
EUGENIO TIRONI • ASCANIO CAVALLO

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Vivir en un mundo de señales

Universidad Finis Terrae
Biblioteca



CON CONTRIBUCIONES DE:

MAGDALENA BROWNE
ÁLVARO CÁCERES
MÓNICA FUENTES
FRANCISCO GARRIDO
MIGUEL JOFRÉ
EUGENIO MARCOS
ANDRÉS PALMA
FELIPE VALDIVIESO

TAURUS

PENSAMIENTO

AGUILAR

© 2004, Eugenio Tironi • Ascanio Cavallo
© De esta edición:
2006, Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
Dr. Aníbal Ariztía, 1444
Providencia, Santiago de Chile
Tel. (56 2) 384 30 00
Fax (56 2) 384 30 60
www.aguilar.com

ISBN: 978-956-347-004-8
Inscripción N° 138.501
Impreso en Chile - Printed in Chile
Primera edición: marzo 2007
Tercera edición: julio 2011

Diseño de portada:
Ricardo Alarcón Klaussen

Todos los derechos reservados.
Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la Editorial.

Índice

PRESENTACIÓN	11
--------------------	----

PARTE I: ORÍGENES

CAPÍTULO 1: LOS USOS DE LA COMUNICACIÓN	17
La noción de masas	19
Herramienta de guerra	21
El país como marca	24
La ciudad-marca	25
Arma de triunfo	28
De práctica a disciplina	30
CAPÍTULO 2: ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA?	33
El marketing	34
La publicidad	36
El desarrollo organizacional	38
El <i>lobby</i>	39
Las relaciones públicas.....	40
La comunicación corporativa	41
La ley de la diferenciación.....	43
CAPÍTULO 3: ¿CUÁNDO SURGE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA?	48
La reducción del Estado	49
La fragmentación del poder	50
El neoindividualismo	53
El culto a la transparencia	55

El peso de la opinión pública	58
La centralidad de los medios.....	59
El protagonismo privado	60
La socialización de la empresa	62
La competencia acelerada y global	64
La sociedad de consumidores	67
La multiplicación de las crisis	72

PARTE II: MARCAS

CAPÍTULO 4: IMAGEN E IDENTIDAD	79
La imagen no tiene dueño	80
La identidad es un recurso interno	81
La congruencia tiene dos direcciones	83
La gestión del cambio	86
CAPÍTULO 5: EL MUNDO DE LAS MARCAS	92
La economía de las marcas	93
El valor para el consumidor.....	95
La producción de certeza	97
La afirmación de identidad	98
La capacidad de expresión	100
La generación de comunidades	102
El sustento del estatus	104
La experiencia del consumo	105
Más allá del producto.....	107
CAPÍTULO 6: CREAR, RENOVAR, EXTENDER	111
Tipos y funciones	112
Globalización y marcas.....	114
La marca corporativa	116
Construcción de marca	118
Plataforma de marca	119
Crear y bautizar	121
Lanzamiento en cuatro claves	122
La necesidad de la leyenda	123
¿Crear o renovar?	126
¿Renovar o extender?.....	128

PARTE III: GESTIÓN

CAPÍTULO 7: GERENCIA DE MARCA	135
Gestión en lugar de control.....	136
Cultivando el patrimonio.....	137
Monitorear para cuidar	138
¿Qué es posicionamiento?	141
Investigar para anticipar	141
La (r)evolución permanente	143
Ocho claves de la gerencia	145
¿Se puede recuperar una marca?	146
CAPÍTULO 8: LA COHESIÓN INTERNA	150
Comunicación e integración	151
Demasiado siempre es demasiado.....	154
Gestión estratégica	157
Los vínculos sociales.....	159
El Proyecto Corporativo.....	161
Los proyectos claves	163
La gestión operativa	166
CAPÍTULO 9: INFLUENCIAR A LOS INFLUENCIADORES	172
El valor de la experiencia	173
El «PR»	174
El plan de PR	177
La evaluación por <i>outputs</i>	180
Los <i>outcomes</i>	181
Algunos instrumentos de medición	183
Ventajas y riesgos	185
El mecenazgo	187
El <i>sponsorship</i>	189
El <i>placement</i>	192

PARTE IV: ENTORNO

CAPÍTULO 10: LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	199
El papel de los medios	201
Distintos medios, diferentes segmentos	205
Línea editorial y competitividad	207

