementario para la agenda personal del periodista. Las ediciones van actualizándose cada año, pero de forma excepcional y si los cambios producidos en este ámbito son cuantiosos, se editan librillos complementarios con la nueva información.

Son muchas las agendas útiles. Por poner un ejemplo, un periodista de internacional puede tener una ayuda notable en la agenda del Vaticano, el *Anuario Pontificio*, editado en la Imprenta Editrice Vaticana, donde se recogen los datos de la estructura de la Iglesia católica en todo el orbe.

Si ocurre una catástrofe en Timor o Papúa, por ejemplo, puede que no tengamos a mano embajadas u oficinas de agencias internacionales de noticias, sin embargo, es seguro que un obispo católico se ocupa de aquel territorio, un obispo que habitualmente habla español, francés o inglés. En el Anuario Vaticano tenemos un banco de datos excepcional, con los nombres de los responsables de la diócesis, sus direcciones y teléfonos; un instrumento sumamente válido y fiable para llegar a donde otros medios son incapaces de llegar.

14.3.3. *Las hojas de peticiones*

Además de las informaciones que las instituciones suministran hacia el exterior, éstas reciben diariamente numerosas solicitudes por parte de los medios de comunicación. Fuera del ámbito estricto de la convocatoria de actos noticiosos o

el suministro de comunicados de prensa, buena parte de la actividad del gabinete se dedica a la recepción y atención de las demandas de los periodistas.

Las hojas de peticiones son el documento que recoge todas esas demandas externas de forma esquemática y perfectamente estructurada. No se trata de ir las anotando una detrás de otra para contestarlas como y cuando se pueda. Hablamos de un registro útil y dinámico que nos facilite el trabajo y nos permita priorizar la emisión de mensajes.

Si la institución o empresa a la que se representa está centrada en una sola actividad, un libro de peticiones estructurado por días en forma de agenda recogerá diariamente las entradas y su resolución. Si el tema no se ha resuelto en el día por cualquier motivo, se incluirá en el registro actualizado del día siguiente. Lo ideal es informatizar la agenda y tenerla permanentemente actualizada.

En los casos en los que la entidad esté dividida en varios departamentos de actividad, es conveniente la elaboración de un registro de peticiones para cada uno de ellos. Como siempre, los ejemplos explican mejor que cualquier teoría las ideas que se exponen. Y para que todos los puntos queden claros lo ideal es poner uno bastante complicado.

Imaginemos una sociedad anónima deportiva con un consejo de administración, con clubes de fútbol, baloncesto, ciclismo y natación, y dentro de ellos varias categorías. De momento necesitaremos un libro de peticiones para las demandas de ampliaciones informativas y entrevistas con el presidente o miembros del consejo de administración. Además, en cuatro documentos aparte recogeremos las demandas relacionadas con cada uno de los clubes, y sus diversas secciones. Diariamente se irá actualizando, eliminando los temas resueltos e incorporando al nuevo documento las peticiones no solucionadas junto a aquéllas hechas para un plazo más amplio.

Las peticiones que lleguen desde los medios de comunicación son de muy distinta naturaleza. Normalmente se trata de solicitudes para entrevistar a los portavoces o presidentes y de ampliaciones de ciertas informaciones, que en la mayoría de los casos se pueden dar desde el mismo gabinete.

Otro tipo de peticiones son las de posicionamiento frente a un evento concreto, lo que en el apartado dedicado a los cauces para suministrar información denominamos «declaraciones». Estas demandas surgen tras un hecho noticioso que afecta directa o indirectamente a nuestra entidad, y su solución requiere rapidez y claridad de ideas.

Siguiendo con el ejemplo de la sociedad anónima deportiva, imaginemos que, clasificado el equipo de fútbol para la semifinal de la Copa, va a celebrarse el sorteo para determinar el club rival en la eliminatoria. Incluso antes de la celebración del sorteo ya se recibirán demandas para aclarar cuáles son las preferencias del club, a qué equipo nos gustaría enfrentarnos y por qué. Inmediatamente después del sorteo nos pedirán las primeras impresiones sobre nuestro contrincante y el resultado esperado.

Por supuesto, este tipo de peticiones han de ser resueltas con la máxima rapidez. La noticia es del día, mañana el valor de las declaraciones del portavoz del club ha disminuido notablemente. ... Y si no hablamos nosotros, ese espacio lo ocupará otro, quizá para hablar negativamente de nuestra entidad.

Sin embargo, existen otras peticiones no tan urgentes. Cuando un medio de información pide documentación adicional sobre un tema concreto, normalmente

está pensando en la elaboración de una información que verá la luz días después. Hay que solucionarlo cuanto antes, pero la urgencia no es tan apremiante como en el caso anterior y la respuesta puede ser más completa.

Si organizamos bien nuestro trabajo nos ahorraremos multitud de problemas. Las hojas de peticiones, igual que las plantillas de convocatoria, nos permiten una rápida visualización del estado de nuestro trabajo. Con las plantillas, nos percatamos de cualquier error cometido al hacer una convocatoria; con las hojas de peticiones sabremos de forma inmediata qué trabajo queda pendiente y cuál ha quedado resuelto, y podremos priorizar el orden de los mensajes.

14.4. El factor tiempo

14.4.1. *Las rutinas diarias*

Los eventos diarios deben ser anunciados a los medios de comunicación con la suficiente antelación, con objeto de que sean incluidos en los listados de actos previstos para cubrir informativamente. Es una labor fundamental.

Además, el trabajo diario de los gabinetes de relaciones informativas se centra en varios puntos:

1. El seguimiento de las informaciones ofrecidas en días anteriores a los medios de comunicación. Para ello es fundamental la elaboración de un resumen de prensa, el seguimiento de la información de agencias y el resumen de los informativos de radio y televisión. Con estos elementos de análisis se puede determinar tanto la repercusión de las informaciones difundidas, como el tratamiento que cada medio ha dado a nuestras informaciones.
2. La elaboración de las informaciones que se van a transmitir: actos programados, entrevistas, etc.
3. La distribución de la información, adaptándose a los horarios de los distintos medios. Es preciso tener en cuenta las diferentes necesidades de los periódicos, las emisoras de radio y las de televisión.
4. La respuesta y el suministro de documentación sobre los temas que se soliciten.
5. En su caso, las confirmaciones, valoraciones, puntualizaciones, etc., que pueda requerir alguna de las informaciones difundidas por los medios de comunicación.

Diariamente hay que ofertar nuestras informaciones, y proceder a su correcta distribución. Se trata de planificar quién, a quién y qué se va a *vender* en el día.

Si se difunde más de una gran información diaria, el espacio que se ocupa en los medios de comunicación puede ser relativamente menor. Hay que tener en cuenta que el periódico o el informativo de radio no tendrá más duración o más páginas porque nuestra organización informe hoy de una gran campaña de atención al tercer mundo y de la mejora de las condiciones de trabajo de los empleados. Seguramente se repartirá el espacio o uno de los temas; al menos, irá a la papelera:

UN DÍA, UNA IDEA

Dos de las bases de una política eficaz de comunicación global, son la coherencia del discurso y la correcta difusión del mismo. Pues bien, una y otra quedan entrelazadas en el suministro diario de informaciones. La redacción del eje comunicacional de cada una de las políticas aplicables en la organización y su difusión continua pero ordenada y sin solapamientos, tiene como resultado una creciente influencia de la organización en la sociedad a la que se dirige.

La información de fin de semana, festivos y vacaciones

Son precisamente los fines de semana, días festivos y de vacaciones, cuando mejor se *colocan* las informaciones. La bajada de la oferta de noticias facilita la tarea de los gabinetes en su labor de difusión de las actividades de la empresa o institución.

Cuando no existe una fuerte presión informativa, los medios de comunicación se encuentran mucho más receptivos de lo normal. Además, no hay que olvidar que en períodos vacacionales se mantiene, e incluso a veces se incrementa, el índice de lectura de prensa y suplementos, más que el número de radioyentes y televidentes.

Las informaciones suministradas durante estas jornadas se ven reflejadas en mayor medida en los medios de comunicación que en cualquier otro momento. Así, se ha comprobado que una noticia sin especial relevancia puede alcanzar una trascendencia mucho más elevada si es dada a conocer en sábado que cualquier otro día de la semana. De todos es conocida además la temática de las *serpientes de verano*, sucesos frecuentemente anecdóticos que ocupan portadas por la escasez de información, y que en otra época del año pasan desapercibidos.

Los gabinetes de relaciones informativas deben ser conscientes de ello y programar de vez en cuando acontecimientos para los fines de semana o períodos vacacionales. Es importante también la elaboración de noticias intemporales o de *nevera*, para cubrir los huecos informativos de las jornadas festivas.

Los horarios

El momento concreto en el que se suministra una información no es un factor sin importancia. Hay que elegir una hora adecuada para todos los medios de difusión.

A excepción de los grandes acontecimientos que adquieren relevancia por sí solos, las ruedas de prensa y actos relativamente rutinarios han de ser convocados preferentemente por la mañana. Si un acto relevante se produce por la tarde, es más probable su fracaso comunicativo: Ahora bien, en situaciones ineludibles (por ejemplo, una conferencia programada para una hora tardía) es recomendable adelantar un texto con una nota de advertencia: «Información embargada hasta las ...

horas». Esto permitirá asegurar un eco informativo mayor, especialmente en los medios escritos.

Los periódicos, las revistas, la radio y la televisión trabajan con diferentes horarios. El gabinete de relaciones informativas debe adecuar en lo posible su trabajo a la actividad de cada uno de ellos, facilitando su acceso a los actos. Recomendación concreta: además de buscar un día poco saturado informativamente, hay que tener en cuenta las necesidades de los profesionales de cada medio.

La radio, con boletines de noticias horarios y grandes informativos de mañana, mediodía y noche, necesita que los actos no coincidan, en la medida de lo posible, con sus informativos. Siempre se puede entrar en directo desde el lugar del acontecimiento, pero la información estará menos cuidada y elaborada que si el periodista dispone del tiempo necesario para hacer una redacción adecuada.

Con la televisión el caso es más complicado. A no ser que esté prevista una conexión en directo, el periodista debe volver al centro de producción, para elaborar el texto y montar las imágenes seleccionadas para la difusión de la noticia.

Las necesidades de los periodistas que trabajan en medios escritos son bastante diferentes, a excepción de las agencias informativas, que, teóricamente, deben anticiparse al resto de los órganos de comunicación. Para los informadores de la prensa escrita, las mañanas son el momento ideal para recopilar la información, que reelaborarán durante la tarde.

Para recordar

En el desarrollo de las labores cotidianas de un gabinete de relaciones informativas, la calidad de la información sigue erigiéndose como elemento principal, pero existen otros pilares básicos.

Una buena presentación, la claridad y la identificación son factores relevantes de la información suministrada desde el gabinete. En la planificación y organización de actos informativos, el gabinete de relaciones informativas debe incorporar una serie de instrumentos de apoyo que propician el contacto directo y las relaciones fluidas con los medios de comunicación.

El plan comunicacional debe ser aplicado. En este momento son los detalles en apariencia más insignificantes —formato, horarios,...— los que más relevancia adquieren; la previsión es fundamental.

CAPÍTULO 15

LAS CRISIS.

INFORMACIÓN DE CHOQUE

Siempre hay que estar preparados para una situación difícil. Todas las organizaciones deberían prever, dentro del plan de comunicación, mecanismos y orientaciones para afrontar una situación de crisis.

Después de que la revista *Confidential Magazine* publicase en tono sensacionalista una serie de mentiras sobre Groucho Marx, éste remitió una misiva a la publicación. En ella decía: «Muy señores míos: Si siguen publicando artículos difamatorios contra mí, me veré obligado a cancelar mi suscripción».

Hasta un buen rasgo de humor puede ser importante para responder a una situación de dificultades con los medios. Es más, el éxito de una respuesta de este tipo suele ser mucho más ostensible que el de una reacción crispada o dirigida por la vía judicial.

En general, los teóricos de la comunicación coinciden en señalar que cuando estalla un problema, la mejor solución es dar respuesta veraz y controlada a las informaciones que se solicitan. José Luis Carrascosa define en una frase todo un proyecto: «Ante una situación de crisis se puede ser paloma y se puede ser halcón, lo que nunca se puede ser es avestruz».

Si las orientaciones para una crisis están previstas en el plan de comunicación, la solución está servida, de lo contrario, la opción de huida o la respuesta evasiva son medidas poco aconsejables.

La mayor parte de los expertos en la materia convienen en la necesidad de seguir a rajatabla los siguientes puntos:

1. Realizar un análisis interno de la magnitud del problema.
2. Centralizar las comunicaciones.
3. Establecer un plan concreto de actuación.
4. Rechazar la mentira como recurso.
5. No demorar la respuesta.
6. Análisis continuo de la situación.
7. Balance honesto de la misma.

Cuando surge el conflicto entre la organización y uno o varios medios a raíz de la publicación de alguna noticia negativa, el primer paso debe ser el análisis minucioso de la información y las consecuencias que ella puede provocar: el impacto real.

El estudio de la noticia de forma reposada por el equipo directivo de la organización —donde por supuesto debe estar el responsable de comunicación— y el intercambio de opiniones, pueden conducir a la decisión de no otorgar importancia al asunto. Ahora bien, si el análisis da como resultado la creencia que esa información puede afectar seriamente a la imagen de la entidad, hay que actuar lo más rápidamente posible, pero sin precipitaciones.

La primera comprobación será la veracidad o falsedad de la información. Si ésta es errónea, hay que recapitular toda la información verdadera existente sobre el asunto; averiguar si la noticia se ha hecho de mala fe o es un error de interpretación; indagar de dónde ha salido esa información; qué tratamiento informativo

se le ha dado (espacio destacado, breve,...); y estudiar de las posibles actuaciones jurídicas.

A partir de ahí, se inicia el proceso de elegir la respuesta más adecuada. Si tenemos una información errónea, el rotundo desmentido oficial puede ofrecerse tanto a los medios de comunicación que la han difundido, como a aquéllos que no lo han hecho, como *medida preventiva*. Aunque hay que valorar hasta qué punto esta medida preventiva no puede extender el problema.

Si el tema realmente tiene suficiente calado como para provocar una verdadera crisis, todos los métodos utilizados (comparecencia pública del portavoz, aclaraciones personales, dossier informativo con todo el soporte necesario para desmontar la información...) serán necesarios. Si la información es errónea pero comporta poca alarma, lo recomendable es redactar un comunicado de aclaración con todos los datos posibles.

Si alguno de los medios que publicó la noticia falsa no hace lo propio con la verdadera, se puede exigir, por ley, la publicación de la rectificación, con el mismo tratamiento que la información errónea. Esta exigencia es una medida sólo recomendable para casos extremos, ya que las relaciones con los medios de comunicación pueden resultar seriamente dañadas. El mejor resultado se obtiene a menudo con la llamada personal y amistosa del responsable de relaciones informativas, comunicando el error en el que ha caído el medio y los datos reales de la información que conviene publicar para salvar el prestigio del mismo.

En el apartado dedicado a explicar el papel de las relaciones informativas en el plan comunicacional, ya apuntábamos la necesidad de prever lo imprevisible. Hablábamos entonces del hecho de que los acontecimientos que se suceden con cierta regularidad hay que planificarlos previamente y aprender de los errores para ocasiones posteriores. También nos hemos referido a los casos de información imprevista que pueden, en cualquier momento, abrir una crisis en la imagen de la organización.

Toda organización debe tener previsto que en determinadas ocasiones las actividades propias de su condición pueden causar polémica en los medios de comunicación, polémica muchas veces surgida por la actividad de la misma o por accidente. Para estos casos el plan de comunicación debe recoger la correspondiente teoría de aplicación, pero el gabinete de relaciones informativas debe saber aplicarla en la práctica.

Un ejemplo extraído entre otros muchos puede ser el caso del accidente de la planta nuclear de Chernobil, en abril de 1986. La rotura de unos conductos produjo la fusión del núcleo del reactor. Las consecuencias fueron desastrosas: un amplio territorio devastado por la radiactividad, 500 muertos como resultado directo e inmediato, pero cientos de miles de afectados física o psicológicamente. Chernobil fue uno de los elementos que contribuyó a destrozar la Unión Soviética.

Dejando esto al margen y centrándonos en el tema comunicacional, una acertada reacción de la entonces Unión Soviética hubiera, si no paliado todos los efectos, sí su responsabilidad y mala imagen. Pero las autoridades soviéticas ocultaron varios días el accidente a la población afectada, efectuaron tarde las evacuaciones y siguieron negando buena parte de la realidad durante mucho tiempo. A la entidad del desastre se

sumó una mala gestión del problema, y la desconfianza de la población hacia los gobernantes. En el plano interno y externo, el prestigio soviético se vino por los suelos.

En la política de comunicación del gobierno soviético, o de los departamentos de Energía y Seguridad, este tipo de accidentes se debería contemplar como un caso no probable pero sí posible. La primera reacción recomendable es por supuesto no contribuir al incremento de la alarma social; posteriormente, poner todos los medios disponibles para que el impacto sea el mínimo; proceder a la investigación de las causas y sobre todo, en el plano comunicativo, dar toda la información necesaria posible, para no dejar que los rumores y malas intencionalidades copen el mercado de los medios de comunicación. El gobierno debió organizar en el momento en que fue informado del accidente una rueda de prensa con el ministro de turno para dar cuenta del mismo de la forma menos negativa posible. Además, en la comparecencia, debiera haber instado a la sociedad a la calma, comprometiendo al gobierno a solucionar el problema, poniendo en marcha un plan previsto de antemano y asumiendo las responsabilidades oportunas.

Por último, y dado que éste no es un hecho puntual sin más consecuencias, una medida recomendable hubiera sido la habilitación de un departamento ocupado exclusivamente en atender las posibles demandas de ayuda de la población, en la investigación del caso y en dar a los medios de comunicación puntualmente toda la información novedosa que se fuese produciendo. Por supuesto, este departamento debería estar integrado por los profesionales más cualificados: ingenieros químicos, nucleares, ... y, lógicamente, periodistas.

En lo que se refiere a las situaciones que realmente pueden provocar pánico en las organizaciones, el estudio y planificación previo de ellas facilitará, sin duda, la anticipación al posible fallo y la resolución satisfactoria del problema. No podemos tenerlo todo calculado, es cierto, pero si la política de comunicación está bien diseñada, contemplará el método de resolución de las dificultades. Además, hay que tener claro que si todo el trabajo de una organización se hace para conseguir un objetivo, origen de su creación, no hay mejor forma de afrontar problemas comunicacionales que informando a la sociedad de ello, convenciendo de que los medios utilizados sólo persiguen la consecución de unos fines positivos.

Un ejemplo muy reciente es la polémica abierta en torno al gobierno autonómico de Madrid por la compra de un caballo de pura raza para la promoción de la ciudad en las próximas Olimpiadas de Atlanta, adquisición fuertemente criticada por distintos medios del país.

Antes de dar la información, los responsables de comunicación del gobierno autónomo debieron analizar las posibles críticas a la operación de compra, estudiando la forma de comunicar a los ciudadanos la inversión de varios millones de pesetas por el caballo que llevaría el nombre de Madrid al concurso olímpico.

Hay recursos para *blindar* esa información, transformándola en algo positivo, no sujeto a polémica. Hubiera sido posible elaborar una encuesta en la comunidad en la que se preguntase algo así: ¿Le gustaría que un caballo de raza corriese en las Olimpiadas con el nombre de Madrid? Fácilmente hubiera cosechado una mayoría abrumadora el Sí. Ese apoyo popular, manifestado en una encuesta controlable, haría más vendible la inversión.

Además, hubiera apoyado la acción del gobierno madrileño, la previsión de una serie de reportajes en televisión, radio y prensa, loando esta acción original, y encuadrándola en el marco de otras medidas encaminadas al fomento del atractivo turístico de Madrid en el mercado de los EE.UU. En síntesis, hubiera sido necesario soltar la información en un marco positivo.

Los informes preventivos son una fórmula recomendable para salir al paso de todo tipo de situaciones imprevistas. Una evaluación periódica alertará a la organización del flanco por donde pueden llegar los conflictos. Una vez conocidos y reconocidos los puntos débiles, se recomienda la elaboración, siempre en positivo, de informes con la máxima documentación posible, lo que podríamos llamar «dossiers de uso preventivo», según Josep Francesc Valls.

Para recordar

La frase con la que iniciamos el capítulo resume fielmente el contenido del mismo «siempre hay que estar preparados para una situación difícil».

Prever lo imprevisible debe ser uno de los puntos básicos en la elaboración del plan comunicacional. Las actuaciones a realizar, las orientaciones al problema,... todo debe estar minuciosamente planificado; de esa manera el problema si bien no desaparece al menos sí parece más leve.

La relevancia de la situación depende de la imagen que los medios recojan de ella. El gabinete debe planificar la mejor forma de dar a conocer las informaciones que en determinados contextos puedan ser perjudiciales para la organización a la que representa: hay que blindar esa información.

CAPÍTULO 16

PRINCIPALES CAUCES PARA SUMINISTRAR LA INFORMACIÓN

El comunicado de prensa serio y oficial ha dejado de ostentar la exclusiva como cauce para suministrar información a los medios de comunicación.

Hoy, los conceptos son más amplios, completos y modernos. Los instrumentos de relación con los medios se amplían al ofrecimiento continuo de temas, personajes o comentarios.

Son varios los *cauces físicos* que se pueden utilizar para ofertar las distintas informaciones desde un gabinete de relaciones informativas. No son fórmulas estáticas ni matemáticas. Básicamente podríamos englobarlas en los siguientes epígrafes:

1. Convocatoria.
2. Nota de prensa —previa y resultante.
3. Rueda de prensa.
4. Declaraciones.
5. Entrevista.
6. Dossiers.
7. Artículos y publibreportajes.

16.1. Convocatoria

Todos los actos noticiosos deben ser convocados con la suficiente anterioridad para que los medios de comunicación puedan prever la inclusión o no del tema entre los que conformarán el noticiario de ese día.

En una convocatoria informamos de la celebración de un acontecimiento puntual. El texto, que irá precedido de la distinción «convocatoria» y de un titular explicativo, sólo contendrá los datos básicos, es decir responderá a las conocidas 6 W: qué, quién, cuándo, cómo, dónde y por qué.

En realidad no es más que la conjugación y redacción de los datos básicos de un acontecimiento:

	AGENDA DE...
Día:
Hora:
Lugar:
Asunto:

Ejemplo

MÉDICOS SIN FRONTERAS******* CONVOCATORIA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN *******

El próximo **jueves día 21 de diciembre**, la organización no gubernamental «Médicos Sin Fronteras» presentará a los medios de comunicación la campaña organizada sobre «La transparencia del comercio de armas», diseñada con el objeto de poner freno al comercio ilegal de armamento.

La rueda de prensa se celebrará en la sede de **Médicos sin Fronteras de Barcelona** (Nou de la Rambla, 26 / 08001 Barcelona), a las **11.30 horas**.

En la campaña por «La transparencia del comercio de armas», Médicos Sin Fronteras ha trabajado de forma conjunta con las ONGs Amnistía Internacional y Greenpeace.