El tiempo y el espacio	212
La lógica común	215
La invasión de la entretención	217
La necesidad de la orientación	220
Comunicación Estratégica y medios	222
CAPÍTULO 11: LA REVOLUCIÓN DIGITAL	228
Una velocidad desconocida	229
La web 2.0	232
Los formatos de la horizontalidad	235
<i>YouTube</i> y la nueva generación.....	242
El océano sin costas	244
La empresa 2.0	247
CAPÍTULO 12: LA NUEVA COMUNIDAD	252
¿Anacronismo o modernidad?.....	253
El actor comunitario	256
Tipos de conflictos	258
La comunicación con comunidades	260
Industrias y territorios	262
La Responsabilidad Social Empresarial	265
Los «públicos interesados»	267
La RSE y el Pacto Global	269
CAPÍTULO 13: GESTIÓN DE CRISIS.....	273
La crisis nuestra de cada día	275
La dinámica	279
La patología	280
Las fases.....	282
Los tipos	286
El <i>stock</i> de confianza	288
La preparación previa	289
En medio del incendio.....	290

PARTE V: POLÍTICA

CAPÍTULO 14: CANDIDATOS EN CAMPAÑA	299
¿Importan las campañas de comunicación?	300
La política postmoderna	302

«Democracia de partidos» y «del público»	303
La política y el espectáculo	306
El control de agenda	310
Los electores volátiles.....	312
Los tres ejes del candidato.....	315
Doce reglas para ganar.....	316
CAPÍTULO 15: GOBERNAR LAS SEÑALES.....	322
El poder está en otra parte	325
Credibilidad = Gobernabilidad	328
Estrategia: perspectiva y estilo	332
La precisión, o los cuatro públicos	333
La «noticiabilidad»	336
Relación con los medios	338
Ansiosos, misteriosos, ausentes.....	339
El problema de la relevancia	341
CONCLUSIÓN: LA ERA DE LOS CAMBIOS.....	345
La mutación de las demandas... ..	347
¿Qué hacer?	349

PRESENTACIÓN

La segunda edición de este libro, corregida, actualizada y aumentada, responde a la demanda que mostró la primera, que lo puso en un lugar privilegiado entre los profesionales interesados por conocer los principios de la Comunicación Estratégica y entre los profesores y estudiantes convocados por esta práctica profesional en los más diversos países del mundo de habla hispana.

Mantenemos el propósito de que este texto no sea un tratado especializado, sino, mucho más modestamente, una introducción, siempre consciente de la producción teórica, histórica y práctica que la precede.

Sin embargo, este propósito no oculta cierta pretensión, ya no tan humilde, de contribuir a despejar muchos de los equívocos que rodean a esta práctica profesional y que inducen a numerosos estudiantes a equivocarse con ella, por afecto o por defecto. Parte sustantiva de esta contribución es el esfuerzo por aislar y precisar las tareas propias de la Comunicación Estratégica de aquellas que no son de su competencia directa, aunque todavía formen parte de las prácticas de algunas agencias o departamentos especializados.

Se trata de un texto que contiene numerosas afirmaciones polémicas y muchas discutibles. Las hemos conservado en ese tono y estilo siempre que hemos creído estar en posición de fundamentarlas y, en la abrumadora mayoría de los casos, cuando hemos podido someterlas a la prueba ácida de la realidad.

Algunas de estas afirmaciones —o quizás todas— configuran una visión del mundo actual que busca atenerse a los hechos, no a los ideales. Es una visión pragmática, con voluntad de crudeza, no una expresión de deseos ni un programa de voluntades.

Así como no quiere ser complaciente con la práctica que describe, este texto tampoco busca ser aquiescente con los críticos del mundo en que ésta ha de desenvolverse. Ya verá cada quien cómo encara las nuevas realidades planetarias. De momento, lo que aquí se presenta es el mínimo que a nuestro juicio necesita quien quiera entender la Comunicación Estratégica o deba usarla en su desempeño profesional.

La presente edición ha sido estructurada en partes más orgánicas que en la primera. Los datos «duros» que cambiaron en dos años —muchos más de los que uno imaginaría— han sido actualizados, y muchos casos nuevos se han incorporado al repertorio de los hechos significativos con apariencias anecdóticas.

No hay capítulo que no haya sido intervenido, en pequeña o gran escala, con aportes más recientes. Adicionalmente, agregamos uno sobre las tecnologías digitales, que nos parecía una carencia de la primera edición, tratándose de una revolución que produce tanta confusión; y otro de conclusiones, que intenta dar contexto al conjunto del libro.

Las fuentes principales de esta versión, igual que en la anterior, son explícitas en la bibliografía recomendada en las notas finales de cada capítulo. Proceden de la sociología, el periodismo y la psicología, probablemente en ese orden. En cambio, el *corpus* práctico se deriva en forma abrumadora de la experiencia de doce años de la compañía TIRONI | Asociados, la primera en Chile en recoger el concepto de Comunicación Estratégica, aunque asumiendo con humildad la larga y robusta experiencia nacional e internacional de las relaciones públicas.

Han fortalecido estos conocimientos nuestras filiales de Perú y Ecuador, nuestros amigos de Jimeno Acevedo Asociados en Colombia y nuestros ágiles compañeros de Periodistas Asociados en la sureña ciudad de Concepción.

Como tal, se trata de un libro producido en último término por muchas personas, algunas de las cuales —que figuran como contribuyentes directos— proveyeron análisis, investigaciones y opiniones críticas para esta y la primera edición. Todos los profesionales de TIRONI | Asociados aportaron de distinta forma en los pasados cinco años. Agradecemos la participación de Natalia Amenábar, Daniel Cavada, José Antonio Cousiño, Isabel Gajardo, Macarena Manzur, Fernando Marinovic, María José Ponce de León, Álvaro

Riffo, María José Sánchez, Margarita Serrano, Alejandra Tironi V., Carlos Tironi B., Manuel Tironi R. y Tomás Undurraga.

No habría mejor destino para un texto de este tipo que el de suscitar nuevas discusiones, necesariamente mejores que las que hemos tenido a disposición al momento de su redacción final. Servir de provocación sería un excelente resultado.

LOS AUTORES

PARTE I

ORÍGENES

LOS USOS DE LA COMUNICACIÓN

Hacia fines del 2006, la administración del Presidente George W. Bush llegó a su punto más bajo en fortaleza política. Junto con perder las elecciones legislativas del *mid-term*, debió aceptar la renuncia de su secretario de Defensa, Donald Rumsfeld, y admitir que la ocupación militar de Irak se había convertido en un dolor de cabeza parecido al de Vietnam. Peor aún, los países de la Liga Árabe habían tomado creciente distancia de Estados Unidos, solían votar en bloque en contra suya en los organismos multilaterales y en la opinión pública interna de esos países eran mayoría los que consideraban que la primera potencia mundial era su enemiga.

Este es el resultado desastroso de lo que se inició en conjunto con la mayor operación de comunicaciones de la historia de la humanidad.

Todo comenzó el 11 de septiembre del 2001, cuando una organización vinculada al islamismo integrista atacó simultáneamente las torres del World Trade Center en Nueva York y el edificio del Pentágono en Washington, escenificando el más grande atentado terrorista jamás presenciado.

Mientras las agencias de inteligencia buscaban a los culpables, e identificaban al gobierno talibán de Afganistán como su principal encubridor, el Presidente Bush tomó una decisión curiosa: renovar en el Pentágono el cargo de subsecretario de Estado en Diplomacia Pública y Asuntos Públicos.

La persona elegida no fue ninguno de los prestigiosos generales que habían liderado campañas en la guerra del Golfo, en Somalia o en Kosovo, sino una ejecutiva civil, Charlotte Beers, que no venía del área de la defensa ni de la política, sino de las comunicaciones. Beers era conocida como «la reina del *brandings*» —el

desarrollo y cultivo de marcas. Tenía una larga trayectoria en el campo del marketing y presidía nada menos que la gigantesca agencia de publicidad J. Walter Thompson Worldwide.

El trabajo que se le encomendó no sonaba sencillo: «Explicar y vender la política exterior de la administración Bush, especialmente su guerra contra el terrorismo. El problema de 'por qué nos odian' fue rephraseado, en lenguaje publicitario, en 'cómo re-posicionamos la marca'»¹.

Beers partió declarando que «una mala percepción de Estados Unidos (en el Medio Oriente y el subcontinente de Asia del Sur) conduce a la inquietud, y está probado que esa es una amenaza a nuestra seguridad nacional e internacional».

Luego aplicó todas las técnicas conocidas de la investigación de mercado para estructurar una gran campaña, cuyo objetivo sería el de convencer al mundo musulmán que Estados Unidos compar-tía muchos de sus valores.

El Congreso aprobó para Beers un presupuesto anual de 520 millones de dólares, situando a las comunicaciones en el lugar más alto jamás concebido.

La campaña, denominada *Shared Values*, incluía avisos de prensa y de televisión, un sitio web, un libro y la reorientación de la Radio Sawa («Juntos»), financiada por el gobierno norteamericano y dirigida al mundo árabe.

El plan de televisión, basado en *spots* testimoniales en los cuales personas de religión musulmana hablaban de las libertades y garantías de que gozaban en EE.UU., sufrió un primer traspie cuando los gobiernos de Egipto, Jordania y Líbano se negaron a emitirlos en los canales estatales. El segundo —y más definitivo— tropiezo fueron las ásperas críticas contra los avisos que se expandieron por todo el mundo árabe y el propio EE.UU.

En marzo del 2003, 18 meses después de entrar al gobierno, Beers dejó su cargo aduciendo motivos de salud. Su tarea fue sustituida por el sector privado. Keith Reinhard, líder de la agencia DDB, creó el grupo Business for Diplomatic Action, con el objetivo de analizar el impacto de la imagen de EE.UU. en los negocios de sus empresas.