Barcelona, diciembre de 1995

16.2. Comunicados

Los comunicados o notas de prensa son el cauce más utilizado por los gabinetes de relaciones informativas para informar de los distintos temas noticiosos a los medios de comunicación.

Los gabinetes deben realizar comunicados de prensa de todos aquellos acontecimientos que consideren de interés general. Hay que tener muy en cuenta que estas informaciones, aunque van dirigidas a los periodistas, tienen como objetivo último el ser publicadas. Consecuentemente, además de aportar los datos concretos del acontecimiento, obra o proyecto que queramos vender, debemos incluir el eje comunicacional de nuestra entidad, de forma que toda la sociedad vaya asimilando la política de nuestra organización.

La mayor o menor relevancia del hecho noticioso no exculpa al gabinete de relaciones informativas de suministrar el comunicado de prensa a los medios. Son éstos los que deben decidir su publicación o no.

Los pequeños acontecimientos, a los que raramente acude algún periodista, no siempre están faltos de importancia periodística. Los grandes temas copan la actualidad informativa, y las redacciones de los periódicos, de las emisoras de radio y televisión quedan con poco personal para seguir los asuntos menores. La referencia escrita, en casete o en vídeo, de una pequeña pero interesante noticia, puede encontrar perfectamente un hueco muy respetable en la siguiente edición de informativos. Y es en este reto, donde el gabinete debe mostrar su capacidad profesional.

Que un gran acontecimiento tenga un buen reflejo en los medios de comunicación es importante, conlleva trabajo profesional. Ese reflejo puede parecerse una victoria. Pero en mayor medida es exitoso nuestro trabajo si la actividad que se difunde tiene un grado menor de importancia y, pese a ello, la hemos situado satisfactoriamente en el orbe de la información.

A los grandes acontecimientos suelen acudir casi todos los medios de comunicación. Muchas veces, incluso, un acto parece desvirtuarse con tanta afluencia de redactores literarios y gráficos, y el observador duda si en realidad está asistiendo

únicamente a una reunión de periodistas. Lo vemos muy a menudo. Ante unas elecciones generales, el momento de votación de los máximos aspirantes al triunfo pierde toda la normalidad. La reducida sala del colegio electoral se llena de periodistas gráficos, redactores, locutores, cámaras de televisión, ayudantes de cámara, etc., que se apretujan para obtener instantáneas o declaraciones. En el lugar no cabe un alfiler. Los votantes no pueden entrar en la sala y se agolpan en el pasillo. Los componentes de la mesa electoral adoptan un aire solemne porque saben que van a salir en los telediarios. Los periodistas hacen que el candidato muestre claramente el sobre de la votación, y el presidente de la mesa lo sostiene medio minuto ante la ranura de la urna, para que todos inmortalicen el momento, con sus tomas fotográficas o televisivas. Algunos espectadores-votantes aplauden, otros se quejan del espectáculo y exigen mayor celeridad. Cuando se retira el candidato, los informadores se abalanzan y lo cercan para exigirle opiniones políticas. Algún ciudadano tiene que soportar los golpes o empujones de la turba periodística, que se mueve como un río de lava que engulle la figura del votante... El observador de a pie puede pensar que aquello no es un caso de ejercicio de voto, sino un espectáculo convocado para dar imágenes de un líder político en la jornada electoral. En parte, tiene razón.

Incluso muchos de los grandes acontecimientos, en los que parece asegurada la presencia de todos los informadores esperados, el gabinete de relaciones informativas debe realizar el correspondiente comunicado de prensa. Hay que tener en cuenta que existen cientos de medios de comunicación, cada uno con una cobertura muy distinta. Siempre que alguien comenta «han venido todos» suele referirse a «todos los importantes». Pero los menos grandes siguen, aún en su modestia, influyendo de forma creciente en la sociedad. Con nuestro comunicado les haremos llegar la información, el mensaje, con una ventaja nada desdeñable: la orientación de esa información será la que a nosotros nos interese.

Precisamente por esto es muy importante la inclusión del eje comunicacional en las notas de prensa, siempre lo más cercano posible al *lead*, para que por mucho que se recorte la información, aparezca como elemento indispensable.

El eje comunicacional es la pauta de la política defendida y comunicada por la organización. Aunque estemos trabajando en una empresa, cuyo objetivo básico es el beneficio, la dirección dirige su actividad basándose en unos principios benéficos que se divulgarán en la comunicación. Ese mensaje benefactor es parte fundamental del *valor añadido* de nuestro producto.

Básicamente, existen dos tipos de nota de prensa: la previa a la celebración de un acontecimiento noticioso y la nota resultante de ese acontecimiento.

16.2.1. *La nota «previa»*

En realidad es el anuncio de un acontecimiento. En una definición teórica podríamos confundirla con la convocatoria, pero, el objetivo las distingue: la nota previa se elabora con la finalidad de que sea publicada, la convocatoria es simplemente un recordatorio.

La nota de prensa previa contiene además de los datos básicos, los antecedentes y documentación sobre el hecho noticioso, así como el eje comunicativo de la organización. Con su difusión se busca crear un ambiente propicio y ampliar la trascendencia a la noticia, de manera que el resultado del acto comunicativo principal alcance la categoría de los grandes acontecimientos.

Ejemplo 2:

Varias ONGs se suman a la campaña de sensibilización

MÉDICOS SIN FRONTERAS DEMANDA TRANSPARENCIA EN EL COMERCIO DE ARMAS

La organización no gubernamental (ONG) Médicos Sin Fronteras va a iniciar una campaña informativa y divulgativa, para exigir la transparencia sobre el comercio internacional de armas.

Esta actividad de sensibilización se enmarca dentro de los objetivos generales de Médicos sin Fronteras, de ofrecer ayuda sanitaria a aquellos pueblos más necesitados del tercer mundo e informar a la sociedad sobre la situación y los problemas de los países en desarrollo.

Bajo el lema «Sobre la transparencia del comercio de armas», la campaña pretende sensibilizar al conjunto de la sociedad sobre la necesidad de conseguir un mayor nivel de transparencia e información en torno a la venta de armamento. Colaborarán también en ella Greenpeace y Amnistía Internacional.

El comercio mundial de armamento supera la cifra de cuatro billones de pesetas anuales. En España la cifra oscila entre los 60.000 y los 80.000 millones de pesetas al año.

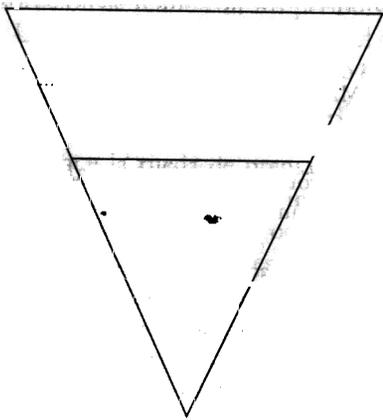
Barcelona, diciembre de 1995

16.2.2. *La nota de prensa «resultante»*

Es el comunicado que se elabora desde la institución una vez acaecida la noticia. En ella, además de la respuesta a las 6W, se destaca la información más relevante: contenido de la reunión celebrada, declaraciones de las autoridades presentes y otras circunstancias pertinentes.

Pero ello no equivale a la elaboración de un informe minucioso que recoja todos aquellos puntos tratados. El comunicado debe entenderse y redactarse con criterios periodísticos, es decir, de forma breve, clara y concisa, con una extensión máxima de uno o dos folios. En él se incluirán los temas más relevantes y aquellos que la organización desee destacar.

Basándonos en una doble estrategia, vender nuestro mensaje y al mismo tiempo facilitar el trabajo a los periodistas, si presentamos un comunicado de calidad y que siga las principales reglas periodísticas, tendremos más posibilidades de que la nota de prensa sea difundida tal y como nosotros la enviamos, incluyendo los temas que a nuestra organización le interesan.



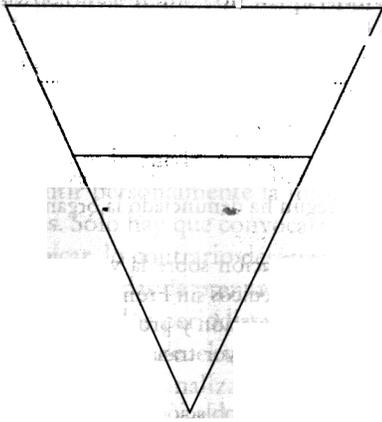
LEAD: Datos más relevantes y eje comunicacional

CUERPO: Relación de datos por importancia decreciente

Con las pautas de estilo antes descritas, elaboraremos los comunicados siguiendo el esquema de la pirámide invertida. El titular refleja la idea más destacada, que luego desarrollaremos en el *lead*. Inmediatamente después de éste, incluimos el objetivo comunicacional de la organización, y a continuación y por importancia decreciente, iremos ampliando y explicando los distintos aspectos, documentación, antecedentes, etc.

Estas consideraciones, elementales para cualquier periodista, no son tenidas en cuenta por la mayoría de los técnicos que, convertidos en amables cooperadores del gabinete, redactan comunicados de prensa en los que demuestran todos sus conocimientos a la sociedad, aunque en un lenguaje excesivamente técnico que no entiende la mayoría. Las diferencias en los criterios de redacción de los textos, que no siguen el esquema de la pirámide invertida, dificultan, más que facilitan, el trabajo a los profesionales de los medios de comunicación. Es algo parecido a lo que ocurre en las sentencias judiciales, donde las conclusiones, que aparecen al final del texto, son normalmente la parte de mayor importancia periodística.

En el ejemplo que desarrollamos a continuación se reflejan las pautas aconsejadas. Iniciamos el comunicado con un titular informativo y un *lead* que desarrolla la idea principal que nos proponemos vender. El segundo párrafo clarifica la política global de la organización, y a continuación vamos añadiendo datos e información destacada pero en orden decreciente en importancia (desde el punto de vista de nuestra organización). Es importante, como ya hemos advertido, incluir el mensaje comunicacional muy cerca del *lead*, todo lo posible, para que en el caso de recortes por falta de espacio, sea lo último que puedan descartar. Juntándolo al *lead*, incluso se publicará la idea cuando nuestra información sea destinada a cubrir el apartado de *breves*.



LEAD: Datos más relevantes y eje comunicacional

CUERPO: Relación de datos por importancia decreciente

Con las pautas de estilo antes descritas, elaboraremos los comunicados siguiendo el esquema de la pirámide invertida. El titular refleja la idea más destacada, que luego desarrollaremos en el *lead*. Inmediatamente después de éste, incluimos el objetivo comunicacional de la organización, y a continuación y por importancia decreciente, iremos ampliando y explicando los distintos aspectos, documentación, antecedentes, etc.

Estas consideraciones, elementales para cualquier periodista, no son tenidas en cuenta por la mayoría de los técnicos que, convertidos en amables cooperadores del gabinete, redactan comunicados de prensa en los que demuestran todos sus conocimientos a la sociedad, aunque en un lenguaje excesivamente técnico que no entiende la mayoría. Las diferencias en los criterios de redacción de los textos, que no siguen el esquema de la pirámide invertida, dificultan, más que facilitan, el trabajo a los profesionales de los medios de comunicación. Es algo parecido a lo que ocurre en las sentencias judiciales, donde las conclusiones, que aparecen al final del texto, son normalmente la parte de mayor importancia periodística.

En el ejemplo que desarrollamos a continuación se reflejan las pautas aconsejadas. Iniciamos el comunicado con un titular informativo y un *lead* que desarrolla la idea principal que nos proponemos vender. El segundo párrafo clarifica la política global de la organización, y a continuación vamos añadiendo datos e información destacada pero en orden decreciente en importancia (desde el punto de vista de nuestra organización). Es importante, como ya hemos advertido, incluir el mensaje comunicacional muy cerca del *lead*, todo lo posible, para que en el caso de recortes por falta de espacio, sea lo último que puedan descartar. Juntándolo al *lead*, incluso se publicará la idea cuando nuestra información sea destinada a cubrir el apartado de *breves*.

Ejemplo 3:

Según denuncia Médicos sin Fronteras

EL 95 POR CIENTO DE LAS VÍCTIMAS DE LOS CONFLICTOS ARMADOS ES POBLACIÓN CIVIL

La población civil que resulta afectada por los conflictos armados representa el 95 por ciento de las víctimas de los enfrentamientos, según ha denunciado la organización no gubernamental Médicos sin Fronteras.

La elaboración de una nueva campaña de sensibilización sobre la venta de armamento, ha puesto de relieve la magnitud del problema. Médicos sin Fronteras, dentro de uno de sus objetivos de informar a la sociedad sobre la situación y problemas del tercer mundo, ha elaborado una campaña para demandar una mayor transparencia en el comercio de armamento.

Según esta ONG, el comercio de armamento «afecta a la población civil, que representa el 95 por ciento de las víctimas, aumenta la letalidad y duración de los conflictos y absorbe los recursos económicos del tercer mundo en detrimento de sus necesidades sociales».

Además, con la venta de armas se dificulta la resolución pacífica de los conflictos y se incrementan la deuda externa y la militarización de los países. La campaña pretende conseguir un incremento de la transparencia en este tipo de comercio porque «si no se conoce lo que se exporta y cuál es su destino, no hay posibilidad de realizar controles».

En opinión de Médicos sin Fronteras, mientras prosiga el secretismo no será factible el control, por lo que la transparencia y divulgación de datos es condición indispensable para atajar el problema.

A la iniciativa de Médicos sin Fronteras se han sumado otras ONGs como Greenpeace y Amnistía Internacional. Estas ONGs piden soluciones al conflicto, y proponen una serie de medidas para conseguirlo. En primer lugar, y según las ONGs, se debería establecer un control parlamentario riguroso de estas exportaciones; en la actualidad cada país tiene su propia «política».

Además, estas organizaciones abogan por que se amplíe la información sobre el tema y se prohíba la exportación a países con unos gastos militares por encima del 4 por ciento de su PIB, a los que no declaren sus transferencias y los no firmantes de los tratados de derechos humanos, entre otras medidas.

El comercio mundial de armamento supone un gasto de cuatro billones de pesetas anualmente, cifra que en España se sitúa entre los 60.000 y los 80.000 millones de pesetas.

El 18 de abril de 1991, el Diario Oficial de las Comunidades Europeas publicó una resolución sobre el comercio de armas, en la que el Parlamento «insta a la comunidad a que tome iniciativas inmediatas con vistas a controlar y reducir las exportaciones de armamentos».

Barcelona, diciembre de 1995

16.3. Ruedas de prensa

Las ruedas de prensa son reuniones convocadas por una fuente informativa para dar cuenta de una determinada información a los medios. Así, por ejemplo, para presentar algún evento o informe importante, después de los Consejos de Mi-

nistros, los plenos de los gobiernos autonómicos o locales, etc., el portavoz de la institución se reúne con los periodistas y atiende sus demandas de información.

Una de las claves que aseguran el éxito de la rueda de prensa es una buena preparación de la misma. Es necesario sistematizar las líneas de explicación. La exposición desordenada de todos los temas acaba por confundir, aburrir y restar importancia a los hechos noticiosos.

Aunque la rueda de prensa es el canal más directo, habitual y cómodo para transmitir personalmente la información, conviene evitar la saturación de convocatorias. Sólo hay que convocarla cuando tengamos realmente algo noticiable para comunicar, lo contrario desacredita al emisor de información.

En las ruedas de prensa celebradas tras un Consejo de Gobierno, es conveniente entregar a los periodistas un resumen de cada uno de los principales acuerdos adoptados, dejando el tema o temas *estrella* como ejes de la exposición detallada del portavoz. Al finalizar la rueda de prensa se puede entregar información adicional de estos temas estelares, así realzaremos la importancia de los mismos e induciremos al trato preferencial de la información que nos interesa destacar.

En la documentación incluiremos siempre el eje comunicacional: es importante colocar esa frase-clave de forma directa, sin titubeos pero aparentemente de forma muy objetiva, muy cerca del *lead*, para darle importancia y asegurarnos de su publicación.

Además del tema que motiva la rueda de prensa, el portavoz deberá dar respuesta, normalmente, a otras cuestiones que los periodistas le presenten. Por ello es fundamental la preparación y conocimiento de la actualidad informativa, con objeto de poder dar una visión de conjunto, una opinión cualificada.

Para la preparación de este interrogatorio de los periodistas, es muy recomendable que el gabinete de relaciones informativas reproduzca ante el portavoz la batería de cuestiones que pueden surgir durante la rueda de prensa. De esta manera, el portavoz tendrá ocasión de preparar respuestas y nada le pillarán por sorpresa. Su reacción parecerá natural y, por supuesto, su respuesta será más precisa o inteligente.

Además de las ruedas de prensa habituales, convocadas cuando a la organización le interesa informar de ciertos temas propios, es conveniente celebrar encuentros con los periodistas, cuando surgen temas importantes desde fuera de la entidad, y todos los medios de comunicación solicitan conocer la versión institucional.

Las convocatorias de la rueda de prensa deben analizarse a fondo. No podemos saturar a los periodistas, ni somos la única fuente de información. Hay que cuidar la elección de las fechas y dotar a los actos de atractivo. Si nuestra organización es una de las llamadas «fuentes oficiales», los medios de comunicación pueden acudir a veces a nuestra convocatoria de forma rutinaria y sin ninguna motivación especial, casi esperando que acabe cuanto antes la rueda de prensa. Hay que buscar elementos que motiven el encuentro: el ambiente humano, el escenario, la documentación, un vídeo promocional...

Es importante controlar la duración de las ruedas de prensa. No es recomendable que se prolonguen más allá de los treinta minutos (exposición y preguntas de los periodistas incluidos). Si alguien pide una ampliación de un tema muy especializado, es mejor emplazarle para una reunión posterior, antes que convertir el acto en un diálogo del portavoz con uno solo de los periodistas.

La mesa no debe ser muy numerosa. Si sentamos en una rueda de prensa a más de tres personas, además de alargar la comparecencia de forma inevitable, se puede distorsionar mucho el mensaje que se espera transmitir. Hay que tener en cuenta, además, que ante una información cuantas más opiniones se den menos espacio/tiempo ocupará cada una de ellas y más desfigurado quedará el eje comunicacional.

Si nos planteamos, por ejemplo, una rueda de prensa para presentar unas jornadas de investigación, organizadas por tres empresas, sentiremos a un representante de cada una, pero sólo uno de ellos tendrá que llevar el hilo conductor de la exposición. Así, lo ideal es que tras la información básica de objetivos, contenidos, etc., se comenten las motivaciones particulares de cada entidad de forma breve, e inmediatamente se dé paso al turno de preguntas, que seguirá controlado por quien actúe como principal portavoz.

La información que se suministre por el gabinete, tras el encuentro, ha de quedar perfectamente estructurada: el titular y el *lead* se basarán en los datos principales, que se irán completando según su importancia en el resto del cuerpo de la información. Las versiones ofrecidas por los representantes, se irán intercalando con los datos, de forma que todas queden incluidas en el conjunto de la información.

En las ruedas de prensa hay que tener muy presente la variedad de los medios de comunicación. Los periódicos, revistas, la radio y la televisión tienen, cada uno, sus propias necesidades específicas. En todo momento debemos aportar a cada uno de ellos las máximas facilidades para que puedan realizar su trabajo. Los periodistas que trabajan en medios escritos son quienes tienen una tarea más sencilla, pero tanto los de radio como los de la televisión y los fotógrafos necesitan elementos concretos para acceder a la información.

Las ruedas de prensa son *antitelevisivas* por naturaleza. Los editores de noticieros necesitan imágenes vivas que atraigan la atención del telespectador; la radio necesita el sonido como base de su información. La repercusión y la estética de la rueda de prensa también depende de las facilidades que ofrezcamos a los medios de comunicación para realizar su trabajo.

Por ello, el gabinete deberá, en la medida de lo posible, suministrar documentación en soportes de audio y vídeo. Además, siempre que el tema lo requiera, es aconsejable la inclusión de información gráfica, ya que ayuda en la rueda de prensa, para facilitar explicaciones técnicas, y sirve como soporte visual a las televisiones y la prensa escrita.

Las televisiones lograrán una mayor vistosidad si en vez de incluir la imagen clásica de la mesa, sitúan al portavoz, de pie, explicando un gráfico o un mapa. Lo mismo ocurre con las fotografías. Además, los periódicos o semanarios pueden reproducir, junto a la información escrita, alguno de los gráficos suministrados.

Siempre es recomendable la emisión de una nota de prensa, una vez finalizado el encuentro. Por muchos medios que acudan, habrá quedado alguno sin venir. Además, el comunicado servirá para clarificar aspectos desarrollados, en caso de dudas de los informadores, y, sobre todo, fijará las posiciones de la organización ante el tema noticiable.

Por último, es esencial hacer un seguimiento posterior para analizar el reflejo en los medios de comunicación. Para ello se elaborará un resumen de prensa, radio

y televisión. En él podremos comprobar el espacio/tiempo que ha ocupado nuestra información, el tratamiento que ha recibido, si ha motivado la elaboración de artículos de opinión, editoriales, entrevistas complementarias o reportajes y, sobre todo, con esta visión global, apreciaremos los posibles errores cometidos.

16.4. Declaraciones

De forma generalizada, se denominan declaraciones a las opiniones o explicaciones de un tema puntual, facilitadas por un portavoz de la organización a los medios de comunicación que lo solicitan. No se pueden confundir con las ruedas de prensa. La diferencia fundamental estriba en que mientras éstas son convocadas formalmente, las declaraciones surgen normalmente a petición de uno o más periodistas, cuando un tema noticioso repercute directamente en nuestra organización.

Ahora bien, cuando un asunto no es propio de nuestra competencia directa pero nos interesa entrar en el debate, los gabinetes deben estar cualificados para provocar las peticiones de los periodistas.

El gabinete debe tener una prudencia especial con las declaraciones. Normalmente éstas surgen por una información de importancia. Antes de que cualquier miembro de la organización hable con los periodistas, se deben confirmar estas noticias y analizar los contenidos. Ésta es una medida habitual prudente que evitará *patinazos*. Es importante actuar con rapidez a la hora de entrar en el juego de las valoraciones.

16.5. Entrevistas

La principal característica de las entrevistas es que se trata de conversaciones personales. Los periodistas o los medios de comunicación acuden a este sistema para obtener, en exclusiva, información en profundidad sobre uno o varios temas de actualidad.

Ante estas solicitudes, el gabinete de relaciones informativas debe, en primer lugar, preguntarse cuándo y en qué condiciones se concede ese trato especial.

Hay que cuidar la aparición en los medios, evitando, sobre todo, la reiteración en un mismo órgano de comunicación. No se debe *quemar* la imagen de un portavoz en poco tiempo, por la excesiva presencia personal. Una cuestión es la aparición de noticias de la organización y otra el examen reiterado y exhaustivo a un personaje, algo que puede trivializarlo.

Las entrevistas deben prepararse minuciosamente. Hay que exigir imparcialidad al periodista. Si no tenemos este punto claro, el resultado puede ser nefasto. En lo referente a la preparación del encuentro, el gabinete ha de elaborar un buen dossier para el portavoz o representante de la organización, con los posibles temas para abordar, e incluso con una proposición de posibles respuestas.