Pero Bush, que tuvo el respaldo de la comunidad internacional para defenestrar al régimen talibán de Afganistán, desoyó todas

las advertencias acerca de los riesgos de expandir las operaciones militares en Oriente y decidió invadir Irak sin el apoyo de la ONU. Su principal argumento fue la certeza de que la dictadura de Saddam Hussein desarrollaba armas de exterminio masivo. Tales armas nunca aparecieron, el terrorismo islámico dio nuevos golpes devastadores en España e Inglaterra, e Irak se vio sumido en una caótica guerra de facciones.

El proceso muestra con elocuencia el protagonismo que han adquirido las comunicaciones en el mundo de hoy, y al mismo tiempo las limitaciones que exhiben cuando deben enfrentarse a la crudeza de la *realpolitik*. Como comentó el ejecutivo publicitario Steve Hayden, «la opinión islámica está más influenciada por lo que EE.UU. hace que por cualquier cosa que pueda decir».

La noción de masas

Guerra y comunicaciones, en realidad, han ido siempre de la mano. Ni siquiera es preciso remontarse al Imperio Romano, que mostraba su poder estampando la figura de su emperador en las monedas.

El uso de la comunicación como arma sistemática de guerra adquirió sus credenciales definitivas en la Primera Guerra Mundial, cuando Estados Unidos constituyó un «Comité de Información Pública», con la tarea de explicar al público norteamericano por qué entraba a la guerra y, al mismo tiempo, convencer a los alemanes de que su derrota era inevitable. En la Segunda Guerra Mundial no sólo el fascismo y el nazismo hicieron uso de una abundante propaganda (inmortalizada por el siniestro Josef Goebbels), sino también los aliados.

La propaganda es tan antigua como la historia², aunque los primeros en reflexionar sobre ella fueron los franceses Gustave Le Bon (1841-1931) y Gabriel Tarde (1843-1904), creadores de la llamada «psicología de masas».

Esta corriente nunca gozó de buena reputación en el mundo académico, aunque ejerció gran influencia en el mundo político, y especialmente en los movimientos fascistas del primer tercio del siglo 20. Lo que más se objetó a la «psicología de masas» fue el sostener que los factores psíquicos o las creencias son lo que sostiene

toda la vida social. Según su enfoque, la sociedad no puede estar fundada enteramente en la ciencia y la razón; no puede sobrevivir sin el cemento de las creencias, que otorga a las masas coherencia mental y certidumbre afectiva.

Así, el futuro estaría marcado por la masificación, no por la proletarización, la socialización o la racionalización. Y ello sería el resultado, no de la concentración de los medios de producción, sino de la influencia de los medios de comunicación.

El libro clásico en esta línea es *La psicología de las masas*, de Le Bon³, que sostiene que las masas resultan de la unidad mental de los individuos en un sentimiento común, por el cual actúan inconscientemente. Las masas son siempre conservadoras, pese a sus expresiones revolucionarias. Si el de los individuos es un pensamiento crítico, lógico, conceptual, el de las masas es automático, estereotipado y asociativo.

Las masas sienten la necesidad de subordinarse a un líder, que no se impone, sino que las seduce, como un hipnotizador. La propaganda orientada a las masas funciona como un instrumento de sugestión a distancia, apelando a la imaginación colectiva. Por esto, es indiferente a la contradicción, desafía los principios de la lógica y admite todos los cambios imaginables.

La propaganda tiene como primer objetivo convertir a los individuos en masa, y luego llevar a la masa a una acción precisa mediante tres estrategias:

1. La puesta en escena o representación. Las masas necesitan un espacio donde constituirse; poner en forma ese espacio (avenidas, estadios, patios, hemiciclos) es clave en la propaganda.
2. El ceremonial o ritual, en cuyo centro está el líder. Un rito se encarga de fijar un orden cargado de simbolismo, cuyo objetivo es vivificar las emociones con el fin de pasar a la acción.
3. La persuasión por la palabra. Este es el vehículo principal de la seducción, y en función de él se organiza la puesta en escena y el ceremonial. La retórica debe plantear soluciones claras a problemas complejos; hablando a todos, crear la impresión de hablar a cada uno; evocar imágenes precisas e imperiosas; y repetir una idea hasta que se disocie de su autor.

Gabriel Tarde se interesó más en las masas artificiales, organizadas, disciplinadas. Los líderes, aquellos capaces de sugestionar a

las masas, lo logran por efecto de la imitación. La imitación es, a su juicio, el mecanismo fundamental de la vida social.

Para Tarde, la sociedad de masas es aquella donde impera la primacía de los medios de comunicación por sobre otras herramientas de la vida social.

La conversación y la retórica son desplazadas por la prensa, que crea la opinión pública. En sus palabras: «Basta una pluma para poner en movimiento a millones de lenguas».

A Tarde se debe la noción de público. Mientras las masas son una unidad creada en el contacto físico y sensorial, y gobernada por líderes, el público es producto de una cierta cohesión intelectual, y es gobernado por la prensa y quienes la dominan: los «publicistas», como los llama en esa temprana fase de la ciencia social.

Prensa y opinión pública le parecen estrechamente vinculadas. La opinión pública está constituida por un «grupo momentáneo y más o menos lógico de juicios que, respondiendo a problemas actuales, se encuentran reproducidos en (...) personas de un mismo país, de un mismo tiempo y de la misma sociedad».

De este modo, los medios de comunicación son responsables de la creación de públicos en vez de masas, así como de la gestación de un estado de congregación psíquico, o hipnosis en gran escala. Después del capitalismo industrial y financiero, he aquí el capitalismo simbólico, que no se basa en las máquinas ni en el dinero, sino en la comunicación.

El líder de este sistema es el «publicista», aquel que maneja los códigos de la prensa. El político deviene «publicista» si quiere conocer la fuerza de las opiniones en los diversos públicos a los que se dirige.

Unos años después, Sigmund Freud discutió las tesis de Le Bon y Tarde en tres aspectos: rechazó la noción de «inconsciente colectivo» o de masas; planteó que los rasgos de las «masas» están presentes en el individuo; y desplazó su foco de interés de las masas a los líderes.

Herramienta de guerra

Los estudios de Harold Lasswell sobre el uso de la propaganda en la Primera Guerra Mundial marcaron un nuevo hito en esta cadena de reflexión social.

Definida como «el manejo de las actitudes colectivas mediante la manipulación de los símbolos significantes», la propaganda quedó consagrada como una actividad moralmente inerte, cuya bondad o maldad depende del punto de vista de cada cual y, en la perspectiva de conferirle algún horizonte ético, de que los mensajes sean verdaderos o falsos.

La intención de cambiar las visiones de las personas a favor de una causa, o en perjuicio de otra, acerca la propaganda a la persuasión.

Sin embargo, esta última es a menudo concebida como una comunicación cara a cara o interpersonal, mientras la propaganda se efectúa a través de medios masivos. De ahí que se ha dicho que la propaganda es la persuasión masiva.

Con el tiempo, la noción de propaganda fue adquiriendo una connotación negativa (especialmente en EE.UU.), como una actividad deshonesto, manipuladora, orientada a lavar el cerebro de las masas.

En la actualidad, lo que en el pasado se llamó propaganda es descrito como «comunicación de masas».

«Propaganda es el propósito deliberado y sistemático de dar forma a las percepciones, manipular la comprensión y dirigir comportamientos para alcanzar una respuesta que sigue la intención deseada del propagandista».

Garth S. Jowett y Victoria O'Donnell

Durante la Segunda Guerra Mundial, el propio Lasswell trabajó para el gobierno norteamericano en un vasto proyecto de análisis de contenido de los mensajes de propaganda. Allí se encontró con Paul F. Lazarsfeld, un sociólogo de origen austriaco, que posteriormente fundó los estudios sobre los efectos de la comunicación en las audiencias, con nuevas metodologías de medición (como los *focus groups*, cuya paternidad es imputada a su compañero de investigación, Robert K. Merton), todo lo cual derivó en la fundación de la investigación moderna en este campo⁴.

En una medida sustantiva, la Guerra Fría fue una lucha comunicacional, donde las imágenes eran más relevantes que los conflictos «delegados» que se libraban en diversas latitudes.

El Plan Marshall, cuyo objetivo era reconstruir Europa —y, de paso, levantar un capitalismo de estilo norteamericano—, destinó un 5% de su presupuesto a las comunicaciones, siguiendo la norma empleada para el lanzamiento de un nuevo modelo de automóvil. Paul Hoffman, el administrador del Plan Marshall, había sido precisamente la cabeza de la Studebaker Motor Company⁵. Quizás por eso no fue tan extraño que el siguiente secretario de Defensa, el hombre que dirigió la política militar de EE.UU. en los años 60, Robert McNamara, llegara al gobierno directamente desde la presidencia de la Ford Motor Company.

Una de las «batallas de posicionamiento» más memorables de la Guerra Fría se desarrolló en el espacio: qué potencia ponía primero a un ser humano en el espacio (ganaron los soviéticos), y, después, en la Luna (vencieron los norteamericanos). El recuerdo de esta «batalla» es tan fuerte, que el proyecto anunciado en el 2004 por el Presidente George W. Bush de comenzar a implantar una fuerte presencia humana en la Luna a partir del 2015 para crear una base dedicada a enviar misiones a Marte, fue interpretado como «un nuevo acto de propaganda norteamericano»⁶.

Durante la Guerra Fría, ambas potencias realizaron un esfuerzo gigantesco por «vender» al resto del mundo su estilo de vida. La confrontación tuvo un claro vencedor: Estados Unidos.