Cuando el periodista solicita la entrevista con un miembro de nuestra entidad es recomendable que se le pida una concreción de los temas en los que basará su encuentro. Ahora bien, no es aconsejable exigir a un profesional que suministre pre-

viamente el cuestionario total y cerrado. Además de restar credibilidad al personaje entrevistado, esta práctica es considerada poco elegante. Se puede entender que con esta demanda el gabinete, la organización o el personaje están intentando censurar el trabajo de los medios de comunicación o elaborar respuestas técnicas que el entrevistado podría no ser capaz de dar de manera directa y espontánea.

En ocasiones, si por algún motivo lógico es difícil o imposible la realización de la entrevista directa, el medio de comunicación y el gabinete pueden acordar la contestación por escrito a un cuestionario. Esta posibilidad es aceptable por todos y fruto, normalmente, de una negociación. El resultado no debe molestar, sino más bien satisfacer a ambas partes.

Para el entrevistado, lo más recomendable es que, una vez preparados los posibles temas a abordar, sea claro y conciso en sus respuestas.

Si la entrevista es para una emisora de televisión o radio, el gabinete de relaciones informativas deberá cuidar especialmente los aspectos relativos a la imagen y condiciones acústicas de la sala donde se va a realizar el encuentro, y evitar las interrupciones. El fondo elegido para la televisión es muy importante ya que puede distraer la atención del telespectador, en el caso de ser muy llamativo. En este sentido, también deberá cuidarse la indumentaria del entrevistado. Para la radio deben cuidarse los detalles de colocación de micrófonos y sonoridad ambiental.

La brevedad y claridad de las exposiciones son importantes en todo momento. Los periodistas de medios escritos suelen resumir en unas líneas una idea expuesta durante largo tiempo, pero los informadores de radio y televisión necesitan la exposición de la idea en frases de no más de 30 segundos, con objeto de utilizarlas de forma íntegra como documento sonoro y visual de apoyo.

Al igual que en el caso de las ruedas de prensa, el seguimiento posterior de la entrevista y las declaraciones aportará valiosa información en lo referente al tratamiento recibido, su corrección o incorrección, etc. De todo ello se pueden extraer enseñanzas para actuaciones futuras.

No debemos olvidar otro tipo de entrevistas, las confidenciales, las que el responsable de una entidad puede mantener con periodistas o analistas destacados, con el objeto de intercambiar impresiones que no van a ser difundidas, pero que enriquecen la amplitud de criterios de quienes tienen capacidad de formar opinión pública. Este tipo de contactos pueden ser positivos, siempre que tengamos garantía de la confidencialidad, porque mejoran la relación, merced a esa distinción de interlocutor privilegiado, concedida al informador.

Pero no está de más hacer una advertencia con la confidencialidad o el *off the record*. Hay que tener muchísima cautela. Nunca se debe hablar en exceso ante magnetófonos o micrófonos, aun aparentemente desconectados. Muchas confidencialidades han servido para causar la ruina de aquel que tuvo exceso de confianza.

16.6. Los dossiers de documentación

El gabinete de relaciones informativas ha de suministrar a los periodistas toda la información necesaria. Los comunicados de prensa se ciñen únicamente a los da-

tos más noticiosos, pero el gabinete debe preparar en ocasiones dossiers de documentación que contengan una amplia información adicional.

El dossier puede reunir diversos documentos, destinados a proporcionar todos los elementos necesarios para que el periodista pueda realizar su información de forma satisfactoria.

Este fondo documental contendrá desde informaciones generales a pequeños detalles adicionales, excluidos de los comunicados de prensa, ya que sirve como complemento de la nota de prensa e instrumento de profundización en el análisis periodístico. Siempre se debe concebir como un soporte de información que facilita la comprensión de un mensaje, merced a las precisiones y matices que aporta. Además, se utilizará como refuerzo de la información ofrecida en las notas de prensa o a la larga de una entrevista o rueda informativa.

Para su redacción es importante seguir unas pautas estructurales, de concepción, de redacción y de presentación. El gabinete debe tener claro que un dossier se realiza para poner a disposición del periodista un compendio de información completo y práctico. La estructuración de éste debe permitir un acceso rápido a las informaciones, por ello ha de responder a una planificación lógica. En primer lugar se aborda el tema principal y luego se desarrollan los documentos secundarios, como antecedentes y estrategias.

Respecto a la redacción, es obvio que si queremos hacer un dossier informativo, debemos huir de los alegatos en favor de nuestra organización; debemos ofrecer temas y datos informativos con tono frío. Es la misma tónica usada para los comunicados de prensa; la expresión tiene que ser sencilla, el tono positivo, las frases cortas, y el vocabulario rico y concreto.

En los epígrafes dedicados a la presentación de las informaciones (16.1) y a las pautas de estilo (16.2), ya hablamos de la importancia de la presentación. El dossier de documentación no está exento del seguimiento de ciertas normas de imagen visual. La identificación nos obliga a cuidar estos detalles, es decir, a utilizar el distintivo de nuestra organización, un formato uniforme y una buena calidad. Hay que aplicar las mismas reglas que para el resto de documentos que suministramos desde el gabinete.

La importancia de la estructura de un dossier de documentación radica en la necesidad de facilitar la búsqueda de una información concreta. Habitualmente se compone de:

1. Una portada: con título identificativo.
2. Un sumario: en el que se especifican los apartados.
3. Una introducción explicativa.
4. Un capítulo por cada tema desarrollado.
5. Un apartado de conclusiones.
6. Un apartado de documentos adjuntos.

El momento más propicio para la difusión del dossier de documentación no es siempre el mismo. Si el gabinete de relaciones informativas ha convocado a los periodistas para una rueda de prensa o la celebración de un acontecimiento, previamente habrá adelantado el tema principal de la información. El momento ideal

para hacer entrega del dossier es el inicio del encuentro; los periodistas irán hojeándolo y podrán aclarar posibles dudas durante el desarrollo del acto.

Ahora bien, si tomamos el ejemplo de las ruedas de prensa posteriores a un Consejo de Ministros, es factible, incluso conveniente, dejar para el final la entrega del dossier. La parte de documentación adicional sobre el tema estrella la suministraremos siempre al final. El objetivo que se persigue con ello no es otro que evitar que el periodista abandone la sala antes de que finalice la exposición del portavoz. Éste deberá advertir que para subsanar cualquier tipo de duda, el gabinete facilitará, al final de la reunión, documentación amplia sobre el tema.

Una de las ventajas que presentan los dossiers de documentación es su flexibilidad, tanto en lo referente a los temas abordados, anexos e ilustraciones, como en su forma de presentación y estilo. Las informaciones en bruto y puntuales se apoyan en documentos más generales e incluso en anécdotas. Hay que informar, por supuesto, pero además proporcionar diversos puntos de vista para los periodistas.

Además de la flexibilidad, los dossiers de documentación presentan otras dos características muy positivas: exhaustividad e impacto. El dossier no debe ser breve. Se puede proporcionar tanta información como se quiera sobre un solo tema. Además, suscita efectos a corto, medio y largo plazo, ya que es normal que los periodistas lo conserven como documento de referencia y reflexión sobre la materia noticiable.

Al hablar del dossier de documentación nos estamos refiriendo a un documento escrito, pero éste irá acompañado, siempre que se pueda, de un complemento audiovisual destinado a las emisoras de televisión y radio.

16.7. Artículos y publisreportajes

Los gabinetes de relaciones informativas cubren también una faceta algo desconocida fuera de la profesión periodística: la redacción de artículos de opinión, elaboración de reportajes e incluso los publisreportajes.

De forma asidua pero no demasiado prolija, es conveniente que los distintos medios de comunicación, sobre todo los escritos, tengan un reflejo de las opiniones de los responsables de las instituciones.

Así pues, y tras un pacto verbal con los medios, los gabinetes se encargan de participar en la elaboración de artículos de opinión, que deberán regirse por los principios básicos del periodismo. Para resultar creíble, el escrito debe ser objetivo, informativo y completo. No se debe utilizar para hacer publicidad encubierta.

Estos artículos benefician siempre a las dos partes, emisor y medio. Para la entidad, se constituye en una oportunidad de expresar las opiniones sin temor a una mala interpretación o a la utilización de frases o datos fuera de contexto. Por parte de los medios de comunicación, la publicación de artículos emitidos directamente por una destacada fuente de información, es una muestra de calidad y profesionalidad, sobre todo en áreas técnicas.

De todas formas, hay que tener cuidado con la ambigüedad y la pesadez a la hora de elaborar los artículos. A veces, por querer hacer alarde de conocimientos se cae en una redacción demasiado técnica, provocando el desinterés del lector.

Normalmente los artículos de opinión se utilizan coincidiendo con acontecimientos en los que la entidad está de una forma u otra implicada. La emisión de opinión es también posible para radio y televisión, la única diferencia es el formato. En estos casos, la opinión sobre un tema concreto se puede dejar perfectamente clara mediante la participación en programas, tertulias, debates, etc.

Otra fórmula comunicativa importante es la de los publirreportajes. «El publirreportaje resulta de la unión de un artículo, un reportaje y un anuncio publicitario» (Westphalen, Marie-Helène, 1993). Su contenido será informativo, pero sólo portará la información que la empresa estime oportuna. No hay hueco para contrastar, ni para las entrevistas con los representantes de la competencia.

La forma responde perfectamente a la elaboración de un reportaje normal. Ahora bien, es publicidad por su modo de difusión: la entidad emisora ha comprado un espacio, en el soporte que sea, para insertar la información sobre un tema concreto.

Al igual que cualquier producto destinado a los medios de comunicación, el publirreportaje deberá ser redactado bajo los principios de veracidad, claridad y concreción. Ahora bien, para evitar confusiones, las leyes de publicidad suelen exigir que el mismo vaya siempre precedido de una mención especial: «publirreportaje» o «publicidad».

Parece interesante, aunque quizá resulte obvio, recordar que cada uno de los géneros periodísticos tienen sus características propias, y por tanto, cuando un periodista nos pide información, el suministro se hará pensando en el producto final. Si el tiempo no apremia, cuanto más completa sea la información suministrada mejor. Para la elaboración de una noticia bastan los datos esenciales y algo de documentación, pero el reportaje requiere una mayor elaboración, y por tanto una recopilación de información, entrevistas. El publirreportaje requiere, asimismo, estudio y detenimiento.

Para recordar

La puesta en práctica de las tareas dibujadas en el plan de comunicación exigen de los gabinetes de relaciones informativas una puesta en escena complicada. No todos los cauces conocidos para el suministro de información son válidos en todas las ocasiones. Cada información requiere un tratamiento diferenciado del resto. Cada cauce posee unas características diferentes y diferenciadoras. Su correcta utilización es indispensable para los gabinetes.

El eje comunicacional de la empresa u organización es, si cabe, la parte fundamental de toda información que se suministre. Su desarrollo adecuado clarifica posiciones y emite a la sociedad el mensaje de la organización.

El trabajo de los gabinetes no acaba con el suministro de información. Desde el gabinete hay que seguir los temas y valorar los resultados, ya que de ellos se puede aprender sobre todo a evitar errores.

CAPÍTULO 17

LOS DEPARTAMENTOS ESPECIALIZADOS

Los gabinetes de relaciones informativas, con objeto de facilitar el trabajo a los medios de comunicación, deben dar un trato diferenciado para cada uno de los soportes comunicacionales.

Según una investigación realizada en 1990 por la empresa Smart, dedicada al sector de venta, en Estados Unidos y en varios países europeos, de todos los comunicados de prensa que reciben los medios de comunicación, el porcentaje utilizado para la confección de una información oscila entre un 20 y un 25 por ciento, dependiendo de los países. La causa principal es el *tufillo* a propaganda de la mayoría de los comunicados de las organizaciones.

El gabinete de relaciones informativas tiene entre sus principales obligaciones la de facilitar el trabajo a los medios de comunicación. Los distintos soportes comunicacionales —prensa, radio, televisión— requieren un tratamiento diferenciado. Existen premisas aplicables a todos ellos, pero a partir de ahí hay que tener en cuenta los diferentes sistemas de tratamiento de la información periodística desarrollados para cada uno.

Contenidos informativos absolutamente iguales pueden dar origen a mensajes periodísticos diferentes, al ser transmitidos por uno u otro de los medios de comunicación convencionales. Cada uno de los canales tiene su propio sistema de signos, su propio código de señales para expresar ideas, para dar forma inteligible a los contenidos. Cada uno tiene su propio lenguaje.

Para emitir información hacia los medios es importante la concreción del mensaje. Los que necesiten ampliación del mismo podrán siempre pedir información adicional. En el caso de la radio hay que tener en cuenta un punto clave: la atención del oyente se debilita a los ocho minutos y es prácticamente nula a los diez. En televisión la concreción es, asimismo, un elemento esencial para obtener un buen tratamiento informativo. Los informativos de radio y televisión no suelen ser idóneos para profundizar en el análisis de cualquier tema. No es el mismo caso el de los reportajes, que exigen un tratamiento similar al los de prensa. Hay que transmitir las ideas de forma muy breve, clara y en orden.

Los profesionales de la televisión temen las ruedas de prensa, porque son anti-televisivas. Txema Ramírez afirma que «no hay cosa más insulsa que las imágenes de varias personas en torno a una mesa plagada de micrófonos y con una voz en *off* resumiendo lo más importante que han dicho los portavoces».

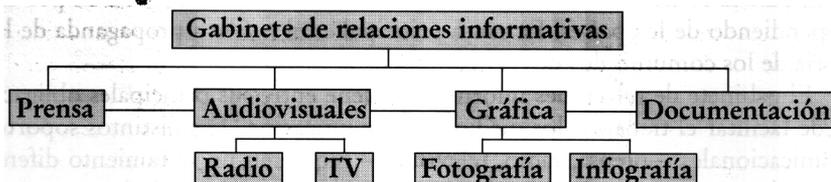
Las televisiones necesitan soportes de imágenes especialmente pensados para su sistema de producción. Algo parecido ocurre con las emisoras de radio, necesitan audio. Un buen gabinete debe estar dotado de capacidad para proporcionar audio y vídeo a estos medios. Es una inversión que facilitará el trabajo de ambas partes: el mensaje se difundirá en un tiempo récord, con la calidad y la orientación que desee el emisor.

En la actualidad existen ya empresas ajenas a los gabinetes, especializadas en la producción de vídeo-noticias, es decir, informaciones en formato vídeo y audio que pueden enviar a las televisiones y las radios.

Cuando tratamos de una gran empresa, o una institución con diversos departamentos, es posible descentralizar el suministro de información, pero siempre bajo

una rígida coordinación que evite solapamientos. Esta fórmula de colaboración hay que aplicarla también dentro del mismo gabinete de relaciones informativas: especialización y coordinación.

Las diferentes características de los medios de comunicación, sean éstos escritos o audiovisuales, tienen como consecuencia inmediata la variedad de demandas requeridas al gabinete de relaciones informativas. Para responder a todas, el organigrama ideal de un gabinete debe segmentarse en varios departamentos especializados. Un esquema general podría quedar configurado de la forma siguiente:



La información de actualidad, periodismo o comunicación periodística nació históricamente vinculada a un medio concreto: el periódico, papel impreso que sirve como canal para la difusión de hechos ocurridos y juicios subjetivos sobre esos hechos, según la descripción de Martínez Albertos en *Curso general de redacción periodística*.

Pero actualmente el escrito es sólo una de las formas de hacer periodismo, no la única. Hoy debemos tener en cuenta tipos distintos de periodismo: escrito, radiofónico, televisivo e incluso el cinematográfico. Estas modalidades surgen obviamente de los distintos canales utilizados para el suministro de la información.

La utilización de un canal u otro supone a la vez la entrada en el juego de unos signos lingüísticos, de unos códigos de señales diferentes en cada uno de esos modelos. La consecuencia directa para los gabinetes de relaciones informativas es que cada una de las tipologías, por tener características distintas, tiene también necesidades distintas.

Por ello en estas páginas desarrollaremos una estructura de gabinete de relaciones informativas con varios departamentos estrechamente coordinados. Con esta especialización podremos responder más eficazmente las demandas de los medios informativos al tiempo que venderemos mejor nuestra información.

Las distintas peticiones de los medios de comunicación, sea cual fuere su origen, serán canalizadas a través de los distintos departamentos al jefe del gabinete de relaciones informativas. Si éste tiene una notable dimensión, cada departamento ha de tener un jefe que, además de establecer las pautas diarias, se encargue de coordinar la labor con el resto.

17.1. El departamento de prensa

El trabajo básico del departamento de prensa consiste en suministrar la información escrita a la generalidad de los medios de comunicación.

Independientemente del soporte fundamental de un medio, los comunicados,

convocatorias, etc., emitidos por el departamento de prensa, serán complementados por el resto de departamentos, pero nunca sustituidos.

De una manera más concreta, el departamento de prensa se debe dirigir fundamentalmente hacia los medios escritos, es decir, los periódicos, revistas y agencias informativas. Y para ello se han de establecer una pautas generales de trabajo. El suministro de la información a los medios escritos es muy sencillo, puesto que la urgencia no apremia tanto como en el caso de la radio o la televisión, excepto para las agencias de noticias. Sin embargo, no olvidemos nunca que conviene distribuir la información escrita también al resto de los medios. Les servirá como elemento de trabajo.

Las agencias informativas, aunque son medios escritos, tienen una característica diferenciadora básica: la inmediatez. Teóricamente, las agencias son productoras-distribuidoras de noticias, son también fuente de información.

Las redacciones de los periódicos y de las emisoras de radio y televisión se nutren en un porcentaje muy elevado de las informaciones que distribuyen las agencias. Esto hace que los gabinetes de prensa practiquen la discriminación positiva con los profesionales de las mismas. A éstas hay que suministrarles las noticias en el mismo momento en el que se están produciendo. En este sentido temporal están más ligadas a los medios audiovisuales que a los escritos propiamente dichos.

El método ideal para el suministro de información es el fax. La rapidez con la que los comunicados llegan a su destino es difícilmente igualable con cualquier otro medio.

Actualmente gran número de gabinetes de relaciones informativas recurre a la mensajería para la distribución, pero, por muy rápida que ésta sea, no supera al fax. La mensajería tiene un problema adicional: o se envía toda la información junta una vez al día, o se van enviando una a una las noticias, a medida que van surgiendo. Las dos alternativas tienen su parte buena y mala. Para una entidad generadora de un volumen amplio de información es importante que los medios de comunicación reciban de forma regular y compacta todas sus noticias, esto es factible mediante el envío diario de una carpeta con todas las notas producidas. Pero este sistema hace que la noticia que se ha producido a las 10 de la mañana esté retenida mientras se está preparando el comunicado de otro acto celebrado, quizá, a las 14.00 horas, con lo cual los medios de comunicación no tendrán en su poder la carpeta hasta las primeras horas de la tarde.

En cambio, mediante el fax, el gabinete de relaciones informativas puede ir enviando los comunicados en el mismo momento en el que estén finalizados, sin esperas ni demoras ajenas a esta información. Para mantener la unidad del trabajo diario y evitar la pérdida de originales en las bandejas de fax de los medios de comunicación, basta con enviar, al final de la mañana y de la tarde, un índice de las noticias suministradas, junto a las previsiones informativas del día siguiente.

17.2. El departamento de audiovisuales

En el apartado dedicado a los principales cauces para suministrar la información ya hablamos de las características diferenciales de los medios audiovisuales, y apuntamos algunas necesidades de éstos.

Los rasgos diferenciales que existen en los medios audiovisuales requieren un tratamiento diferenciado desde los gabinetes de relaciones informativas. En la estructura de un gabinete, el departamento de audiovisuales debe estar compuesto por dos secciones, muy interrelacionadas pero al mismo tiempo con características distintas: radio y televisión.

17.2.1. *La sección de radio*

La radio como medio de comunicación tiene dos rasgos esenciales: la inmediatez y la ambientación sonora.

Teniendo en cuenta estos dos elementos, si queremos facilitar el trabajo a los profesionales de este medio de comunicación, resulta obvia la necesidad de actuar con rapidez y facilitar documentos sonoros.

La radio sigue siendo un medio de comunicación escasamente valorado desde las instituciones y empresas, pese a ser el que llega a más gente y de forma más directa a lo largo del día. Frente a la competencia del papel impreso de los periódicos o la imagen de la televisión, la radio siempre parece llevar las de perder; es el tópico de que «las palabras se las lleva el viento». Pero antes de desaparecer en las ondas, los mensajes radiados son captados por muchos miles de personas.

Además, con el desarrollo creciente de las emisoras locales, se está estableciendo cada vez más un nexo importante y cálido con la gente. La proximidad es uno de los condicionantes más importantes de la información, y la radio puede estar muy próxima.

A la proximidad hay que unir otros factores tan relevantes como la instantaneidad, veracidad, inmediatez y flexibilidad, elementos que pueden reforzar el papel del medio.

La radio tienen un público muy heterogéneo; lo forman personas de diferente sexo, edad y nivel cultural. Es el único medio que permite una recepción permanente.

Desde un gabinete de relaciones informativas es necesario aprovechar este canal, que permite difundir una misma noticia varias veces al día, ganando en efectividad —la noticia se hace pública en el mismo instante en el que se produce— y en incidencia —el mensaje es captado por un número mayor de personas.

Un ejemplo notable surgido en los últimos años es la fórmula informativa desarrollada por Radio Nacional de España en Radio 5, que ofrece noticias durante las 24 horas del día, con desconexiones regionales y boletines nacionales. Toda la información de interés suele ser bien aceptada por esta emisora, ya que el tiempo noticioso que tiene que cubrir es muy amplio. Radio 5, Todo Noticias, difunde permanentemente información del exterior, nacional, regional y local, en boletines sucesivos, salvo los fines de semana, en el que alterna las noticias con música. Es un formato de radio que ha dado éxito anteriormente en el exterior y que la emisora española importó de EE.UU.

Al mismo tiempo que pasamos la información escrita desde el departamento de prensa, debemos intentar suministrar para la radio documentos sonoros, con objeto de hacer más factible la venta de nuestras informaciones. Las inversiones nece-

sarias para abordar el suministro de material sonoro se adaptan a cualquier presupuesto. Basta con una grabadora de buena calidad y un teléfono sin interferencias para que el documento llegue en aceptable estado al estudio de grabación de las emisoras. Ahora bien, si la empresa o institución se lo puede permitir, el montaje de un pequeño estudio, para grabar entrevistas y suministrarlas por los canales oportunos, mejora la calidad de nuestras informaciones. Como reza un refrán popular, «cuanta más azúcar le pongamos, más dulce».

No está de más insistir en la conveniencia de convocar a las emisoras de radio para los actos informativos. El departamento de radio debe tener siempre actualizadas las parrillas de programación de las distintas emisoras. Su consulta es necesaria antes de organizar cualquier acto. Los informativos de mediodía suelen emitirse entre las 13.00 y las 15.00 horas, y los de la noche entre las 20.00 y las 22.00. Son datos nada desdeñables a tener en cuenta.