En contraste con la épica y pesada propaganda empleada por los soviéticos (la misma técnica que antes había ocupado la Alemania nazi), EE.UU. optó por una comunicación basada en dos pilares: de una parte, la publicidad, modelada en las grandes corporaciones privadas, con mensajes idealistas de tipo emocional y afectivo; de otra, las grandes industrias de consumo masivo, empezando por Ford y Palmolive, pasando por Marlboro y McDonald's, y concluyendo en el cine de Hollywood y el *rock'n'roll*, que hicieron del «*american way of life*» el principal ícono del mundo moderno.

La «batalla principal» se libró en Berlín, la capital de Alemania dividida por un muro que podría ser el más impopular de la historia. El primer golpe comunicacional contra el muro lo dio el Presidente John F. Kennedy, cuando, parado sobre una plataforma de observación en la vieja capital alemana, declaró: «*Ich bin ein Berliner*». La frase tenía el propósito de universalizar el drama de Berlín: a partir de este momento, insinuaba, todos seríamos berline-

ses. Nadie estaría al margen, lo que significaba que se aplicaría la máxima de «quien no está conmigo, está contra mí».

La pelea continuó por más de dos décadas, pero las armas ya no eran discursivas, sino crecientemente simbólicas.

Hacia fines de la década de 1980, la noche de Berlín podía describirse de la siguiente manera: en el sector este, luces bajas, penumbra, silencio, tranquilidad; en el oeste, una turbamulta de letreros de neón, fuegos artificiales, ruido, ebullición continua. Las empresas capitalistas parecían decididas no sólo a exacerbar el consumo en la porción de la ciudad que lo permitía, sino sobre todo a excitar y tentar los sentidos del lado comunista.

En 1989, el porfiado muro cedió finalmente a esas tentaciones, y fue demolido por los propios berlineses, a punta de martillos y picotas.

Detrás cayeron, rápida e irreversiblemente, la Unión Soviética y el modelo socialista.

El país como marca

Con todo, la importancia de la imagen en la guerra no ha superado nunca la de los ejércitos y las armas. Lo mismo pasa en la masiva guerra comercial desatada con la globalización.

A pesar de eso, los países han percibido que la comunicación forma parte de su batería política y diplomática y han buscado transformarse en imágenes que se proyectan y convierten con arreglo a sus objetivos estratégicos.

La «imagen-país» es un objeto que se maneja cada vez con más prolijidad. Millonarias campañas se destinan a transformar las percepciones que las audiencias globales tienen de determinada nación, sea para alterar juicios instalados o para agregar atributos nuevos.

Es lo que han hecho en décadas recientes, por ejemplo, Taiwán (de productor de bajo precio a productor de tecnología), Gran Bretaña (tradicición + innovación), Irlanda («los europeos jóvenes») y Singapur (con una agresiva campaña en los principales medios de EE.UU. para apoyar la suscripción de un Tratado de Libre Comercio con Washington)⁷. Chile, usando una fructífera mezcla de vino confiable, solidez económica y democracia renovada, ha logrado una imagen que lo distingue de América Latina.

El caso del vino chileno es uno de los fenómenos extraordinarios de la mercadotecnia del último cuarto del siglo 20. Tras caracterizarse como un productor de vino *raw*, barato y poco sofisticado, Chile lanzó, en una férrea alianza entre el sector público y el privado, una estrategia paciente y profunda de penetración progresiva de mercados sobre la base de la calidad tecnológica de sus mostos. Inicialmente entró en países de alto consumo alcohólico (norte de Europa, Asia) y muy pronto se ubicó en regiones de demanda exigente (Inglaterra, Francia, California). Hoy se hallan vinos de Chile en todas las cartas de restaurantes de calidad de Nueva York, París, Hollywood, Ciudad de México, São Paulo, Oslo, Buenos Aires, Madrid, Hong-Kong, Bogotá o Berlín, y hay marcas con esa procedencia en todos los torneos cualitativos del mundo.

En estos tiempos de globalización se libra una verdadera guerra de imágenes-país, cada cual luchando por conquistar atributos como modernidad, innovación, confianza, prolijidad, hospitalidad, naturaleza virgen, salud, seguridad, creatividad y muchos otros.

Pero por incuestionable que sea el aporte de la imagen, es claro que al final del día lo que manda en los mercados mundiales es la calidad y el precio de los productos, la eficiencia y la transparencia en los procesos de fabricación y la rapidez y el alcance de los sistemas de distribución.

La ciudad-marca

Regiones, ciudades y hasta barrios han entrado en la misma tendencia, mediante el marketing urbano, también conocido en inglés como *urban marketing*, *city marketing* o *place branding*. Como en otras dimensiones, el uso de herramientas estandarizadas y de planes detallados induce a pensar que se trata de una práctica de corta edad. Sin embargo, el esfuerzo por difundir las ventajas de regiones y ciudades se remonta al mismo nacimiento de éstas. Por ejemplo, Stephen Ward ha hecho un registro de la intensa campaña medial desplegada para resaltar las bondades de las nuevas tierras descubiertas en Estados Unidos, y así atraer a nuevos colonos⁸. Miguel Laborde no duda en afirmar que el «primer promotor urbano» de Chile fue don Jerónimo de Vivar, por su exaltación de

Santiago, apuntada a atraer población ibérica al comienzo de la Conquista⁹.