Pero hay otro elemento esencial: las tomas de audio en los actos. En ocasiones conviene la colocación de micrófonos en la mesa del portavoz, pero el sonido siempre será de mayor calidad si se ha instalado previamente una toma de sonido, donde las emisoras puedan conectar sus magnetófonos para grabar directamente.

Aun así, en el caso de que por otros factores, como puede ser el retraso o la falta de personal, una emisora de radio no acudiese a nuestra cita, si el departamento de radio le suministra el sonido, las probabilidades de aceptación del mismo son muy elevadas. Es posible que la redacción no utilice un comunicado o una nota de prensa para el noticiario, pero si además de la nota le suministramos un buen corte de voz, es bastante más fácil colocar nuestro mensaje.

17.2.2. *La sección de televisión*

La mayoría de las directrices de la radio son perfectamente aplicables a la televisión. Partiendo de una fórmula similar a la aplicada al departamento de radio, se puede ofrecer un buen servicio a las televisiones, si bien es cierto que la inversión requerida es siempre mucho más elevada.

Las grandes cadenas de televisión tienen normalmente personal y equipamiento para actuar con autosuficiencia, pero las pequeñas emisoras, e incluso las delegaciones de las grandes cadenas en el propio país o en el extranjero, se encuentran en múltiples ocasiones bastante en precario.

Además, con la creciente implantación de emisoras de televisión local, el mercado está sufriendo, tal como ya ocurrió con la radiofonía, una proliferación notable de pequeños centros emisores que poco a poco van consolidándose y ocupando parcelas de audiencia.

A partir de este nuevo escenario, es fundamental tener en cuenta también las necesidades de las televisiones a la hora de convocar actos informativos. Ya destacamos en el epígrafe dedicado a las ruedas de prensa, la escasa utilidad que para la televisión tiene una imagen de tres personas sentadas frente a una mesa plagada de micrófonos. Si podemos dinamizar la explicación o facilitar imágenes adicionales, el éxito será mayor.

El departamento de televisión debe ser consciente de esto y preparar, cuando el tema lo requiera, un complemento documental en soporte vídeo. Su suministro a las televisiones facilitará mucho el trabajo, ya que dispondrán de imágenes suficientes para elaborar una buena información visual, complementando la ofrecida en el acto informativo.

En muchas ocasiones, teniendo en cuenta que un gabinete de relaciones informativas siempre está bajo sospecha de ofertar una documentación tendenciosa, las televisiones prefieren grabar sus propias imágenes. Este hecho no debe herir el ego de nadie, al contrario. El gabinete debe facilitar en la medida de lo posible ese trabajo, y para ello es fundamental tener las actividades programadas a corto y largo plazo.

Si anunciamos la presentación o inauguración de un local el mismo día de la celebración, las televisiones dispondrán de un corto margen de tiempo para filmar imágenes adicionales. Es posible que a la empresa le interese mostrar unas imágenes concretas, pero para que la información quede a gusto de todos es aconsejable facilitar a los cámaras la grabación de aquello que deseen. Además, merced a la cordialidad, siempre se puede llegar a un pacto. Si el día anterior o dos días antes del acontecimiento, se lo anticipamos a las televisiones, éstas podrán tomar imágenes que luego alternarán con las del acto inaugural. La información será más atractiva.

Del mismo modo que en radio hablábamos de cuidar detalles, como la instalación de tomas de audio; en televisión debemos tener muy en cuenta el aspecto de los espacios elegidos: hay que buscar fondos correctos para cada acto, con colores agradables, no chillones, que cumplan una doble función: destacar los objetos o personas situados delante y no competir con el elemento principal.

La información en televisión se basa en una fórmula híbrida entre la palabra y la imagen, pero este último elemento es el mayor condicionante de la expresión del medio.

17.3. El departamento de gráfica

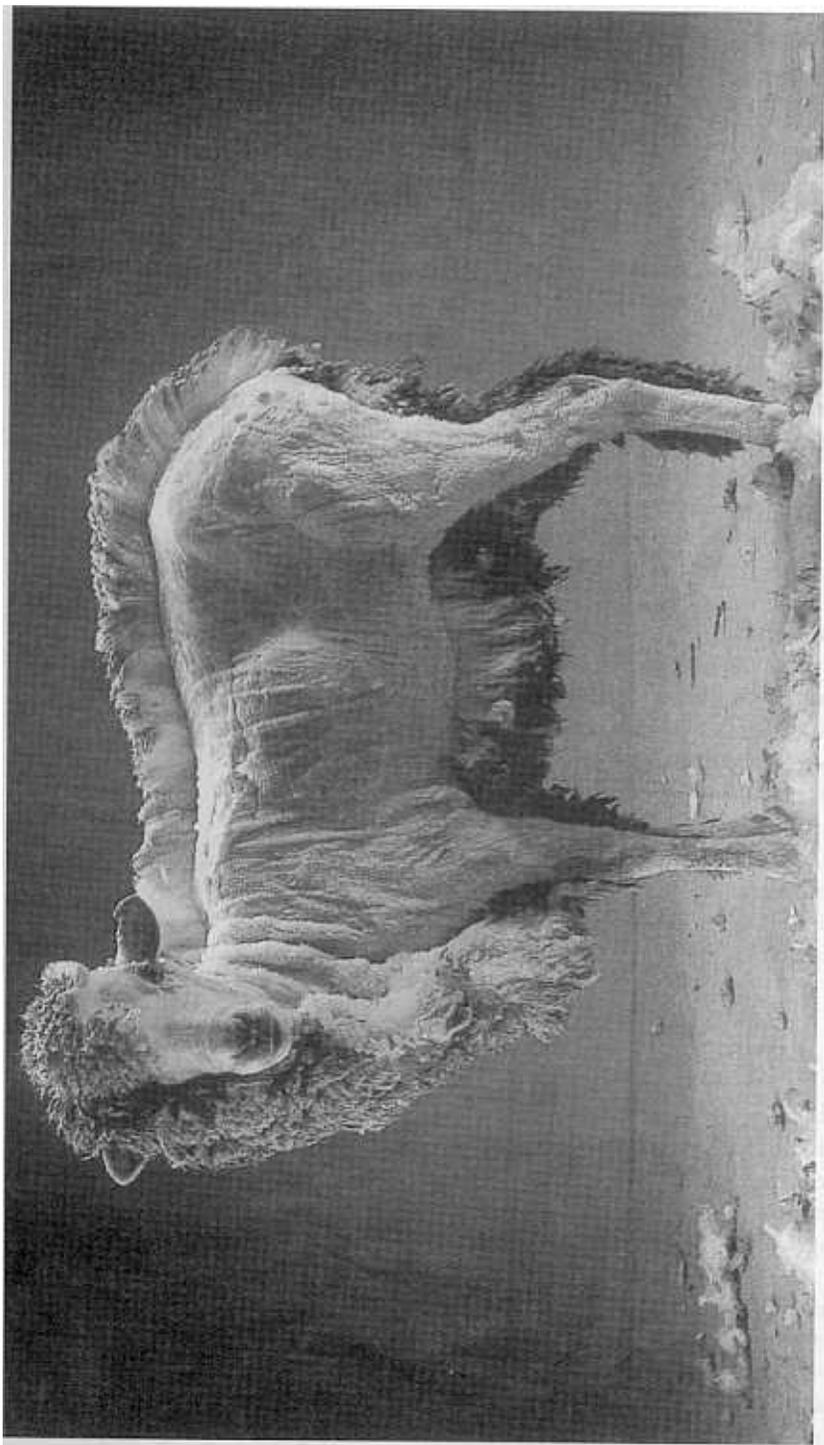
El sonido, en radio, y la imagen, en televisión, son elementos clave para cualquier contenido informativo de dichos medios. En el periodismo escrito la palabra, trasladada a texto, tiene más importancia, pero comparte protagonismo con otras imágenes visuales. Hablamos por supuesto de la fotografía y del grafismo.

17.3.1. *La fotografía*

La fotografía es desde una visión general el procedimiento para la obtención de imágenes de un objeto/s y/o persona/s sobre una superficie plana.

Desde el punto de vista periodístico, la fotografía idónea es aquella que reúne las características necesarias para ser publicada «como base o complemento de una información», según J. Martínez de Sousa.

Raras veces se valora en su justa medida la importancia que tiene la fotografía



IRA

ma buena

fiadoc: zeni

buen

forme proporcional calidad
recogida El Pa

los red:

escritos. Fo: de Ca Wolske

en un medio de comunicación. Una noticia sin fotografía tiene una relevancia mucho menor que aquella que viene ilustrada, independientemente del texto que la acompaña.

La fotografía es, junto al titular, la parte esencial de cualquier información en un medio escrito. Es el equivalente a la imagen de la televisión. Sabido es que los lectores de prensa suelen repasar de un vistazo los titulares del periódico, para luego leer solamente aquella información que ha llamado su atención. Junto a los titulares, el elemento que atrae la mirada es siempre la fotografía.

Los gabinetes de relaciones informativas no parecen tener esto demasiado claro, sobre todo a juzgar por el trato que se da a los profesionales de la fotografía por parte de algunos *expertos* de la imagen institucional, que los valoran como periodistas de segunda clase.

A la hora de organizar actos noticiosos debemos *cuidar la foto*, buscar escenarios adecuados y facilitar el trabajo de los fotógrafos: nunca se acabará el mundo porque dos personajes se detengan durante unos minutos para ser fotografiados, antes de iniciar una reunión.

Además, es conveniente prever fotografías diferentes, que capten el lado humano de un líder político, al bromear con un niño, o retando a unos ancianos a una partida de petanca. No está de más que el presidente de una multinacional petrolífera aparezca haciendo senderismo con la mochila a la espalda, o el ministro del Interior cocinando una paella con los soldados del cuartel de aviación el día de la fiesta castrense.

Estas imágenes *casuales* son muy bien aceptadas por los medios de comunicación, pero no son fáciles de conseguir. Hace falta que el gabinete de relaciones informativas tenga claro que su tarea principal es, conjugando intereses propios, facilitar el trabajo de los profesionales.

Por supuesto, el departamento de gráfica dispondrá de un paquete de imágenes, que suministrará a los periódicos y revistas, tanto para su archivo de documentación como para su publicación, en el caso de que el medio no hubiese desplazado un fotógrafo propio al acto noticioso.

17.3.2. *Grafismo*

Gráfico, según Martínez de Sousa, es la representación por medio de líneas, barras, círculos, bloques, perfiles, etc., de datos de cualquier clase, que permite una comprensión más fácil del fenómeno representado. Los gráficos se usan muy a menudo en periodismo. Éste abarca muchas disciplinas —demografía, economía, meteorología, etc.— en las que aquéllos constituyen una forma de información e ilustración.

Siguiendo con la exposición de Martínez de Sousa, el grafismo es la disciplina de la comunicación visual que, por medio de técnicas y medios adecuados, interpreta y expresa conceptos literarios en lenguaje visual.

Cuando una empresa, por ejemplo, presenta el balance de resultados, normalmente elabora un grueso dossier lleno de números y porcentajes que, aun conte-

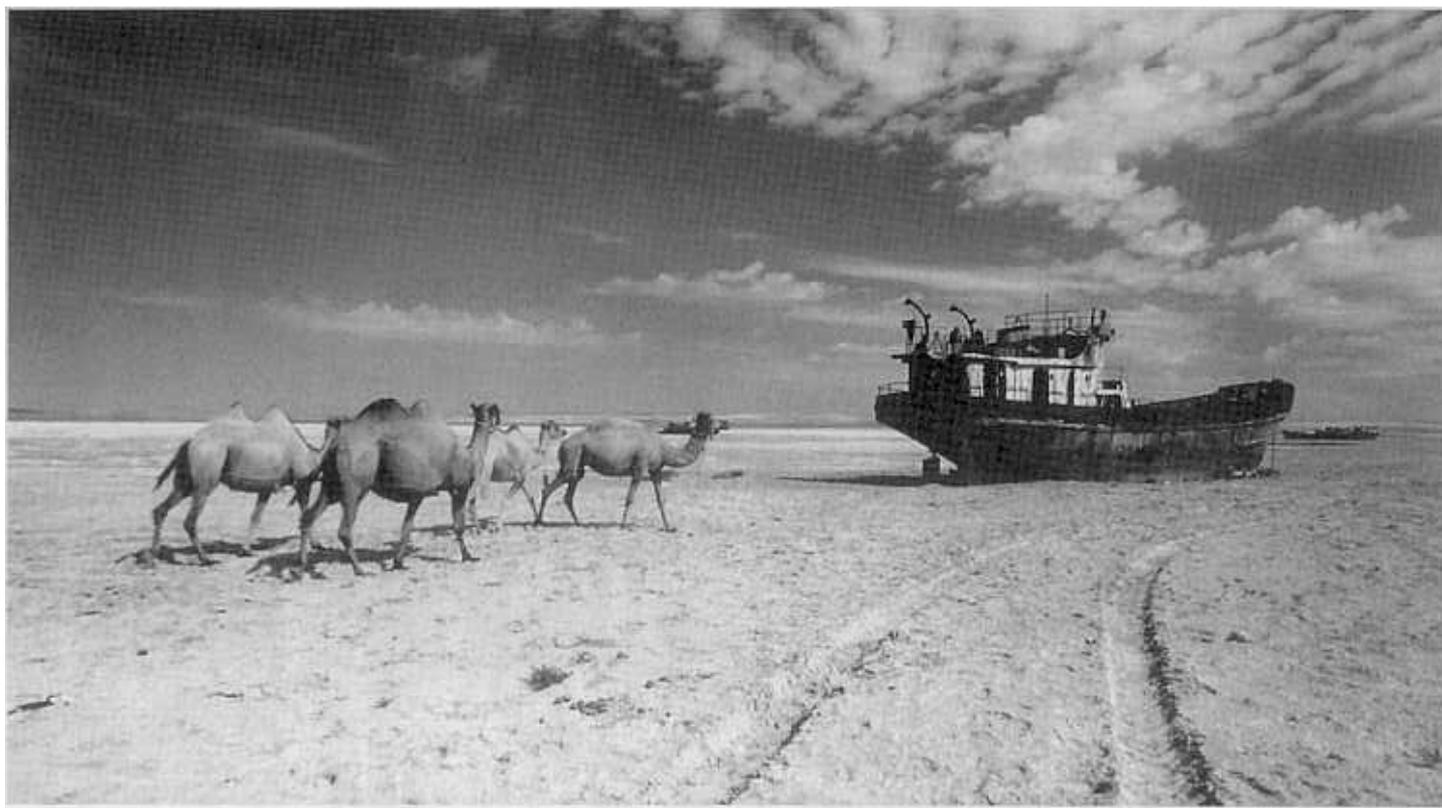
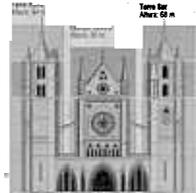


FIGURA 16. El mar de Aral trocado en desierto por la explotación irracional de los acuíferos. La fotografía también sirve para apoyar un mensaje. De la revista El Mundo.

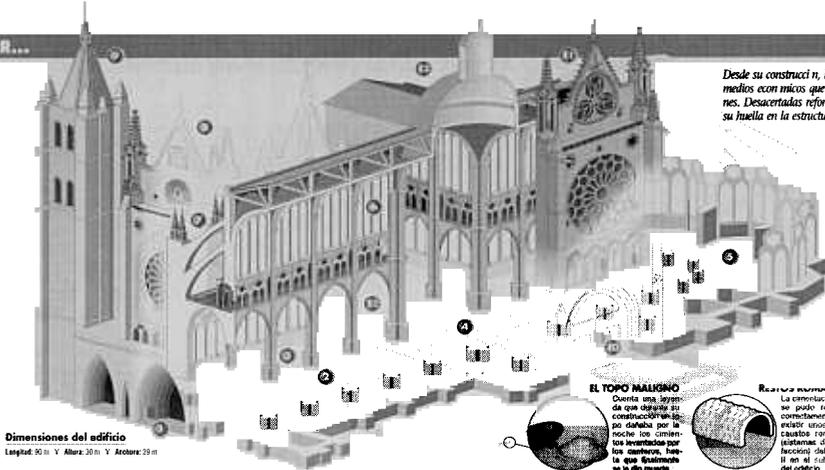
LEÓN, DEL ESPLENDOR...

Construida entre los siglos XII y XIII sobre una antigua iglesia románica, en sus detalles se aprecia la poca m e s brillantes del gótico. La pureza de sus líneas y su planta, inspirada en la de Reims, reflejan la grandeza de la Catedral

La portada principal del templo, que como es habitual está orientada a Occidente, sintetiza la dilatada historia arquitectónica de la catedral, marcada por numerosas restauraciones. Su majestuosidad es el fruto de la voluntad colectiva que en el siglo XII se propuso levantar la mayor catedral de la época



La fachada con siglos
 Siglo XII Siglo XIV
 Siglo XIV Siglo XVII



Dimensiones del edificio
 Longitud: 90 m. V. Altura: 30 m. V. Ancho: 25 m

... A LAS ADVERSIDADES

Desde su construcción, la historia de la catedral est. marcada por la pobreza de medios económicos que ha puesto en peligro su existencia en diversas ocasiones. Desafortunadas reformas arquitectónicas, terremotos e incendios han dejado su huella en la estructura del templo, que afronta en la actualidad la restauración

ELEMENTOS DE LA CATEDRAL

- 1. Portada occidental 2. Torre central 3. Nave lateral 4. Crucero 5. Abside 6. Claustro (puerto de vidrieras) 7. Arcoñete 8. Merlón 9. Torre Norte (torre de Champagny) 10. Portada Sur del crucero 11. Hastial de la portada Sur 12. Arco de torres 13. Cúpula barroca del siglo XVII, desmontada en 1857

EL HASTIAL SUR



El hastial sur es un elemento arquitectónico que se proyecta desde el exterior de la nave lateral para soportar el peso de la bóveda y la estructura superior. Fue diseñado por el arquitecto leonés Juan Rodríguez de Villalpando en el siglo XVII.

NEFASTA CÚPULA



La catedral ha experimentado numerosas reformas. Muchas de ellas han ocasionado desastrosas consecuencias. La peor quizá fue la del arquitecto Juan Rodríguez de Villalpando que en 1657 cubrió el crucero con una gran cúpula barroca, rompiendo con ello los contrastes del sistema gótico. Un error que puso en peligro la estabilidad del templo.

LAS VIDRIERAS



Con sus 1.800 metros cuadrados de superficie, constituyen el mayor conjunto de la Catedral de León, y también su bello más afectado. Por ese motivo durante el pasado año comenzó la restauración de cuatro vidrieras del hastial en un intento de mejorar la triste imagen del templo occidental.

EL TOPO MALIGNO



Cuenta una leyenda que durante su construcción el templo se dañaba por la noche por los cometas levantados por los cometas, pero que finalmente se lo dio cuenta.

RECOMENDACIONES



La cimentación no se pudo realizar correctamente por existir un error hipocáustos romanos (sistema de calefacción del siglo II en el hastial del edificio).

CRONOLOGÍA DEL TEMPLO

1067 Inicio de la obra de la catedral.	1117 Comienzo de la construcción de la portada occidental.	1120 Comienzo de la construcción de la portada sur.	1122-1124 Comienzo de la construcción de la nave lateral.	1129 Comienzo de la construcción de la nave central.	1133 Comienzo de la construcción de la abside.	1137 Comienzo de la construcción de la torre central.	1141 Comienzo de la construcción de la torre norte.	1143 Comienzo de la construcción de la torre sur.	1151 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1157 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1161 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1165 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1169 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1173 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1177 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1181 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1185 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1189 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1193 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1197 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1201 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1205 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1209 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1213 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1217 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1221 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1225 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1229 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1233 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1237 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1241 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1245 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1249 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1253 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1257 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1261 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1265 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1269 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1273 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1277 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1281 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1285 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1289 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1293 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1297 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1301 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1305 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1309 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1313 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1317 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1321 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1325 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1329 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1333 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1337 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1341 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1345 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1349 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1353 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1357 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1361 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1365 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1369 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1373 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1377 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1381 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1385 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1389 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1393 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1397 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1401 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1405 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1409 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1413 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1417 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1421 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1425 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1429 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1433 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1437 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1441 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1445 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1449 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1453 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1457 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1461 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1465 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1469 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1473 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1477 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1481 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1485 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1489 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1493 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1497 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1501 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1505 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1509 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1513 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1517 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1521 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1525 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1529 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1533 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1537 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1541 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1545 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1549 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1553 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1557 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1561 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1565 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1569 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1573 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1577 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1581 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1585 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1589 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1593 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1597 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1601 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1605 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1609 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1613 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1617 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1621 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1625 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1629 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1633 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1637 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1641 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1645 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1649 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1653 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.	1657 Comienzo de la construcción de la portada sur del crucero.
--	--	---	---	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

FIGURA 17. La infografía aporta una gran calidad estética a la información. Publicación: El Semanal; infografía: Olivé Estudio; documentación y textos: Juan Saura.

niendo información muy importante, es de difícil comprensión para el periodista no especializado. Sólo los expertos en la materia serán, junto con el equipo que ha elaborado el dossier, capaces de entender el contenido. La mayoría de los informadores reflejará en sus notas aquello que el portavoz destaque en su exposición, dejando de lado otros contenidos del detallado informe presentado.

Una manera muy sencilla de «vender» información sobre datos concretos (evoluciones, incrementos, balances, resultados, etc.) es hacerlo mediante una atractiva forma gráfica.

Si presentamos un gráfico de barras junto a un texto explicativo no sólo obtendremos la publicación de la noticia, seguramente los gráficos serán también recogidos por los medios de comunicación, y, además, el periodista encargado de redactar la información habrá comprendido lo que queremos expresar, algo no excesivamente frecuente en el terreno económico.

Para ofrecer este servicio no hace falta más que un pequeño equipo informático e imaginación y tiempo. Si podemos planificar los actos noticiosos a medio o largo plazo, las imágenes de televisión, las fotografías y los gráficos estarán estudiados y preparados para el momento de la celebración del evento.

17.4. El departamento de documentación

Este departamento tiene varias funciones básicas. La primera de ellas, en muchas ocasiones instrumento primordial de trabajo, es la realización del seguimiento de las informaciones recogidas en los medios de comunicación sobre la entidad y su entorno. Se trata de un análisis pormenorizado y permanente de lo emitido por la prensa escrita, radio o televisión, y su relación con la entidad.

Lo que se conoce universalmente como *revista o resumen de prensa* recoge todo aquello concerniente a la imagen de la entidad, estado de la competencia, actualidad en el sector de actividad y problemas directa o indirectamente ligados a la organización; es decir, todo aquello susceptible de poseer interés para la misma.

Además, este resumen de prensa dejará patente el nivel de éxito obtenido en la venta de nuestras informaciones, ya que plasma no sólo su eco, sino también el tratamiento de la información, el espacio/tiempo que ocupa, etc.

Para que este instrumento sea eficaz debe adecuarse a las necesidades reales de la entidad. Así si trabajamos en un ministerio, todos los niveles directivos, al menos, deben disponer a primera hora de la mañana de su ejemplar. Las ampliaciones pueden venir más tarde, pero lo urgente debe estar preparado lo antes posible.

El resumen de prensa recogerá, como norma habitual, al menos todos los temas interesantes publicados en los periódicos nacionales y de la propia región o ciudad. Además, una buena red de contactos suministrará en casos especiales (por ejemplo, tras una visita del presidente de la entidad a otro país) las informaciones de otros medios que habitualmente no se reciben en el gabinete.

En lo referente a la radio y la televisión, un pequeño equipo, o en su defecto las empresas dedicadas a ello, trabajará en el seguimiento durante la última hora de la noche (se puede grabar y «pasar a papel» al día siguiente) y la primera de la maña-

na. No hace falta realizar una transcripción literal; para ello ya están las grabaciones. Simplemente, se trata de elaborar un pequeño resumen de los contenidos. ...Y lo que se considere importante podrá ser vuelto a ver o escuchar.

Para la realización del resumen diario hay que tener en cuenta también las informaciones que van suministrando las agencias. Normalmente, a primera hora de la mañana toda esta información irá recogida en los periódicos y las emisoras de radio y televisión, pero hay que tener en cuenta que las noticias surgen sin previo aviso, y son los boletines de radio y las notas de las agencias quienes nos permiten mantenernos en primera línea de información.

La otra gran tarea de este departamento consiste en la elaboración, clasificación y archivo de documentación. Esta faceta se basará en los resúmenes de prensa, radio y televisión, la documentación preparada para los actos informativos, y el suministro externo de elementos fundamentales para la entidad (documentación sobre la competencia, por ejemplo).

Todos los dossiers de documentación que el gabinete de relaciones informativas haya suministrado a los medios de comunicación, tanto en soporte papel, audio o vídeo, se integrarán en los archivos. El departamento de documentación los tendrá perfectamente clasificados, para disponer de ellos en cualquier momento y ante peticiones externas o internas.

Para recordar

Los medios de comunicación tienen distintas necesidades. El gabinete de relaciones informativas debe responder a todas ellas. Así los distintos soportes comunicacionales —prensa, radio, televisión— necesitan una cobertura distinta. Los comunicados de prensa (escritos) no son suficientes para las emisoras de radio y televisión. Si desde el gabinete se les suministra la información complementada con audio y/o vídeo, el mensaje entrará con más facilidad en los informativos.

De la misma manera, la prensa escrita requiere, además de la información propiamente dicha, un complemento esencial: la fotografía. La información gráfica es el elemento esencial en la prensa escrita.

La calidad de las informaciones suministradas se verá notablemente incrementada con los dossiers de documentación, que amplían la información y aclaran posibles lagunas.

CAPÍTULO 18

LAS RELACIONES CON LOS PERIODISTAS

Las relaciones que cualquier empresa u organización mantiene con los medios de comunicación no deben finalizar en el suministro de información. El contacto personal con los profesionales de la información es otro de los puntos claves en la materia.

Uno de los temas que un gabinete de relaciones informativas debe tener muy presente es la selección de los contactos personales en los medios de comunicación. La materia, nada fácil de abordar, requiere entre otras cosas una continua actualización de la agenda. Hay que tener en cuenta que existen muchos medios de comunicación. Frecuentemente, aparecen y desaparecen revistas, emisoras de radio, etc., y además los mismos periodistas se mueven de una u otra sección o incluso de un medio a otro.

Hay pues que tener en cuenta una distinción que, sin intención de discriminar, resulta muy útil a la hora de trabajar: los medios de comunicación se pueden separar en dos grandes grupos definidos según el impacto en el público: 1. Los grandes medios. 2. Los medios menores.

El impacto que logra una información publicada, retransmitida o televisada por uno de los grandes medios de comunicación existentes es muchísimo mayor que el de cualquier medio residual. Sin embargo, la importancia que tienen los pequeños medios para los gabinetes de relaciones informativas radica sobre todo en la facilidad con la que aceptan los temas, y en la seguridad de su buen tratamiento informativo. Normalmente, la información es distribuida tal y como la prepara el gabinete; es un trueque: ellos se ahorran personal y el gabinete consigue que se incluya la información deseada.

Pero además de todo esto, tampoco debe ser motivo de discriminación el volumen de impactos. El índice de audiencia que resulta de la unión de todas las emisoras municipales de una región supera al de cualquiera de las que llamamos grandes emisoras.

Las relaciones personales del gabinete de comunicación con los periodistas de los medios son elemento clave. Independientemente de los métodos utilizados, el periodista, como persona, agradece el trato personal.

En los ambientes periodísticos se cuenta la anécdota de una aristócrata española que abrió su palacio para mostrar los tesoros artísticos del mismo a la prensa. Cuando un sirviente le dijo: «Señora, han llegado los periodistas», ella respondió: «Bien, echadles de comer». No hace falta «dar de comer al periodista». Pero sí son esenciales el contacto directo y las buenas maneras. No se trata de practicar la hipocresía, sólo la cortesía. Con ello se puede conseguir un trato también positivo. Lo que en política se llama «tener buena prensa» no depende sólo de la información suministrada, sino muchas veces de los modales con los que se hace el trabajo.

El contacto institución-periodista es fruto de un interés y obligación mutua. La primera debe suministrar, explicar y contextualizar las informaciones. El periodista se dedica a recoger y verificar en sus distintas fuentes de información. Tener conciencia de esta dependencia mutua beneficia a ambas partes.

El trato diario con los periodistas favorece la posibilidad de entablar relaciones al margen del trabajo. Ahora bien, es también en esos momentos de relajación cuando los representantes de los gabinetes pueden documentar al periodista sobre temas de interés, de una forma positiva. No se trata de aprovechar todo el tiempo para ha-

cer *filtraciones* ni suministrar información novedosa, sino de conversar, contextualizar una serie de temas que servirán al periodista para enriquecer análisis futuros.

La organización de jornadas, cursos y seminarios sobre temas relacionados con los medios de comunicación es otra iniciativa que otorga prestigio a cualquier entidad, por ser una manifestación de preocupación por la investigación periodística. Además, el fomento de la especialización de periodistas, aunque reñido con la escasez de personal con la que malviven algunos medios de comunicación, puede suponer una mejora sustancial en la calidad de las informaciones.

Los gabinetes de relaciones informativas deben contemplar, entre sus competencias, la organización de este tipo de encuentros, tanto los dirigidos a la formación exclusiva de periodistas, como aquellos que fomenten las relaciones profesionales y personales entre los miembros de la entidad y los periodistas.

Con estos encuentros, las empresas y asociaciones dotan de personal mejor preparado técnicamente en los medios de comunicación, sobre los asuntos que les atañen, y mantienen una serie de contactos con interlocutores preparados. Esta vía, que quedará abierta de forma permanente, será utilizada por los periodistas mucho más de lo que en un principio se puede calcular.

Una buena política de relaciones con los medios consiste en mantener una línea abierta para el reciclaje y la formación periodística. Las empresas y asociaciones pueden cubrir por un lado las lagunas de algunas materias en los programas de las facultades, y por otro, deben alzarse como entidades defensoras de la formación y perfeccionamiento de los profesionales de la información. Para estos proyectos formativos, las entidades pueden colaborar estrechamente con las asociaciones de periodistas, fomentando sus actividades, publicando textos de investigación, e incluso subvencionando algunos de sus proyectos.

18.1. Conocer los medios de comunicación

Un servicio de relaciones informativas debe conocer la implantación de los medios en la sociedad, en términos cuantitativos: tirada, difusión, tasas de audiencia, de circulación, etc.

Esto es fácil basándose en las fuentes oficiales creadas a tal efecto, tales como las oficinas de justificación de la difusión, las encuestas de audiencia y lectura, y los informes de asociaciones profesionales o de institutos de investigación social.

Los soportes se pueden analizar también desde su visión cualitativa. Para ello los mejores indicadores parten del perfil de los lectores o la audiencia: sexo, edad, disposición geográfica, estilo de vida y nivel socioeconómico.

Además, hay que tener siempre en cuenta la capacidad que posee el medio de comunicación para interesar al público al que va destinado el mensaje. Es fundamental, por ejemplo, dar importancia a los soportes especializados. Aunque en la mayoría de los casos son de pequeña tirada, en ocasiones llegan al 95 por ciento de los profesionales del sector.

Otros factores a tener en cuenta son la política empresarial del medio de comunicación; el contenido de las informaciones —calidad, extensión, nivel técnico, profundidad de análisis—, y la toma de posiciones en materias de política, sociales y económicas.

Aunque parezca banal, el conocimiento de estos factores influye decisivamente a la hora de suministrar información. No se trata de preconizar una discriminación de los medios de comunicación, sino de trabajar con un criterio de eficacia. Así, por ejemplo, si trabajamos en una central nuclear, no es lo mismo que nos demande información un diario económico que una publicación ecologista. La respuesta tampoco deberá ir en la misma línea, conocidas las preocupaciones y prioridades de cada medio.

18.2. Conocer a las personas

El gabinete de relaciones informativas debe propiciar el encuentro de los responsables de la empresa u organización, con los profesionales de los medios de comunicación.

La información habitual se debe canalizar siempre a través de los gabinetes, pero, al mismo tiempo, es necesario el contacto directo y el conocimiento personal de los periodistas.

Cuando el portavoz de la organización se sienta ante un grupo de periodistas para dar una rueda de prensa, la identificación de las personas dota de una mayor seguridad al ponente. Así, perfectamente sabrá los temas que interesan más a uno u otro periodista, normalmente en función del medio para el que trabaja; conocerá la visión que ha dado en anteriores informaciones, y si se ocupa de la información sobre la organización de forma continua o esporádica.

El ponente, tanto en una rueda de prensa, como en unas declaraciones informales o en una entrevista personal, debe ser muy consciente de los temas que preocupan a los medios de comunicación en general, del tratamiento que pueden dar los periodistas a título individual, y la simpatía o antipatía que despierta en la persona que tiene delante.

Aunque en ocasiones no es necesario tener un sistema de identificación, sobre todo cuando día tras día estamos ante los mismos periodistas, resulta muy útil la identificación de la persona y el conocimiento del medio para el que trabaja.

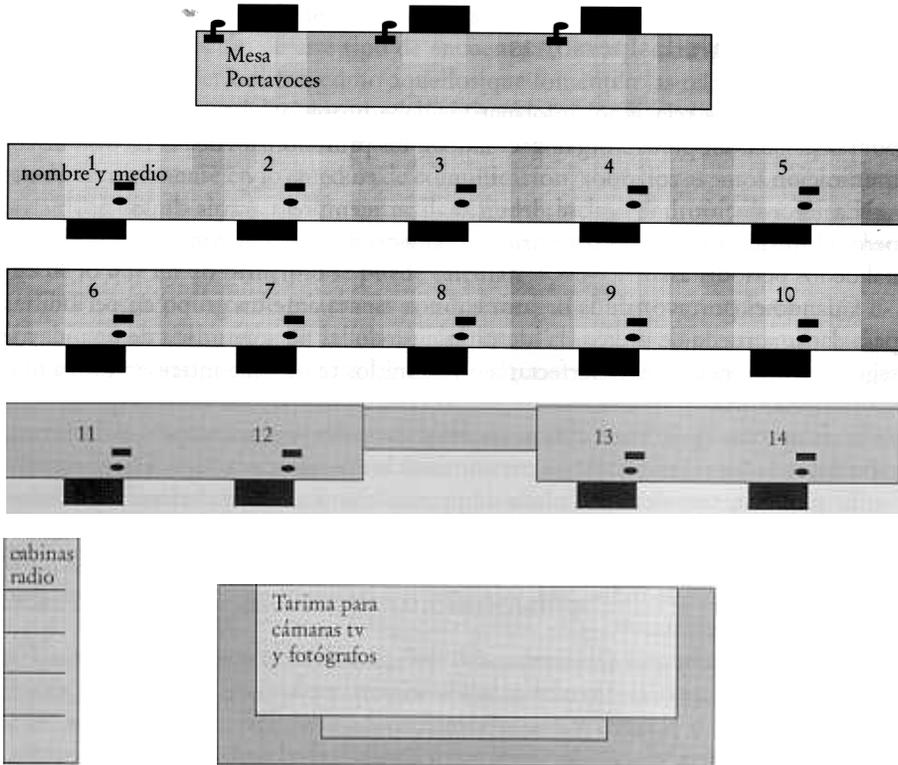
El modelo americano de identificación individual en el momento de plantear una pregunta o incluso antes de acceder a la sala de las ruedas de prensa, resulta algo fastidioso pero recomendable desde el punto de vista del gabinete de relaciones informativas. Pero esta práctica, molesta para la mayoría de los periodistas por la impresión de fiscalizadora, puede quedar resuelta con un poco de astucia por el gabinete.

En principio, se supone que los miembros del gabinete conocen a los periodistas asistentes, por lo menos a la mayoría. Por ello, minutos antes de iniciar una sesión informativa, una fórmula aconsejable será la entrega al portavoz de un esquema con los asistentes a la reunión. Esto le servirá para adecuar las respuestas y tratar al periodista por su nombre, algo siempre cordial y halagador.

Como ejemplo de hoja de situación puede servir la siguiente. En ella se reproduce el diseño de la sala y se identifica la posición de cada periodista. Es válida para suministrarla al portavoz al inicio del encuentro, a fin de que la consulte en el caso de desconocer la identidad de quien le formula la pregunta.

n.º	medio	nombre periodista

Esquema Sala de Prensa:



Para recordar

Los trabajos a desarrollar desde un gabinete de relaciones informativas copan un amplio abanico de actividades. Las relaciones directas del personal del gabinete y por supuesto del equipo directivo de la empresa u organización, con los periodistas de los medios de comunicación, son una faceta en la que hay que tener mucha cautela.

El tú a tú es fundamental para las dos partes, pero hay que tener cuidado de no confundir términos. El contacto empresa-periodistas es fruto de un interés y obligación mutua.

Además, la puesta en marcha de actividades para fomentar la investigación y formación permanente de los profesionales denota una preocupación que los medios de comunicación valoran muy positivamente.

APÉNDICES
CASOS PRÁCTICOS

No existe un jefe de empresa o un líder político que tenga éxito en el mundo de la comunicación, sin presencia en la prensa o los informativos de radio y televisión. Para ocupar espacio en esa jungla comunicativa, los personajes e instituciones tienen una voz, un estilo y unos sistemas.

François Mitterrand fue uno de los maestros de la comunicación de la segunda mitad del siglo XX, destacado como un solemnizador de mensajes. Esa capacidad comunicativa le facilitó su éxito en la vida política francesa. Todo su esquema de trabajo se basaba en suministrar escasa información. Todo se cimentaba en la presencia o la palabra, cuanto más solemne, mejor.

El personaje aparenta que lo sabe todo y lo controla; aparenta estar informado y controlar las reacciones; vende medida; supera la frialdad del discurso político con el detalle humano; parece ser la gran esfinge, casi un Dios, con gestos de mortal. No falta su gesto rápido y aprovechado: la visita a una ciudad sitiada como Sarajevo o la aparición televisiva inesperada para hablar de una protesta estudiantil. El entorno vende silencio, un silencio que le llevó a mentir durante diez años, ocultando el cáncer de próstata que acabaría con la vida del estadista francés.

Son muchos los sistemas comunicativos de interés en los que el estudioso puede hallar ideas de gran valor. El caso del Vaticano es también importante. A primera vista salta la dificultad de promocionar algo así como un gobierno espiritual que engloba a mil millones de ciudadanos de distintos países, lenguas y razas, con gentes de culturas dispares y hasta contradictorias.

De hecho, el minúsculo Estado de la ciudad del Vaticano tiene un eminente sentido comunicativo. Cuando, en abril de 1996, el papa Juan Pablo II celebró la Pascua ante 100.000 peregrinos de todo el mundo, saludó a los fieles en 57 lenguas. La ceremonia fue emitida por televisión para 64 países de Europa, Asia, África y América. Todos los medios destacaron su mensaje pacifista. La larga duración del acto —unas tres horas— fue utilizada para vender el mensaje de que el pontífice estaba bien de salud.

Los viajes del papa están caracterizados por su contenido propagandístico. Son precisos en su organización y aprovechados al máximo. En los largos viajes aéreos, el papa habla uno a uno con los responsables de los grandes medios del orbe, desplazados con él. Les responde una pregunta. Es la única forma de entrevistar al papa, y también la más rentable para multiplicar la difusión. El papado ha sido el inventor de la *multientrevista aérea*, según descripción de Agustín Remesal en una conferencia sobre los gabinetes de prensa en la Universidad Politécnica de Valencia, en febrero de 1996.

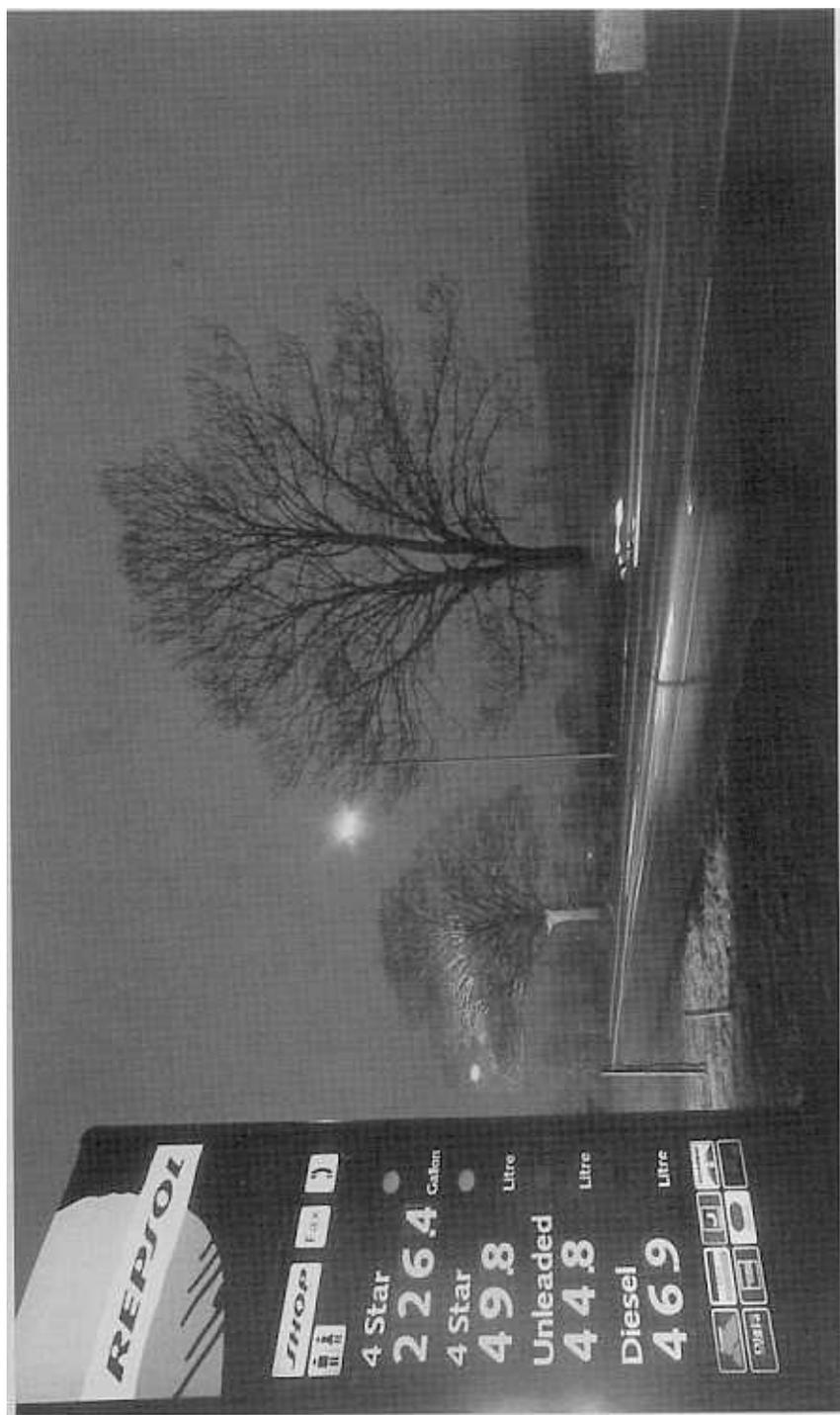
Esta monarquía especial, heredera de una dinastía de siglos, tiene, además, un secular sistema multiplicador del mensaje directo, a través de cientos de miles de pulpitos de todo el mundo, pero también asume las nuevas tecnologías, como demostró con su inclusión en Internet.

Cada persona, institución o empresa tiene sus propias técnicas y estrategias. Afortunadamente, no existen reglas fijas y uniformadoras. Con objeto de analizar en profundidad algunos sistemas comunicativos, describiremos a continuación tres ejemplos.

APÉNDICE A

VENDER UNA EMPRESA

Una compañía del sector energético: Repsol



La vida toda corpo:

las estaciones de

mpre

ible,

de Mansfield Woodho

Re

El 14 de marzo de 1989 encalló ante las costas de Alaska el petrolero Exxon Valdez, generando una marea negra que seguía azotando las costas del golfo de Alaska, meses después de ocurrido el siniestro. El 18 de mayo de aquel año, la compañía Exxon celebró su junta anual de accionistas. Económicamente, la entidad generaba beneficios, pero había perdido la batalla de la imagen. La impopularidad seguía aumentando.

El 31 de marzo de 1992, el petrolero griego Mar Egeo, al servicio de la empresa española Repsol, embarrancó frente a las costas de La Coruña, con 79.000 toneladas de crudo, cuando intentaba entrar en el puerto, en medio de una tempestad. Las imágenes del siniestro fueron espectaculares. El navío, partido en dos, ardió y una humareda negra cubrió la costa, mientras la mancha de petróleo se extendía. Al contrario que lo ocurrido en Alaska, la imagen de la petrolera, Repsol, quedó prácticamente intacta.

¿Qué diferencia cualitativa hubo entre la actuación de una y otra empresa, ante una catástrofe parecida? Una muy importante, la respuesta rápida ante una situación de crisis y la política comunicativa.

Repsol es una de las mayores compañías españolas, dedicada a la industria petrolera, gasista y química. Desarrolla actividades de exploración, producción, transporte y refinado de crudo, fabricación y comercialización de productos petrolíferos, petroquímicos, gases licuados de petróleo y gas natural.

La empresa nació en 1987, como consecuencia de la reorganización del Instituto Nacional de Hidrocarburos español, agrupando las participaciones de sectores petroleros, gasista y químico. A lo largo de su corta historia ha incrementado hasta un 90 por ciento la participación privada en su capital y cotiza en distintas bolsas internacionales.

Continuadora de la política de exploración y producción de Hispanoil, una de las empresas que le dio origen, Repsol desarrolla una importante actividad en Europa, África, Oriente Medio, Indonesia y Latinoamérica. En este último ámbito, actúa en Colombia, Argentina, Bolivia y Perú.

Posee importantes refinerías en España y comercializa sus productos principalmente en el mercado europeo, con redes de gasolineras en España, Reino Unido, Francia y Portugal, y está orientando proyectos hacia Latinoamérica y norte de África.