El marketing urbano tal como se conoce hoy es un resultado de la expansión del marketing hacia cada vez más variados ámbitos económicos y sociales. Hasta mediados del siglo 20 estuvo supeditado al marketing político: las primeras experiencias profesionales de este tipo estuvieron ligadas a campañas electorales en Estados Unidos e Inglaterra, que resaltaban los logros de alguna administración local o exaltaban algún rasgo (por lo general, mítico o patrimonial) del lugar para vincularlo al candidato promocionado.

En el mismo período se aplicaron también por primera vez técnicas de marketing a la promoción de nuevos barrios. Primero en Inglaterra y después en Estados Unidos, los suburbios fueron promovidos sobre la base de agresivas campañas orientadas a vender a las clases acomodadas una forma de vivir muy diferente de la que llevaban en la tradicional ciudad burguesa, por lo general asentada en los cascos antiguos. Aunque estas campañas tenían un objetivo derechamente inmobiliario y carecían de las complejidades políticas y culturales que tendrá el marketing urbano medio siglo después, son sin lugar a dudas sus incubadoras.

La segunda transformación se produjo en los 80, cuando el empleo de técnicas tradicionales dejó paso a la preocupación integral por la *creación* de una marca-ciudad, con lo que el marketing urbano se convirtió en un campo estratégico independiente del político. Hoy no sólo es considerado una pieza clave en la arquitectura económica y administrativa de los gobiernos locales (como lo demuestra el *boom* de departamentos de *city marketing* en las ciudades más importantes del mundo), sino también un elemento que ha transformado profundamente la forma en que conocemos y entendemos la realidad urbana.

En las últimas décadas, las ciudades han recibido una fuerte presión por subirse al tren de la globalización, por crear, atraer y retener talento e inversiones, por ser innovadoras y por aumentar sus ventajas competitivas. Ya no es suficiente difundir los aspectos positivos de una ciudad o región: hay que construirle una imagen, una visión y una historia, convertirla en marca y ubicarla en el mercado y en el imaginario simbólico.

Las *global cities* (Nueva York, Londres, Tokio) luchan por retener los nodos de control y comando de las transnacionales globalizadas¹⁰, mientras que otras regiones o ciudades compiten por apropiarse de diversos atributos: Boston contra la Bay Area por la producción tecnológica de punta, París contra Milán por el mercado del lujo, Silicon Valley contra Bangalore por el desarrollo de microchips.

Dado el intenso desafío simbólico que el contexto postindustrial impone a las ciudades, los instrumentos tradicionales del marketing, como las campañas publicitarias o de *advertising*, son insuficientes. Lo que requieren son verdaderos planes estratégicos de comunicación que —sólo a modo de ejemplo— pueden incluir:

1. Intervenciones publicitarias, diseño de logos, eslogan. Ejemplo: I♥NY, una de las más simples y exitosas campañas de *city marketing* de la historia moderna.
2. Estrategias económicas sectoriales, como subsidios y recortes tributarios. Portland dispuso grandiosos subsidios para obtener la llegada de Intel, movida clave en la posterior asociación de la ciudad con la industria *hi-tech* (el llamado «Silicon Forest»).
3. Intervenciones urbanísticas, con proyectos urbanos iconográficos. Bilbao se renovó con arquitectura «de autor», encargando su Museo Guggenheim a Frank Gehry, su Metro a Norman Foster, su aeropuerto a Santiago Calatrava y su barrio de Zorrotzaurre a Zaha Hadid.
4. Organización de megaeventos, como ferias, espectáculos y torneos. Berlín instaló su Love Parade y Barcelona aprovechó los Juegos Olímpicos 92 y el Forum 2004 para modernizar su paisaje urbano.
5. Renovación cultural y patrimonial, rehabilitación de cascos históricos, intervenciones de arte público y promoción de instituciones culturales. Ejemplo: Valparaíso y su nominación como Patrimonio de la Humanidad.

Todas estas estrategias ayudan en la construcción de una identidad, de una imagen-ciudad única y atractiva hacia el exterior, para atraer turistas, inversionistas, empresas, y hacia el interior, para identificar a la ciudad con sus ciudadanos y legitimar las transformaciones. En este sentido, parece acertada la opinión de Stephen

Ward que considera al marketing urbano, más que como un «departamento» independiente, como un «ethos ejecutivo» que impregna la totalidad de las políticas urbanas y sociales.