Con unos ingresos de 21.000 millones de dólares, 967 de beneficios y 18.878 trabajadores (datos de 1995), la compañía ocupa un puesto destacado entre las europeas. Es la primera de España por el volumen de importaciones, y está también entre las de cabeza por la exportación, después de varias del sector automovilístico.

No es una de las entidades punteras en gasto publicitario. En 1994 facturó unos 2.500 millones de pesetas en este epígrafe (Repsol, Campsa, etc.), pero actúa con apariciones vistosas, en acciones de notable impacto, rentabilizando adecuadamente sus inversiones. También desarrolla acciones de patrocinio encaminadas al

mundo del motor, acciones muy centralizadas, que le permiten un impacto más fuerte. Entre ellas está la colaboración con Carlos Sainz, campeón mundial de rallies, cuya imagen está fuertemente unida a la compañía.

Estructura directiva

Aparte del consejo de administración de la compañía, que en 1996 preside Óscar Fanjul, y un comité ejecutivo integrado por los principales ejecutivos de las diversas líneas de negocio, Repsol S.A. cuenta con un comité de dirección en el que se incluyen los directivos de asuntos jurídicos; recursos humanos; finanzas; ingeniería, sistemas y medio ambiente; planificación y control, y relaciones externas. Esta última dirección coordina e impulsa toda la política comunicativa de la entidad.

Las filiales: Repsol Exploración, Repsol Petróleo, Petronor, CLH, Repsol Comercial de Productos Petrolíferos, Repsol Butano y Repsol Química, tienen sus órganos directivos propios, pero se coordinan en los aspectos de comunicación desde la dirección general de relaciones externas de la compañía madre.

La estructura de la dirección de relaciones externas es la siguiente:



El funcionamiento

Jorge Segrelles, director de relaciones externas tiene una percepción moderna del hecho comunicativo, acorde con lo que sería el sistema de comunicación global. Su situación en la empresa —miembro del comité de dirección y cercano a la

presidencia— le permite controlar los flujos comunicativos de la misma e implementar una respuesta rápida a las demandas. Antonio Gomis, director del área de relaciones internacionales, ocupa el segundo puesto de responsabilidad en el escalafón de esta dirección general.

Curiosamente, ni uno ni otro provienen del mundo de la comunicación. El primero es abogado e inspector de Hacienda, y el segundo ingeniero químico, con amplia experiencia en refinerías, lo que confirma una tesis mantenida en *Vendedores de imagen*: no es necesario proceder de las facultades de comunicación para dirigir las relaciones comunicativas de una entidad. Lo único que es preciso es tener conocimientos de la comunicación, marketing, estructura de la empresa y relaciones humanas, y contar con activos profesionales para llevar a cabo las tareas especializadas.

El esquema de trabajo pivota sobre dos puntos. El primero, el área de relaciones institucionales e internacionales, donde se atienden los asuntos relativos a medios de comunicación, la oficina de Bruselas, las relaciones públicas, las relaciones con los inversores, presentaciones de resultados, análisis, etc. Otro departamento de esta área es el de relaciones internacionales, que mantiene los contactos con las asociaciones petroleras, la Agencia Internacional de la Energía, comunicaciones con organismos de la Comunidad Europea, apoyo a la presidencia en sus viajes o actuaciones internacionales, etc.

En el otro pivote está la subdirección del marketing corporativo, la imagen corporativa, la publicidad y el patrocinio.

En conjunto, se trata de un modelo comunicativo diseñado expresamente, similar al de otras compañías del sector, tales como Texaco, y que se centra en suministrar una identidad, un mensaje consistente y coherente, manteniendo capacidad de respuesta unificada y rápida.

Pese a la relativa descentralización de actividades —Repsol surge de un reagrupamiento de empresas (Butano, Empetrol, Hispanoil)— desde un principio se optó por centralizar fuertemente el mensaje, para lo que se eliminaron los gabinetes de relaciones exteriores de entidades originarias o filiales. La fe en el empuje de la compañía exigía una comunicación potente y centralizada.

En total, en la dirección de relaciones externas trabajan 25 personas, un equipo relativamente corto, que acude a proveedores externos cuando es necesario. Este tipo de aportaciones son diversas: desde los manuales de imagen, a las directrices de información ante crisis o las campañas publicitarias que puntualmente surgen a los medios.

En materia publicitaria, hasta ahora Repsol ha trabajado con Tiempo BBDO, Walter Thompson, Slogan y Young & Rubicam. Slogan ha sido la autora de dos grandes campañas, una sobre las perforaciones en el mar del Norte y otra reciente, referida a las extracciones de crudo en el desierto norteafricano, emitida para apoyar una salida de acciones a bolsa. En ambas imágenes se empleó una tónica de anuncio de «Soberanía» con mensajes de poder, solidez y rentabilidad. En ambas se utilizó el mismo tipo de música, de la película *Bailando con Lobos*, presentando a Repsol como una de las empresas industriales líderes.

El texto del último anuncio diseñado por Slogan da cuenta de esa imagen de

poder: «Del mar del Norte (recuerdo de la campaña anterior) al norte de África. Repsol explora también en pleno desierto, como en Egipto. Con 16 campos de petróleo, Repsol es la tercera compañía productora en ese país. Y en Libia, donde desarrolla uno de los mayores yacimientos petrolíferos descubiertos en los últimos años, con más de mil millones de barriles de crudo. Ésta es la fuerza del petróleo, ésta es la fuerza de Repsol. Una de las 100 mayores compañías industriales del Mundo».

La compañía adjudicó su cuenta al final de 1995, para 3 años, a Young & Rubicam, tras un concurso en el que tomaron parte Slogan, Walter Thompson, Tapsa NW Ayer, Delvico Bates y Lintas. La elección fue lenta. «Queremos elegir la colaboración de agencias que tengan gran cualificación en el mercado, buena red internacional y no estén trabajando con las empresas de nuestra competencia», explicó Jorge Segrelles, director general de relaciones externas de Repsol.

Según Jorge Segrelles, no es un problema el cambio periódico de agencia de publicidad. Desde la dirección general se controla el mantenimiento de un estilo Repsol, basado en impacto visual, buena producción y mensaje de potencia y solidez. En ese marco general, se suministra a la agencia colaboradora el *briefing* necesario para montar la campaña y se controla el producto final.

En cuanto al patrocinio, sólo se abordan acciones en materia de motor, coche y motos, con lo que no se dispersan las acciones ni los mensajes. Los equipos patrocinados por la compañía intervienen en importantes pruebas mundiales, destacando el apoyo a Carlos Sainz y Luis Moyá, bicampeones del mundo de rallies. Con este tipo de acciones se persiguen dos objetivos: se vincula la marca Repsol a las ideas de tecnología y eficacia, y se enfatiza el compromiso internacional. «Repsol participa en el exterior y queda en cabeza.» En el patrocinio hay dos tiempos: el del patrocinio real, y el comunicativo. Repsol entiende que es fundamental el segundo. Ello ha servido, por ejemplo, para proyectar más la figura de Carlos Sainz, que a su vez refuerza la de los productos Repsol.

Jorge Segrelles es partidario de no disgregar el esfuerzo de patrocinios. «Al concentrar el esfuerzo en una dirección se ahorra en presupuestos y la cobertura e impactos son superiores. Además, permite una planificación más sencilla y eficaz de la presencia de la compañía en los medios.»

En materia de mecenazgo, la compañía es relativamente conservadora. Ha colaborado en distintas actividades con universidades, Cruz Roja, museo del Prado, Real Academia, etc. También ha intervenido en excavaciones arqueológicas, con la Generalitat de Cataluña. Pero la acción más notable es la exposición Amada Tierra, auspiciada por la UNESCO. Surgió en 1992, como llamada de atención a la conservación del medio ambiente y ha sido expuesta en Barcelona, Madrid, Bilbao, Aveiro (Portugal) y en la actualidad se muestra en Lisboa.

La compañía no quiere hacer publicidad verde; estima que podría ser contraproducente. Prefiere hablar de la correcta utilización de los recursos y divulgar un mensaje racional tendente a fomentar el conocimiento y responsabilidad de la gente en relación con la naturaleza. Enviar un mensaje acusadamente verde podría ser contraproducente para una empresa petrolífera, contribuyendo a mermar la credibilidad de la misma.

Atribuir la imagen de limpieza a una compañía del mundo de los crudos difícil, más que beneficia, los éxitos mediáticos. No es una línea prudente. Repsol prefiere investigar en medio ambiente y difundir mensajes de responsabilidad medioambiental.

En este sentido, aparte de la exposición Amada Tierra, otra iniciativa es la publicación de libros sobre la naturaleza en distintas comunidades españolas, que edita al final de cada año, como obsequio institucional.

Una disfunción en materia comunicativa de Repsol es, posiblemente, la comunicación interna, que recae en otra dirección general, la de recursos humanos, dirección que edita una atractiva revista con temas de interés para todos, en la que colabora la dirección de relaciones externas.

«El 90 por ciento del mensaje de Repsol le llega al trabajador de la compañía a través de la propia comunicación exterior de la misma», opina Jorge Segrelles. No obstante, los teóricos de comunicación insisten en que la revista interna supera ampliamente el epígrafe formativo. Es información, y como tal debería incidir directamente en la conformación de la identidad, estilo y vocación de la empresa y de los integrantes de la misma, quienes son, a su vez, emisores de comunicación hacia el exterior.

El presupuesto anual de la dirección general está en torno a los 7.000 millones de pesetas, cifra no excesiva, habida cuenta que engloba temas de medios de comunicación, publicidad, publicaciones (entre ellas la Guía Campsa), comunicación con accionistas (se edita un boletín semestral, con 250.000 ejemplares de tirada), marketing, organización de la junta general, etc.

La comunicación con el accionista es un elemento importante. A éstos se les atiende personalmente, mediante llamada telefónica, y con boletines periódicos de notable calidad, aspecto por el que Repsol ha sido distinguido por medios especializados, como modelo de relación con el inversor.

En el capítulo de prensa, las relaciones son las habituales de un gabinete, y la calidad de notas clásica, empleando grafismo y mapas para mejorar los aspectos explicativos. El equipo de medios es reducido, pero se apoya en la polivalencia de la propia dirección general.

Comunicación de crisis

La compañía tiene instrucciones para afrontar las crisis posibles que pueden surgir en torno a su actividad: derrame de crudos, problema químico, incendio en estación de servicios, etc. Es un *Manual de emergencias* diseñado por Burson & Masteller, disponible en las distintas unidades, para conocer cómo se debe actuar ante cada situación difícil.

En unos casos bastará con comunicar el caso a la policía, los bomberos, y el jefe de planta y en otras se necesitará dar conocimiento del asunto al propio presidente de la compañía y autoridades del gobierno. Es, en síntesis, una publicación sencilla, bien estructurada, por capítulos y colores, en las que prevén y analizan las distintas actuaciones ante las situaciones de crisis o emergencia.

En general, el manual recomienda una reacción rápida, pero sosegada. Es fundamental emitir serenidad, evitar el pánico. Luego hay que analizar permanentemente la situación y participar activamente en la solución del problema, también insiste en mantener credibilidad y disposición positiva ante la crisis presentada.

El caso más llamativo en el que tuvo que intervenir la compañía fue quizá el petrolero Mar Egeo, tema al que aludimos al principio. Embarrancado cerca del faro de Hércules de La Coruña, a apenas un kilómetro de la ciudad, el buque se partió en dos. Sus tanques estallaron y una columna de humo cubrió la zona.

El navío, de 261 metros de eslora y 40 de manga, quedó embarrancado a las cinco de la mañana del día 3 de diciembre de 1992. El crudo, cargado en las Shetland (Reino Unido) comenzó a desparramarse por la ría de La Coruña, mientras otra parte del mismo ardía en el mismo buque. El día 11 el gobierno de Galicia había prohibido el marisqueo en 200 kilómetros de la costa, en tanto que instrumentaba ayudas para compensar por la catástrofe. El gobierno español también aprobó ayudas en consejo de ministros.

La compañía petrolera tomó la iniciativa desde el momento de tener constancia del siniestro. El presidente, al que acompañaba el director general de relaciones externas, entre otros directivos, viajó en un avión alquilado hasta La Coruña. No se esperó a los vuelos regulares. A las once de la mañana los representantes de la entidad estaban en la ciudad gallega para poner a disposición de las autoridades tanto los medios técnicos como humanos de Repsol.

Esto sirvió para que todos los implicados en el siniestro: autoridades portuarias, navieras o políticas, contasen con información de primera mano, evitando dar versiones negativas o contradictorias. En estos casos, es lógico que las organizaciones ecologistas disparen sus acusaciones contra la compañía, antes que sobre el capitán o la tripulación del buque. Por ello la presencia y la rapidez de respuesta son cruciales.

Greenpeace dio dos notas en las que involucró a la compañía. Las acusaciones fueron contestadas en el acto. Frente a las primeras acusaciones se demostró que el barco gozaba de la máxima categoría de seguridad de Lloyd's, tenía una reciente revisión en Estados Unidos, y además poseía doble fondo, por lo que estaba considerado como *green tanker* (validado ecológicamente). Las medidas de seguridad eran correctas.

Se prefirió quemar al máximo el contenido de los tanques, para disminuir la invasión de crudo. Se desmintió la toxicidad del nubarrón negro de la combustión, tras una nota alarmista suministrada por Greenpeace. Además, por suerte, el viento provenía del sudeste, con lo que dirigió la nube hacia el mar.

En toda la operación se tuvo en cuenta que organizaciones como Greenpeace tienen respuesta rápida y acceso inmediato a los medios, por lo que la acción de Repsol tenía que adaptarse a esas condiciones de inmediatez y credibilidad.

«No buscamos nunca la polémica, ni la confrontación gratuita, porque en estos casos siempre es negativa. Únicamente trabajamos para corregir la desinformación. Tampoco buscamos notoriedad, porque en estos asuntos acostumbra a ser negativa», opinó Jorge Segrelles.

La suerte estuvo también aliada en otro aspecto comunicativo clave. Afortunadamente el nombre de Repsol no estaba en el casco del barco, contrariamente a lo que ocurrió con el Exxon Valdez. Los navíos que utiliza la compañía, bien propios o subcontratados, no están rotulados con el logotipo ni la palabra Repsol, algo que han copiado otras compañías internacionales que han estudiado la actuación de la compañía española en la catástrofe de La Coruña.

APÉNDICE B

VENDER UNA INSTITUCIÓN
Un gobierno: la Generalitat valenciana

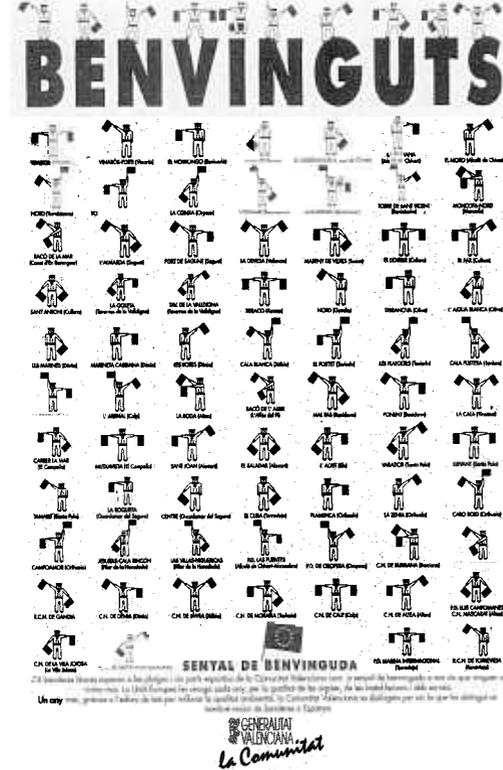


FIGURA 19. Campañas de publicidad institucional sobre obtención de banderas azules por parte de la Comunidad Valenciana (1993 y 1995, respectivamente). En los anuncios se incluyen eslóganes generales con los que la Generalitat Valenciana realza la cohesión interna y la conciencia colectiva de la comunidad autónoma.

En 1982 se aprobó el Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana, una de las diecisiete nacionalidades o regiones que conforman España. A partir de ese momento, al igual que en el resto de las comunidades españolas, un gobierno autónomo asumió una serie de competencias necesarias para gestionar y administrar a los ciudadanos.

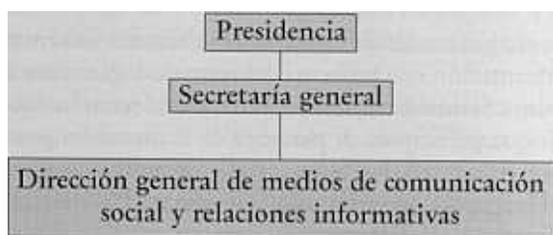
El territorio administrado por la Generalitat valenciana, denominación del gobierno autónomo, abarca una superficie de 23.000 kilómetros cuadrados en la que habitan cuatro millones de habitantes.

Se trata de una comunidad con profundas raíces históricas, notable tradición agraria y un presente comercial, cosmopolita y emprendedor. En especial destaca el sector turístico. Cada año millones de personas de toda Europa suelen acudir a las playas del litoral valenciano, donde existe una importante industria hotelera que ofrece a los visitantes sol, playas, cultura, gastronomía y diversión.

En *Vendedores de imagen* vamos a analizar el sistema comunicativo del gobierno valenciano durante los años 1991-1995, época en la que los autores de la obra coincidimos trabajando en él.

El organismo encargado de los aspectos comunicativos tiene rango de dirección general y en el período analizado estaba adscrito a la presidencia.

El marco en el que funcionaba la dirección general de medios de comunicación social y relaciones informativas era el siguiente:



La dirección general de medios se estructuraba en dos unidades:

1. Área de medios de comunicación social y servicios de telecomunicación.
2. Área de relaciones informativas.

En el área de medios de comunicación social se englobaban: el estudio y elaboración de la materia legislativa relativa a radio y televisión; la gestión del régimen jurídico de los medios de comunicación social; la tutela administrativa sobre los medios de gestión pública; la coordinación de la publicidad institucional; la investigación y desarrollo de la comunicación social; la inspección y control del espec-

tro radioeléctrico; la cobertura de repetidores en la Comunidad Valenciana; la planificación y desarrollo de sistemas de telecomunicación; y la redacción, coordinación o dirección de nuevos proyectos de infraestructuras para servicios de telecomunicación en acciones emprendidas por la Generalitat valenciana.

Se trata de una macro-área en la que se englobaban por un lado aspectos notablemente técnicos, junto con otros mucho más relacionados con las actividades comunicativas de la Generalitat valenciana, especialmente las materias de medios públicos, estudio de la comunicación, coordinación de la publicidad institucional, política de becas y edición de la *Guía de la Comunicación*.

El otro apartado sobre el que pivotaba la dirección general de medios era el referente a las relaciones informativas. Su objeto, según el decreto de creación, son «las relaciones informativas con los medios de comunicación, la preparación y coordinación de la difusión de información procedente de la Generalitat, y la documentación y análisis de las informaciones sobre la institución».

Las relaciones informativas

El equipo encargado de relaciones informativas estaba integrado por ocho personas con funciones periodísticas, además de un reducido grupo de apoyo.

Los subdepartamentos existentes eran:

1. Prensa.
2. Radio.
3. Televisión.
4. Gráfico.

Una de las tareas habituales del servicio de relaciones informativas era la coordinación de la información que provenía del resto de organismos dependientes del gobierno autónomo. Semanalmente se efectuaba una reunión coordinadora de las actividades, en la que participaba el personal de la dirección general de medios y los responsables de comunicación de las *consellerias* y organismos del gobierno. En ella se revisaban las agendas previstas para la semana siguiente y los temas estelares en los que se intentaba centrar la atención comunicativa.

Además, esta coordinación se mantenía diariamente a través de contactos telefónicos.

La dirección general suministraba diariamente por fax y por sobre un conjunto de comunicados con los mensajes de toda la institución.

En materia de radio, se elaboraba cada día un noticiario de 30 minutos integrado por información institucional y distribuido a todas las emisoras de radio por emisión codificada. Además se ofertaban cortes de voz de los protagonistas noticiosos de la administración.

Diariamente los medios escritos podían recibir, asimismo, un conjunto de fotos relativas a los eventos más importantes organizados por la Generalitat valenciana.

Asimismo, los medios televisivos podían contar con cintas de vídeo, en formato profesional, en las que se recogían los aspectos más importantes de la información institucional diaria. Además, semanalmente se suministraba un noticiero de la Generalitat dirigido especialmente a las pequeñas emisoras locales de televisión.

Uno de los aspectos en los que se estaba iniciando la comunicación en la fecha analizada, se refería a la infografía, como elemento enriquecedor de reportajes y noticias.

Diariamente se elaboraba un resumen de prensa, radio y televisión en el que quedaba reflejado el seguimiento y tratamiento de los distintos medios a las informaciones emanadas de la Institución, además de las noticias generales más relevantes. Este informe permitía que todos los departamentos del gobierno tuvieran puntualmente la información ofrecida por los medios de comunicación, tanto regionales como nacionales.

Publicidad

Desde la dirección general se coordinaba también la publicidad del gobierno autónomo. Para la publicidad rutinaria, tal como oposiciones, concursos públicos, etc., se elaboró un *Manual de Imagen Específico* al que tenían que acogerse las distintas *consellerias* y organismos de la administración autonómica. El uso de este manual permitía dotar a este tipo de publicidad de una estética similar, distinguiéndola de la del resto de organismos, públicos o privados.

Para las campañas se tenía también un tratamiento específico. Todas debían ser autorizadas por la dirección general de Medios, que promovía un concurso público en el que las distintas agencias presentaban propuestas de creatividad y distribución de medios. El pago de la creatividad elegida correspondía a la dirección general, en tanto que la distribución de la misma debía ser pagada por el organismo publicitado o promotor de la campaña.

Según datos del informe Nielsen, la Generalitat valenciana generaba anualmente unas inversiones publicitarias de algo más de mil millones de pesetas, con una media de 260 pesetas / habitante y año, nivel sensiblemente más bajo que el de otras comunidades autónomas españolas de similares competencias.

Tanto en materia publicitaria como comunicativa en general incidía directamente la opinión de un comité de comunicación en el que estaba integrado el jefe del gabinete de presidencia y personal de la dirección general de medios.

Acciones de choque

Un aspecto novedoso en materia comunicativa puesto en marcha en la Generalitat valenciana durante este período fue el de los gabinetes especiales para determinados temas conflictivos.

El primero de ellos correspondió a la situación sanitaria de las playas. En una Comunidad como la analizada, donde el sector turístico tiene una importancia

notable, cualquier noticia referente a problemas de calidad ambiental, especialmente de aguas, solía provocar daños evidentes al sector servicios. Cada año se producían problemas de la manera más vulgar sencillamente con la aparición y magnificación de alguna noticia sobre inspección sanitaria o similar, a veces de ejercicios precedentes.

Para remediar la aparición de elementos y valoraciones negativas se unificó la difusión de toda la información referente a la calidad de las playas. Un responsable periodístico y uno político daban cuenta de la situación ambiental y calidad de aguas y estaban permanentemente atentos para contrarrestar cualquier información negativa. Esta iniciativa se complementó con la elaboración de un baremo semanal de calidad de playas, en la que se adjudicaba de cero a cinco parasoles, en función de diversos elementos de calidad: análisis de aguas, infraestructuras, limpieza, etc.

Otra oficina específica se creó para el tratamiento de la información relativa a incendios forestales. Un epígrafe dramático tradicionalmente para una geografía, como la valenciana, caracterizada por una gran escasez de agua, una notable sequedad ambiental durante el estío y una gran presión humana en el ecosistema.

Tradicionalmente los medios de comunicación solían dar informaciones muy dispares por la existencia de distintas fuentes informativas: Diputaciones Provinciales, Ayuntamientos, Bomberos, *Conselleria* de Medio Ambiente, etc. Mediante la creación de una oficina específica se unificó la voz periodística y la política emisora de información. Desde entonces los medios de comunicación contaban con una fuente en la que se les suministraba información exhaustiva y real del alcance de los siniestros y de los medios técnicos y humanos puestos por la administración para la prevención, el control y la extinción de los incendios.

Investigación sobre comunicación

Con objeto de fomentar la calidad de los medios y la capacitación de los profesionales de la información, la dirección general emprendió una serie de actividades materializadas en la organización de congresos, publicación de libros sobre temas comunicativos, y convocatoria de becas para estudiantes y recién licenciados en Ciencias de la Información.

Otra de las políticas fomentadas fue la del apoyo a los pequeños medios de comunicación, por ser éstos elementos importantes de la dinamización cultural y económica de las pequeñas poblaciones y sobrevivir en un marco de difícil competencia.

Especialmente para ellos, se articularon diversos congresos formativos y ayudas concretas como la subvenciones por la utilización del idioma valenciano.

A fin de mejorar la capacitación periodística de los estudiantes de Ciencias de la Información y periodistas en ejercicio, habitualmente se celebraban reuniones específicas dedicadas a temas tales como la documentación, la información extranjera, la información sanitaria, etc. En ocasiones, las ponencias de estos congresos quedaban editadas para conocimiento y consulta de estudiosos de la materia.

Otros importantes congresos puestos en marcha correspondieron a temas más generales. Así fue el caso de la V Conferencia de periodistas del Mediterráneo, en la que participaron teóricos, editores y periodistas de todos los países ribereños del Mediterráneo con un objetivo de fomento de la tolerancia y del aprovechamiento de las nuevas tecnologías.

Otras actividades comunicativas

La dirección general era impulsora de otra serie de iniciativas encaminadas al fomento de la comunicación dentro de la sociedad valenciana. A este objetivo respondió la creación de la Radio y la Televisión Autonómica y el impulso dado a la creación de nuevas emisoras de radios, especialmente las municipales.

Otra iniciativa importante fue la creación de Hispavisión, emisora de televisión vía satélite, dirigida especialmente hacia el área americana, desde Canadá hasta la Tierra del Fuego, puesta en marcha en colaboración con Radio Televisión Española.

Análisis de la organización

El modelo comunicativo al que se llegó en la Generalitat valenciana podría denominarse de aluvión, caracterizado por ser resultado de experiencias sucesivas.

Desde la dirección general de medios se englobaban prácticamente la totalidad de los aspectos comunicativos. Así, una campaña podía ser controlada en sus vertientes publicitaria e informativa.

Este control permitía introducir ejes comunicativos idénticos para distintas campañas. En este aspecto cabe citar dos eslóganes utilizados como cierre de mensajes publicitarios: el primero es *Junts un millor futur* (Juntos un futuro mejor), encaminado a divulgar el sentimiento de colectividad y el provecho de trabajar conjuntamente con el impulso del gobierno valenciano. Otro cierre fue el de *La Comunitat* (la Comunidad) para identificar la pertenencia conjunta a un colectivo y favorecer su integración.

Asimismo se consideró fundamental en todo momento la unificación del mensaje publicitario y el informativo. Podemos citar, por ejemplo, la campaña de lanzamiento de la Ciudad de las Ciencias, un proyecto emblemático del gobierno valenciano en el que se conjugaban importantes aspiraciones culturales y de progreso de la Comunidad.

La Ciudad de las Ciencias englobaba museos, un planetario y una torre de telecomunicaciones diseñada por un arquitecto de vanguardia, Santiago Calatrava. Pese a ser un proyecto llevado adelante por un organismo autónomo de la administración, tanto la difusión en materia publicitaria como informativa podía ser controlada desde la dirección general de medios adecuándola al mensaje global de la Generalitat valenciana.

El esquema comunicativo sin embargo tenía defectos notables. El primero sin duda radicaba en la situación estratégica de la dirección general, dependiente jerár-

quicamente de una secretaría general con contenido técnico y funcionalmente de un gabinete de presidencia que restaba agilidad al contacto entre la presidencia y los medios informativos.

El segundo gran escollo del esquema comunicativo estribaba en la heterogeneidad de la propia dirección general que englobaba excesivos aspectos técnicos y jurídicos y en cambio estaba alejada de otras áreas pertenecientes a distintas direcciones generales, tales como publicaciones y documentación.

También se puede considerar de bajo el nivel de inversiones en actividades vinculadas a las relaciones informativas y, sobre todo, a la publicidad.

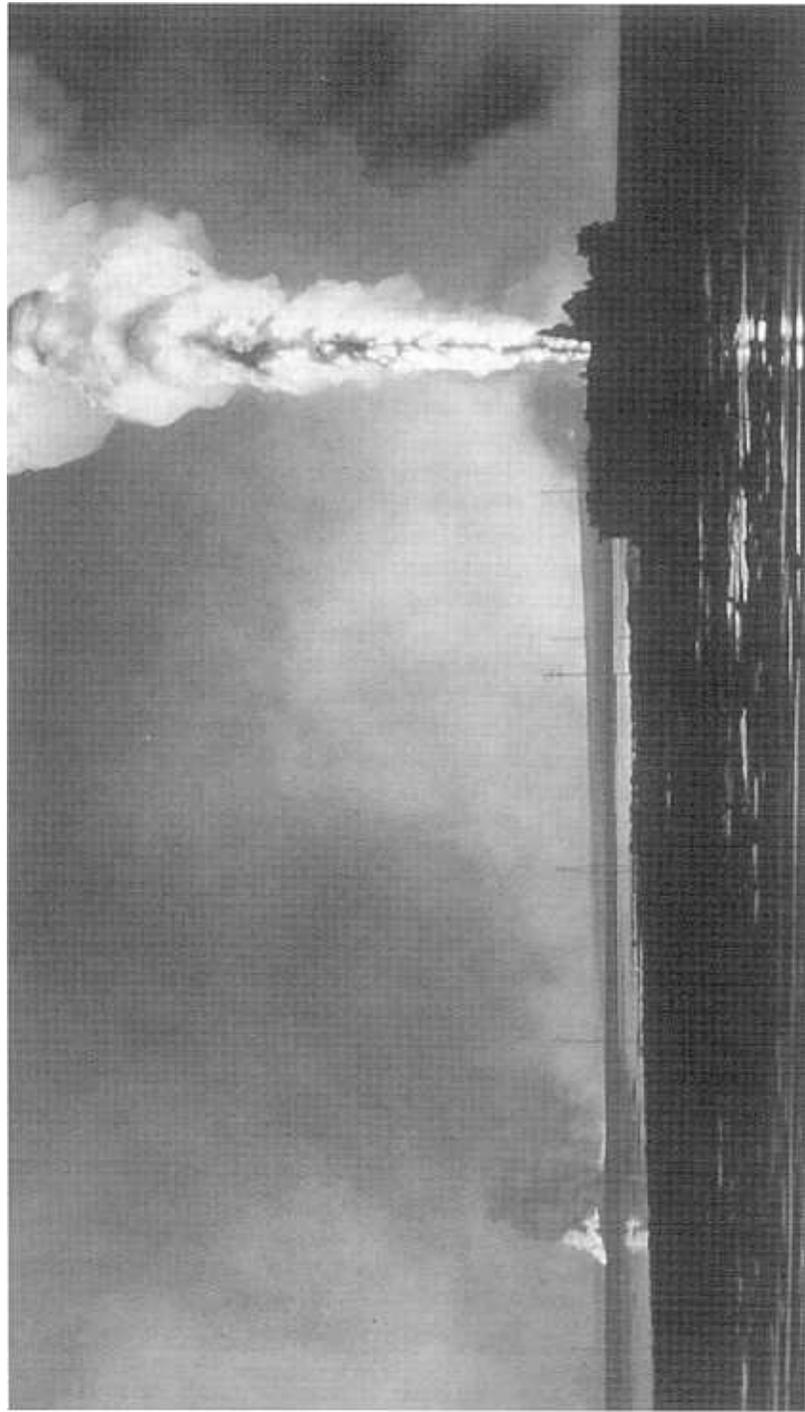
El presupuesto anual de la dirección general fue, en 1994, de 8.137 millones de pesetas, pero 7.288 millones estaban destinados a transferencias corrientes, fundamentalmente la cobertura del déficit de la televisión autónoma. Apenas se dedicaban 218 millones de pesetas para gastos de funcionamiento, donde se englobaban los ordinarios de la dirección general, los destinados a creatividad de publicidad y a las campañas de la propia presidencia del gobierno autónomo. El resto del presupuesto estaba destinado a otros capítulos de la dirección general.

Estos defectos proceden de un diseño erróneo en el modelo comunicativo. La comunicación se perfilaba como un punto final, no como un punto clave en el origen de la actividad política. Se hacía algo y se comunicaba, pero en la organización del acto apenas se tenía en cuenta el valor y la estrategia comunicativa.

Aún así, los resultados del sistema eran aceptables. En 1995, con ocasión de las elecciones autonómicas y pese a la derrota del equipo de gobierno autonómico, un 60 por ciento de los ciudadanos de la Comunidad daban su aprobación a la acción de gobierno y la valoración del presidente saliente estaba 17 puntos (sobre 100) por encima de su contrincante más directo, según las encuestas más fiables.

APÉNDICE C

VENDER UNA GUERRA
Un conflicto bélico: Kuwait



En la guerra del Golfo hubo imágenes de sangre entre lo más impactante están las imágenes de desastre En la foto de EFE aparecen pozos petrolíferos que arden, en los días finales del conflicto.

En agosto de 1990, el emirato de Kuwait, uno de los más ricos enclaves de Oriente Medio, con unos 17.000 kilómetros cuadrados de superficie y 1,4 millones de habitantes, se vio invadido por tropas de Irak, que anexionaron el país, transformándolo en decimonovena provincia iraquí. El hecho motivó una creciente oposición de los países occidentales y la condena de la ONU.

Del 17 de enero al fin de febrero de 1991 se desarrolló un conflicto armado, en el que una fuerza multinacional liderada por EE.UU. derrotó a Irak, merced a unas rápidas y efectivas acciones militares, seguidas con interés por los ciudadanos de todo el mundo.

Fue una guerra «transmitida en directo», según se comentó en los días del conflicto. Ahora sabemos que fue una guerra en buena medida inventada, en la que los telespectadores de todo el mundo recibieron una información parcial y bastante fraudulenta. Hoy, merced a esa experiencia, podemos conocer la capacidad de manipulación de la opinión pública y de la misma historia, a la vez que reflexionar sobre la ética de la comunicación.

Relaciones públicas para una guerra

Hace poco tiempo, los televidentes pudimos contemplar un programa muy documentado de una productora canadiense de televisión, sobre la forma en que se forzó la intervención norteamericana en la guerra del Golfo, mediante la eficaz participación de una agencia de relaciones públicas.

«Vender la guerra» era el título del informe. Se iniciaba recordando que tropas de 32 países siguieron a los americanos con todo su arsenal para expulsar a los ejércitos de Sadam del emirato Kuwait. Un 80 o 90 por ciento de la población norteamericana aprobó la intervención belicista del presidente Bush.

Fue en agosto de 1990 cuando el ejército de Irak arruinó prácticamente la economía de su próspero y pequeño vecino (su superficie es poco más que la de la provincia española de León). Los soldados arrasaron todo lo que hallaron en su camino. Pero esto no conmovió a los americanos, que no tenían deseos de relanzar una guerra lejana contra un enemigo endurecido por años de combate. La sombra negativa del conflicto de Vietnam se cernía aún sobre la opinión pública estadounidense.

Pocos americanos sabían lo que era Kuwait cuando el emirato fue invadido. La mayoría no podían, siquiera, situar al país en el mapa. Una agencia de comunicación emprendió la tarea de vender la guerra a la opinión pública para incitar a EE.UU. a participar en ella. El trabajo de venta empezó pronto. Mientras numerosos kuwaitíes huían hacia Arabia Saudita, aparecieron infinidad de informes de tragedias individuales. Pero fue una historia en concreto la que impactó en el público de los EE.UU. y caracterizó la implacable brutalidad de los invasores.

Una jovencita de rostro moreno y dulce cuya identidad se ocultaba aparentemente «para evitar represalias» anunció ante las cámaras de televisión un hecho escalofriante: «Ellos —dijo refiriéndose a los soldados de Sadam— vaciaron las incubadoras y se las llevaron». «En el hospital de Addan había 22 recién nacidos, los soldados cortaron los tubos del oxígeno de las incubadoras.»

El suceso fue ampliamente difundido y sin ningún testimonio más se unió a la lista de acusaciones al ejército de Irak. En Washington, ante el Comité de Derechos Humanos del Congreso, se presentó la testigo ocular del incidente, una colegiala de 15 años, llorosa, cuyo testimonio conmovió al auditorio que desbordaba la sala. «Vi —dijo— soldados iraquíes que entraban en el hospital, sacaron a los bebés de las incubadoras y se las llevaron dejando morir a los bebés en el suelo.»

Aquel testimonio fue noticia en todas las televisiones. John Porter, copresidente del Comité de Derechos Humanos de Estados Unidos, declaró después: «Creo que por primera vez los americanos se interesaron por la suerte que seguían los kuwaitíes. Conseguí hacer reaccionar al presidente. Me encontré por casualidad en la Casa Blanca el mismo día de la audiencia. El presidente me dijo que había visto la audiencia y que se declaró indignado por lo que allí se había dicho».

Noticias de nuevas masacres de bebés prematuros sacados de las incubadoras que enseguida se llevaban a Bagdad se sucedieron. Las repercusiones del incidente no se quedaron sólo en EE.UU. Las Naciones Unidas organizaron un debate extraordinario. Pocos días más tarde aprobaron la intervención militar contra Irak. En aquel momento ya se daba una cifra de 312 bebés muertos. El Congreso norteamericano se apresuró a autorizar la intervención armada. Faltaba el visto bueno del Senado para autorizar la intervención de las fuerzas armadas de los EE.UU. El incidente de las incubadoras se citó siete veces en el debate. Al final la resolución de guerra se aprobó por escaso margen.

David Chiu, protésico en el Instituto de Tecnología de la Columbia Británica, destinado por la Organización Mundial de la Salud en Kuwait para evaluar los daños causados en el material médico, inspeccionó todas las instalaciones de los quirófanos, las de materiales y se extrañó de encontrar tan pocos daños. Se percató de la falsedad del dato de la masacre de bebés. Su guía dijo que era una mentira. El incidente de las incubadoras nunca se había producido.

Ian Pollock, doctor encargado de realizar una encuesta sobre el incidente de las incubadoras por la organización «Médicos por los Derechos Humanos», tomó fotos de los hospitales. La información según la cual 312 bebés habían muerto tras el robo de las incubadoras era falsa. Un pediatra le confirmó que se trataba de un invento con un objetivo preciso: manipular a la opinión pública.

Amnistía Internacional también recondujo la información inicial dada. Corrigió el informe inicial sobre el número de bebés muertos y acabó por negar toda la historia. Otros expertos enviados para investigar el asunto ratificaron la falsedad. Era una narración inventada; no faltaba ninguna incubadora, no había bebés muertos por la acción vandálica de los iraquíes.

Todo el montaje ha sido desvelado. El mensaje dramático que motivó la acción militar de EE.UU. fue preparado en laboratorio. Dee Alsop, del grupo Wirthlin, de Washington, seleccionó grupos de testigos que evaluaran los mensajes. A cada

uno de éstos se le entregó un aparato de bolsillo con el que pueden decidir si responden favorablemente o no a lo que escuchan. En una pantalla aparece una línea que aumenta o disminuye según la opinión de los encuestados, con lo que se determinan los mensajes que tocan la sensibilidad del público.

En otoño de 1990, Alsop realizó unos sondeos en el marco de una amplia campaña de relaciones públicas firmada por «Ciudadanos por un Kuwait libre», una agrupación de kuwaitíes y ciudadanos americanos. Dicha campaña superó un coste de más de diez millones de dólares, unos 1.300 millones de pesetas, y estaba destinada a captar la opinión pública después de una operación de gran envergadura. Llevó la iniciativa una de las sociedades de relaciones públicas más importantes de EE.UU., Hill y Knowlton.

Pese a la notable actividad de la empresa de comunicación, al principio de la campaña, los sondeos cotidianos revelaban que la mayoría de los americanos permanecía indiferente ante la suerte de Kuwait, por ello los responsables de la organización se preguntaron cómo podían conmovier a los americanos y conducirles a demandar una intervención de las Naciones Unidas para expulsar a los iraquíes. Era necesario demostrar que Sadam Hussein era un perturbado que había cometido atrocidades contra el pueblo, un loco al que era necesario detener. Por ello se implementaron las reuniones en el Congreso y la ONU, en las que se mostraron los testimonios de las atrocidades y la destrucción, según relataron responsables de Hill y Knowlton.

Entre las imágenes que conmocionaron a la opinión pública y los medios de comunicación estaba la joven Nayira, aparentemente frágil y desvalida, que comentaba las atrocidades con los bebés arrancados de las incubadoras. La muchacha, identificada como una refugiada kuwaití, parecía completamente sola ante el adusto comité del Congreso. La realidad era otra. No estaba sola, ni era una pobre refugiada. Su padre, el embajador de Kuwait en los Estados Unidos y Canadá, estaba sentado ante el comité, unas filas más atrás. Nayira no era una refugiada, sino una mujer perteneciente a la familia de los príncipes de Kuwait.

El embajador afirmó más tarde que se ocultó su identidad por razones de seguridad, pero que los miembros del comité la conocían. Los titulares del comité, en cambio, afirmaron que se les ocultó, y que ése era un punto básico que afectaba a la credibilidad del trabajo. La gente, los medios, el comité y el público en general tenían derecho a saber la fuente de su testimonio. Cuando se conoció, el montaje ya había dado sus frutos.

Cuando los iraquíes supieron que se les acusaba de haber robado las incubadoras y de haber matado a los bebés invitaron a los periodistas a visitar los hospitales, pero el asunto se quedó en el aire hasta que los observadores imparciales llegaron al lugar. Entonces la historia empezó a cambiar. El médico que había comunicado a Amnistía Internacional la cifra de 312 muertos la revisó y la bajó. Los 312 muertos se transformaron en 72, después en 30 de los cuales 19 habían muerto antes de la llegada de los iraquíes. La historia se evaporó. Sin embargo, era tarde. Las máquinas de guerra ya se habían desatado.

Después se supo que todos los testigos que comparecieron ante el comité del Congreso fueron dirigidos por Hill and Knowlton. Se les hizo ensayar lo que ha-

brían de decir, se les preparó para hallarse a gusto con el decorado, las circunstancias y las preguntas que les iban a hacer.

Eticamente, cabría debatir sobre la licitud de una campaña de relaciones públicas de 10,8 millones de dólares montada por una agencia tan sofisticada como Hill and Knowlton, para generar desinformación. La agrupación cívica que pagó estaba formada por miembros allegados al gobierno kuwaití. La agencia proporcionó sus servicios incluso al embajador, a quien obligaron a cambiar su imagen y orientaron en actividades públicas. «Nosotros —declaró un representante de la agencia— hacíamos la evaluación del embajador de Kuwait cuando se presentaba en público. Al día siguiente le visitábamos y le decíamos, de los 30 puntos que usted ha tratado en su discurso de media hora, éstos son los tres puntos que han funcionado, que realmente han llegado a la sensibilidad del público americano.»

Pero aún hay más datos preocupantes. El informe señala que mientras que los copresidentes del Comité de Derechos Humanos del Congreso presidían la audiencia sobre Kuwait, también dirigían un grupo privado, la Fundación del Congreso para los Derechos Humanos. Existía una conexión entre la Fundación de los Derechos Humanos y la agencia de relaciones públicas que vendió la guerra. La fundación tiene su sede central en los despachos de Hill and Knowlton en el segundo piso de un moderno edificio. Hill and Knowlton hizo una donación de tres mil dólares a la Fundación del Congreso para los Derechos Humanos en forma de descuento en el alquiler. Los contactos de Hill and Knowlton no se limitan a la Fundación de Derechos Humanos, llegaban hasta el interior de la Casa Blanca. El titular de la cuenta en Kuwait de Hill and Knowlton fue jefe de gabinete de George Bush cuando éste era vicepresidente.

El valioso informe televisivo concluye indicando que para vender la guerra la mayor sociedad de relaciones públicas de América del Norte invadió el mundo de la información. «Antes de que las tropas americanas pusiesen un pie en Kuwait, Sadam Hussein probablemente ya estaba vencido por la campaña de relaciones públicas que persuadió al pueblo americano de enviarlas allí.»

Pero esta información, que escandaliza a los hombres de buena voluntad, no supone un trauma tan grande ni algo nuevo para los conocedores de la historia de los Estados Unidos, que saben de la campaña de prensa lanzada durante tres años por Hearst, que motivó la guerra de Cuba al final del siglo XIX. En aquel momento, el pretexto elegido fue el hundimiento de un navío norteamericano, el *Maine*, en la bahía de la Habana, hecho del que Hearst responsabilizó a España.

En aquel entonces, el director de un periódico serio, el *Evening Post*, se quejaba en las páginas de su rotativo: «Nada tan desgraciado como el comportamiento de estos periódicos se ha conocido en la historia del periodismo norteamericano. Representación indebida de los hechos, invención deliberada de cuentos calculados para excitar al público y temeridad desenfrenada en la composición de titulares... Es una vergüenza pública que los hombres puedan hacer tanto daño con el objeto de vender más periódicos» (citado por Francisco Bermeosolo en *El origen del periodismo amarillo*).

Pero donde aún se llegó más lejos en la guerra de Kuwait fue en la invención de

una escenografía que durante semanas captó la atención de todo el universo. Jamás se juntaron tantos fraudes para entretener al telespectador, ávido de nuevas sensaciones.

La fábrica de mentiras (desinformación)

Un día de febrero, cuando la guerra estaba en su punto álgido y los noticiarios alcanzaban récords de audiencias, Agustín Remesal, corresponsal de Televisión Española en París y secretario de la asociación de corresponsales de las televisiones extranjeras en la capital francesa, recibía una oferta de imágenes del ejército. Era una oferta interesante, porque todo el mundo se quejaba de que escaseaban las escenas bélicas del frente.

Por aquellos días, TVE emitía un programa de sobremesa sobre la guerra, con intervención de los enviados especiales a la zona, y los corresponsales de Nueva York, París y Londres, emisión que crecía de audiencia, pese a la falta de imágenes.

El SIRPA, servicio de información y relaciones públicas del ejército francés, a través de la BDA, su oficina de documentación audiovisual, ofertó veinte segundos de imágenes del frente. Un cohete salía desde el avión, un Mirage 2000, e impactaba en un hangar, un arsenal de municiones del ejército iraquí que ocupaba Kuwait. Eran las primeras imágenes de los aviones franceses y sirvieron para abrir el informativo. Costaron a TVE 3.700 francos, en concepto de transmisión y producción.

Finalizada la guerra, la encargada de documentación procedió al archivo del material. Cuando revisaba la cinta encontró algo sorprendente. Las imágenes compradas por 3.700 francos eran las mismas que el SIRPA había suministrado un año antes de la guerra. Correspondían a un ensayo de tiro del Mirage 2000.

Desde el plano comunicativo, la guerra de Kuwait puede pasar a la historia como un ejemplo de manipulación y fraude. Los corresponsales de la guerra fueron comparsas del ejército, manipuladores y, a su vez, víctimas de una manipulación gigantesca. Sus informaciones fueron orientadas y censuradas hasta coincidir con los designios del plan norteamericano para la zona. «Ustedes también son combatientes», decía un coronel norteamericano al *pool* de reporteros asignados a sus escuadrones de cazabombarderos, según el informe de Robert Fisk, publicado en *El País* y *The Independent*, el 7 de febrero de 1991.

Son innumerables las mentiras difundidas y escenificadas por las autoridades militares estadounidenses, consentidas o apoyadas por los principales medios de difusión, tendentes a crear una opinión pública favorable a su intervención, y al prestigio de los Estados Unidos.

En 1975, los americanos abandonaban Saigón. Era el fin, la derrota, de la guerra de Vietnam. El último personal norteamericano era evacuado desde el tejado de la embajada de EE.UU. mediante un helicóptero. Una derrota real.

En 1991 se escenificó la imagen inversa. Un helicóptero sobrevuela la embajada de EE.UU. en la ciudad de Kuwait. Las tropas reconquistan la representación norteamericana y la bandera vuelve a ondear. Todo se trató de una escenificación, porque la zona de la embajada ya había sido liberada anteriormente.

Es una mentira más, destinada al consumo mediático; como la del cormorán o cuervo marino agonizante por un derrame petrolífero, imagen que correspondía al accidente de un superpetrolero de otra parte del mundo o la sumisión de unos iraquíes vencidos que besaban la mano de los vencedores. El ejército trabaja para los medios, como lo hizo en Somalia, donde se planeó una llegada masiva, nocturna y secreta, pero los equipos de informadores estaban en la playa, apostados tranquilamente para tomar las imágenes, con torres de iluminación y otros artilugios encaminados a vender el nuevo desembarco.

El falso mensaje de la motivación

El primer mensaje justificante de la acción armada liderada por EE.UU. fue *la defensa de los derechos internacionales*. Un pequeño país había sido avasallado por su poderoso vecino, que mantuvo ocupado su territorio, desafiando las resoluciones de la ONU.

Para un observador imparcial, ¿era creíble el mensaje? Los críticos argumentaron que esa misma vara de medir no se había aplicado por EE.UU. en muchísimas ocasiones, entre otras con su aliado Israel. También apuntaron otros factores. Uno de ellos era el de la pujanza de Irak, que estaba saliendo del subdesarrollo y constituyéndose en una destacada potencia de la zona; otro era la importancia económico-financiera de Kuwait, país que dedicó buena parte de sus beneficios petrolíferos a participar en la industria occidental; un motivo esgrimido por algunos con fuerza fue el de la necesidad de controlar el mercado de los crudos, dado que la economía de EE.UU. y de los demás países occidentales es crecientemente dependiente del suministro de aquella parte del globo. Según declaró en 1989 William Webster, director de la CIA, ante una comisión del Senado, esa dependencia era de un 5 por ciento en 1973, un 10 por ciento en 1989 y se calculaba en un 25 por ciento en el año 2000 (Michel Collon, 1995). El objetivo sería recuperar el control de la producción petrolífera, dominando la OPEP. Para estos críticos, el nombre de la guerra debiera ser «del petróleo».

No faltan otras interpretaciones como coadyuvantes a la guerra: el control del Golfo Pérsico; los intereses de la industria armamentística: el entrenamiento con nuevas armas y la publicidad de las mismas; la definición de un liderazgo mundial de EE.UU. frente a los centros de poder japonés, ruso y europeo.

Visto aquel conflicto con perspectiva histórica se puede apreciar que unos y otros motivos se potenciaron mutuamente, pero el peso principal fue el económico-financiero. Por un lado estaba el poder económico de Kuwait y Arabia Saudí, por otro, la emergencia del poder iraquí. Con los campos propios y los arrebatados a Kuwait, Sadam era el líder del país más desarrollado de la zona y tenía un poder decisivo en la economía del petróleo. El dominio energético le daba una posición preeminente en el contexto mundial, algo que condicionaba el papel de EE.UU.

Sin embargo, el motivo real de la guerra fue algo que se evitó tratar. La opinión pública tampoco se lo planteó. La trama del asunto se infantilizó, se simplificó a

un caso de buenos y malos, y la atención se centró en los aspectos meramente informativos, a los asuntos militares. Sin embargo, la falta de noticias del frente, la carencia de imágenes reales de guerra, obligó a los medios a un esfuerzo imaginativo. En un análisis de *Le Journal de Genève* (7-3-1991), «L'effet CNN sur le paysage médiatique américain», explicaba que el «efecto CNN» había obligado a hacer el lenguaje de los medios escritos más visual: mapas, infografías, fotos, gráficos, etc., aunque eso no impidió una ausencia de perspectiva en la visión del conflicto.

La falsa imagen de la guerra

No existe una guerra sin muerte ni destrucción, pero en 1991, los medios occidentales casi consiguieron dar esa imagen.

A las 6,35 de la tarde del miércoles 16 de enero, hora de Washington, la CNN emitía una entrevista con el secretario norteamericano de Defensa, Caspar Weinberger. En aquel momento uno de los reporteros de la cadena en Bagdad, Bernard Shaw, gritó por la línea telefónica: «Dadnos paso, dadnos paso. Ha empezado». Y en Atlanta, el jefe de internacional gritó con todas sus fuerzas: «Ha empezado». Así se inició una cobertura informativa que dio prestigio internacional a la cadena. En todo el mundo se pudo contemplar un espectáculo parecido a unos fuegos artificiales. No se veía otra cosa.

Lo que pudo ser la primera guerra televisada del mundo se quedó en unas imágenes impactantes y luego en una conversación telefónica. Las autoridades militares iraquíes comprendieron muy pronto que las dramáticas informaciones en directo desde Bagdad no sólo eran un documento periodístico histórico, sino una fuente de información para el enemigo. Irak se sumó así al veto informativo. «Images d'une guerre sans images» (Imágenes de una guerra sin imágenes), titulaba el periódico *Libération* en aquellos días, cuando ya se empezaba a hablar de una guerra invisible. Esta información del 21 de enero corresponde a Marc Kravetz tras llegar a Amman, después de que las autoridades iraquíes pidieran a los periodistas que abandonaran temporalmente el país.

Convencidas de que una guerra es difícilmente vendible por las relaciones públicas, las autoridades norteamericanas —aún escaldadas por el desastre de Vietnam— prometieron una *guerra limpia y corta*.

Las guerras suelen ser sangrientas y largas. La conciencia de los ciudadanos puede quedar algo más tranquila si la acción bélica se les promete muy corta y sin sangre. En Corea y Vietnam el apoyo a la guerra bajó 15 puntos cuando la cifra de víctimas pasó de cien a mil muertos. La espectacular venta de éxitos de los días 17 y 18 de enero hicieron subir el apoyo popular al 80 por ciento. En aquellos momentos se expandió la idea de que todo acabaría rápidamente; la tecnología norteamericana estaba siendo muy superior y los aliados apenas tenían víctimas. Los medios informativos sólo tenían en aquellos días fotos de armamentos, soldados armados, rostros de dirigentes e imágenes televisivas. Nada recordaba al dolor y las víctimas. La guerra era un simplismo, «el más hermoso fuego de artificio que he visto después del de la fiesta nacional», según un aviador de EE.UU.

Junto con las imágenes de la noche de Bagdad aparecieron otras, suministradas por el ejército americano, que se asemejaban más a un juego de ordenador que a la realidad: un puntito blanco se desplaza en la pantalla, impacta en un objetivo y se produce la explosión. «Son clips publicitarios realizados con gracia y —de forma interesada— por el Pentágono y los fabricantes de armamento», dice Collon en su libro *¡Ojo con los media!* (1995).

Todo son objetivos militares, desde los puentes a los edificios ministeriales. Cuando se bombardean fábricas u otras instalaciones se especifica que son parte del aparato militar-industrial, clasificación en la que caben todo tipo de objetivos.

Marketing y estrategia en el suministro de información

Tanto en el Pentágono como en Arabia Saudita, los militares norteamericanos actuaron entrenados en sistemas de marketing y relaciones públicas. En los primeros momentos soltaron mensajes optimistas: eficacia, limpieza, tecnología, superioridad. En los días posteriores controlaron las malas noticias en base a tres sistemas:

1. Restringiendo el acceso a ellas.
2. Presentándolas como un incidente aislado, explicable por la confusión propia de una situación bélica.
3. Filtrándolas de manera controlada para evitar impacto negativo.

El sistema utilizado con mayor eficacia fue el primero, la restricción de acceso a la información, modalidad que se sintetiza en una palabra: los *pools*, grupos de periodistas acreditados a los que se les permitía informar, siempre que se ajustasen a las reglas marcadas por los militares. Los sistemas ya venían probados de antemano. El conflicto de las Malvinas y las invasiones de Panamá y Granada fueron momentos en los que los militares perfeccionaron sus técnicas de ocultamiento de la información a la prensa.

«Entre los 1.400 periodistas enviados a la guerra del Golfo, 800 fueron acreditados, es decir, oficialmente reconocidos, para trabajar en Arabia Saudita. El 80 por ciento eran americanos o trabajaban para los medios de EE.UU. Pero sólo 125 fueron admitidos en los *pools*. Éstos eran los privilegiados que accedían a cierta información, siempre controlada. Los otros podían realizar reportajes, pero se les prohibió ir al frente», según Michel Collon.

Los angloparlantes dominaban la cobertura. Hubo protestas y el 4 de marzo el Pentágono autorizó a algunos periodistas no americanos a participar en los *pools*, siempre que redactaran en inglés. Incluso los integrantes de los *pools* debían trabajar lejos del frente, y cuando accedían a algún punto éste solía estar maquillado, para evitar imágenes que no interesasen, a fin de construir una escenografía adecuada a los deseos del Pentágono. Quienes se salían de las normas e incumplían los límites marcados por los militares perdían la acreditación.

Bajo el control militar, los reporteros adoptaban la jerga hablada militar, muchos vestían ropas militares y aceptaban la protección, consejo y censura militar. Alejados de la noticia escribían lo que les dictaban sus compañeros militares. Así, mantenidos a 25 kilómetros del frente y equivocados por los militares, los periodistas anunciaron la conquista de Jafyi cuando aún se siguió combatiendo en las calles bastantes horas.

Con la excusa de atender la seguridad, la censura militar fue escandalosa por ambos bandos. En el caso de Irak, los periodistas acabaron trasladados a Jordania; enfrente, los militares establecieron una férrea censura. En Arabia Saudí, los periodistas eran supervisados por funcionarios de prensa del Pentágono y sus crónicas eran censuradas para ver si en ellas existía información reservada, según se estableció en las Directrices para los Medios. Informaciones sobre temas sexuales relativos a las tropas, escenas de la vida de Kuwait, entrevistas con personal de la calle o repatriación de féretros de víctimas eran eliminadas por «razones de seguridad» y para «mantener la moral de las fuerzas armadas».

La censura llegó a límites inconcebibles. Alcanzaba también a los soldados. Biblias, objetos religiosos, fotografías de novias... hasta galletas con sabor a panceta de cerdo eran confiscadas por los vigilantes de la moral, para no interferir tampoco con la moral islámica.

Sólo se ve lo que desean mostrar los jefes militares: las ruedas de prensa, los vídeos ya autorizados. Fuera de lo autorizado quedaban las bombas, la sangre, las seuelas de la destrucción. El conflicto parecía una guerra sin víctimas.

En España, el diario *El País* aludió a menudo a este tema. En un editorial del 24 de enero titulado «Censura» afirmaba en los días de la guerra: «El problema de fondo es que sufrimos una censura militar mucho más estrecha, estricta y ambiciosa que en guerras anteriores. En esta ocasión, y precisamente por la enorme capacidad de influencia de las imágenes, las restricciones informativas —comunes a las dos partes del conflicto— no se limitan a temas estratégicos militares. Tienen, fundamentalmente, objetivos directamente políticos y psicológicos: impedir que el lado sórdido y cruel de la guerra cause los normales efectos que produce en todo ser humano el espectáculo de muerte y desolación». El tema de la censura se trató en numerosas ocasiones durante la guerra y los meses posteriores.

«Con el desarrollo de unos medios de información mucho más directos y eficaces, hace falta, sin duda, que se desarrolle también en mayor medida la libertad del informador para emplearlos y dar una visión auténtica de los hechos. Si el perfeccionamiento técnico va acompañado de una restricción mucho mayor de la libertad de información, el resultado es una deshumanización peligrosa para la temperatura ética de los que somos observadores. Asistiríamos al peor de los defectos: la banalización del conflicto.»

En efecto, la atención por ver si el misil da en el blanco parece un juego técnico, un juego de ordenador, y nos hace olvidar que allá donde estalla el misil caen los hombres destrozados. La información se embrutece, se hace liviana, como un espectáculo en el que hay más contenido estético y lúdico que dramatismo. El resultado es la percepción falsa de una guerra *limpia*.

Aún hay otros temas importantes para analizar, como el de la unidireccionalidad de la información. Un análisis del origen de lo publicado en la prensa occidental muestra una masiva influencia de la información suministrada por los medios occidentales. Menos de un 4 por ciento de las noticias surgían del lado iraquí. Esto hizo que la comunicación del conflicto tuviese un origen aliado. En el capítulo de la información, Irak también perdió la guerra por goleada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ailes, Roger y Jon Kraushar (1993), *Tú eres el Mensaje*, Barcelona, Paidós.
- Agencia EFE (1986), *Manual de español urgente*, Madrid, Cátedra.
- Arijón, Daniel, *Gramática del lenguaje audiovisual*, Escuela de cine y vídeo.
- Aristóteles, *Retórica*, Madrid, Instituto de Estudios Políticos, 1971.
- Autores Varios (1995), «Un modelo de telecomunicaciones para España», *Soluciones. Cuadernos de Economía de Mercado*, diciembre.
- Autores Varios (1995), *Manual de Periodismo*, Gran Canaria, Universidad de las Palmas de Gran Canaria y Editorial Prensa Ibérica.
- Balle, Francis (1983), *Información y Sociedad: Antiguos y nuevos desafíos*, Pamplona, EUNSA.
- Bassat, Luis (1993), *El libro rojo de la publicidad. Ideas que mueven montañas*, Barcelona, Folio.
- Becvar, R.J. (1978), *Métodos para la comunicación efectiva*, México, Limusa.
- Bermeosolo, Francisco (1962), *El origen del periodismo amarillo*, Pamplona, Rialp.
- Biesanz, John y Mavis (1956), *La sociedad moderna*, Nueva York.
- Carlile Clark, S. (1981), *Project text for public speaking*, Nueva York, Harper and Row.
- Camps, Victoria (1995), «Responsabilidad de los medios de comunicación», *Leviatán*.
- Camuñas, Antonio (1995), «Soluciones», *Cuadernos de Economía de Mercados (Grupo Negocios)*.
- Carrascosa, José Luis (1991), *Comunicación: Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*, Madrid, Ciencias de la Dirección.
- Chomsky, N. (1984), *La nueva sintaxis*, Paidós, Barcelona.
- Clark, Eric (1989), *La publicidad y su poder. Las técnicas de provocación al consumo*, Barcelona, Planeta.
- Claude-Jean Bertrand (1983), *Los Medios de Comunicación Social en los Estados Unidos*, Pamplona, EUNSA.
- Collon, Michel (1995) *¡Ojo con los media!*, Hondarribia, Argitaletxe Huru.
- Corredoira y Alfonso, Loreto (1991), *El Patrocinio. Su régimen jurídico en España y en la C.E.E.*, Barcelona, Bosch.
- Cotteret, J.M. (1977), *La comunicación política*, Buenos Aires, El Ateneo.
- Cotteret, J.M; Gerstle, J; Agache, y Casile, N. (1981), *La démocratie cathodique*, Número especial de *Les Cahiers de la Communication* sobre las elecciones presidenciales francesas de 1981, París.
- Davis, Flora (1995), *La comunicación no verbal*, Madrid, Alianza.
- Fontcuberta, Mar (1980), *Estructura de la noticia periodística*, Barcelona, A.T.E.
- Galbraith, J.K. (1992), *La sociedad opulenta*, Planeta Agostini, Barcelona.
- Hale, J. (1979), *La radio como arma política*, Barcelona, Gustavo Gili.
- Hills, George (1983), *Los informativos en Radio y Televisión*, Madrid, Instituto Oficial de Radio y TV.
- Huseby, Sandy (1983), *How to win an election*, Nueva York, St. Martin's Press.

- IRCOM, Instituto de las Relaciones Públicas y de la Comunicación (1984), *Guía Práctica de la Comunicación*, Barcelona, Editions Eyroles y Ediciones Gestión 2.000 S.A.
- Guardia, Ramón (1991), *Nunca vendas a un extraño*, Bilbao, Deusto.
- Kaperer, Jean-Noel (1989), *Rumores*, Barcelona, Plaza y Janés.
- Krugman, Paul (1994), *Vendiendo prosperidad*, Barcelona, Ariel.
- Laswell, H. (1974), *La política como reparto de influencia*, Madrid, Aguilar.
- Le Bon, G. (1973), *Psicología de las muchedumbres*, México, Divulgación.
- Leon, Jose Luis (1996), *Los efectos de la publicidad*, Barcelona, Ariel.
- McLuhan, Marshall (1985), *La galaxia Gutenberg*, Barcelona.
- Martí y Martí, Josep María (1993), *Modelos de programación radiofónica*, Barcelona, Feed-Back.
- Martín Serrano, Manuel (1992), «Los cambios acontecidos en las funciones de la comunicación y el valor de la información», *Revista de investigaciones sociológicas*, Madrid.
- (1993), *La influencia de los medios de comunicación de masas en las audiencias de la comunidad valenciana*, Valencia, Generalitat Valenciana.
- Martínez Albertos (1993), *Curso general de redacción periodística*, Madrid, Paraninfo.
- Mattelart, A. (1989), *La internacional publicitaria*, Madrid, Fundesco.
- (1992), *La publicidad*, Barcelona, Paidós.
- McGinnis, Joe (1972), *Cómo se vende un presidente*, Barcelona, Península.
- Meyers, William (1994), *Los creadores de imagen*, Barcelona, Ariel.
- Millerson, Gerald (1985), *Técnicas de realización y producción en televisión*, Londres, Focal Press.
- Morán Torres, Esteban (1988), *Géneros del periodismo de opinión*, Pamplona, EUNSA.
- Muñoz Alonso, Alejandro y Respir, Juan Ignacio (1995), *Comunicación Política*, Madrid, Universitat.
- Nimmo, Dan, y McCombs, James E. (1980), *Subliminal Politics*, Englewood Cliffs, Nueva York, Prentice-Hall.
- Packard, Vance (1981), *The Hidden Persuaders*, Nueva York, Pocket Books.
- Pérez Tornero, J.M. (1984), *Semiótica de la publicidad. Análisis del lenguaje publicitario*, Barcelona, Mitre.
- Pérez Tornero J.M. y otros (1992), *La seducción de la opulencia*, Barcelona, Paidós.
- Price, Vincent (1994), *Opinión pública*, Barcelona, Paidós.
- Qualter, Terence H. (1991), *Publicidad y democracia en la sociedad de masas*, Barcelona, Paidós.
- Ramírez, Txema (1995), *Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Barcelona, Bosch.
- Regouby, Christian (1989), *La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa*, Barcelona, Gestión 2.000.
- Riesman, David (1950), *The Lonely Crowd*, Yale, Yale University Press.
- Sánchez-Taberner, Alfonso y otros (1993), *Concentración de la Comunicación en Europa*, Barcelona, Centre d'Investigació de la Comunicació (Generalitat de Catalunya) y The European Institute for the Media.
- Santos, Félix (1995), *Periodistas*, Madrid, Planeta.
- Saperas, Enric: (1985) *La sociología de la comunicación de masas en los Estados Unidos*, Barcelona, Ariel.
- Smith, Anthony (1995), *La unión Europea en los medios de comunicación*, UNESCO.
- Sousa, JM. (1991), *Diccionario de la información, comunicación y periodismo*, Madrid, Paraninfo.
- Stanton, N. (1993), *Las técnicas de comunicación en la empresa*, Bilbao, Deusto.
- Valenti, Jack (1987), *Aprenda a hablar en público*.
- Valls, Josep Francesc (1986), *La jungla comunicativa, empresas y medios de comunicación en España*, Barcelona, Ariel.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Villafañe, Justo (1993), *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid, Pirámide.
- Vilches, Lorenzo (1989), *Manipulación de la información televisiva*, Barcelona, Paidós.
- Weber, Max (1974), *Historia económica y general*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Weil, Pascale (1992), *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, Barcelona, Paidós.
- Wolton, Dominique (1995), *El elogio del gran público*, Barcelona, Gedisa.
- Young, Kimball y otros (1994), *La opinión pública y la propaganda*, Barcelona, Paidós.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA SOBRE EL TEMA

- Ailes, Roger y Jon Kraushar (1993), *Tú eres el Mensaje*, Barcelona, Paidós.
- Clark, Eric (1989), *La publicidad y su poder. Las técnicas de provocación al consumo*, Barcelona, Planeta.
- Ramírez, Txema (1995), *Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Barcelona, Bosch.
- Vance Packard (1981), *The Hidden Persuaders*, Nueva York, Pocket Books.
- Regouby, Christian (1989), *La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa*, Barcelona, Gestión 2.000.
- Meyers, William (1994), *Los creadores de imagen*, Barcelona, Ariel.
- Valls, Josep Francesc (1986), *La jungla comunicativa, empresas y medios de comunicación en España*, Barcelona, Ariel.
- Weil, Pascale (1992), *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, Barcelona, Paidós.
- Westphalen, Marie-Hélène (1993), *La dirección de comunicación*, Madrid, Ediciones del Prado.

PARA AMPLIAR

Existen en el mercado distintas revistas que sirven al estudio de la comunicación. En España se editan dos de información general sobre medios, *Intermedios* y *Noticias de la Comunicación*; otras dos de tema publicitario, *Campaña* y *Anuncios*, y alguna otra teórica, como el *Boletín de Fundesco*, y *Télos*, también de Fundesco. En Francia destacan *Les Cahiers de la Communication* y *Médias-Pouvoirs*, y en Italia, *Problemi dell'informazione*.