TODOS POR LONDRES

- La carrera por albergar las Olimpiadas de Verano del 2012 fue una de las más vibrantes de la historia, confirmando el estatuto especial que han adquirido esos juegos deportivos como vehículo para dar tres semanas de máxima exposición mundial a las ciudades.
- Meses antes de la decisión final del Comité Olímpico, París aventajaba a Londres y dejaba definitivamente atrás a Madrid, sus dos principales competidores.
- En ese momento, Londres tomó una decisión crucial: designó a Sebastian Coe, ex atleta y miembro del Partido Conservador, como líder de su campaña para ganar la sede.
- Coe rediseñó la estrategia comunicacional para radicar en Londres los ideales de juventud y esfuerzo, claves en la ideología del Comité Olímpico, y subrayó el compromiso nacional incorporando a la campaña a la reina Isabel II, al primer ministro Tony Blair y a un repertorio de celebridades encabezado por el futbolista David Beckham.
- Tras dos años de lucha, Londres superó a París por cuatro de los votos del Comité Olímpico y se quedó por tercera vez con la sede de las Olimpiadas.

Arma de triunfo

En el campo corporativo, la idea de que los problemas (y las oportunidades) se encuentran hoy en el ámbito de la imagen o la comunicación, y no en el de la producción, se ha impuesto extensamente.

Como señala Naomi Klein en un libro que ha devenido clásico, «los teóricos de la gestión de empresas elucubraron a mediados de la década de 1980 que las empresas de éxito deben producir ante todo marcas y no productos»¹¹.

Acostumbradas a la idea de que lo importante era la producción de bienes y servicios, y que las imágenes y marcas eran sólo un

agregado necesario para su comercialización, las empresas tuvieron que hacer un gran esfuerzo para adaptarse al nuevo paradigma.

Incluso las industrias de comunicación, como el cine y la televisión, han tenido que resignarse a este nuevo mundo, y destinar ingentes recursos a la promoción comunicacional de sus propios productos: por ejemplo, se estima que hoy en Hollywood se debe destinar al marketing cerca del 50% del presupuesto de una película —50 centavos por cada dólar de producción— para asegurar algún éxito.

Algo semejante ha ocurrido en el mundo de la política. Los gobiernos contemporáneos establecen buena parte de su agenda y sus actuaciones en función de los medios de comunicación, para influir sobre los actores institucionales y sociales relevantes, así como sobre la ciudadanía.

En el siglo 21, cuando los gobiernos ya no tienen el control sobre la producción ni sobre los servicios sociales (como efecto de las privatizaciones), ni sobre sus políticas monetaria, exterior y de defensa (como efecto de la globalización), su poder se expresa básicamente en su capacidad para emitir señales a través de los medios de comunicación, con la dificultad adicional de que la mayoría de éstos son autónomos y se proclaman independientes de las presiones de los gobiernos.

El resultado final es que los gobernantes actuales prestan una atención desmesurada a la dimensión comunicacional; y lo que digan los medios de comunicación, y la evolución de las encuestas de opinión, se han convertido en sus grandes obsesiones.

La actividad política, y en especial las campañas electorales, también se han transformado bajo el imperio de la comunicación. La imagen ha venido ganando importancia por sobre las convicciones, la comunicación por encima de los programas, los expertos en marketing electoral por sobre las redes de militantes.

Tras el fin de la Guerra Fría, la reducción de las distancias ideológicas ha hecho que los electores ya no mantengan sus lealtades a través de generaciones; ahora son más volátiles e inestables, y seguramente más sensibles a la presión de la comunicación. Todo esto acerca a la política al estilo norteamericano. La gente tiene menos interés en ella, por lo que la comunicación parece crucial para seducirla.

No es extraño que, a la vista de esta multidimensionalidad, uno de los más influyentes intelectuales japoneses, Taichi Sakaiya, ubi- que a las industrias de la comunicación («información pública, relaciones públicas») en la categoría de las «industrias del conocimiento» que tienen alcance público. Clasificación nada irrelevante en un pensador que considera que el «valor-conocimiento» constituye la principal plusvalía del futuro¹².

De práctica a disciplina

Así, las comunicaciones han llegado a ser un tema de moda.

A lo que se hace en este campo se le atribuyen muchos triunfos, y a lo que no se hace o se hace mal se le imputan las derrotas y los problemas. ¿Quién no ha escuchado a los voceros de los más diversos tipos de organizaciones —gobiernos, empresas, instituciones benéficas, grupos religiosos— que explican sus agobios por «problemas de comunicación»?

«Mejorar» o «fortalecer» las comunicaciones se ha convertido en una titilante panacea para resolver todos los problemas de las organizaciones modernas, cualquiera sea su naturaleza.

«La comunicación funciona hoy día cada vez más sistemáticamente en el discurso social como un recurso universal, si no como el único recurso. Cada problema encontraría así una aproximación 'racional' gracias a la 'comunicación', que aportaría a la vez 'transparencia' en el análisis y el 'consenso' en la solución».

Philippe Breton¹³

Esto explica la inflación que se ha producido en la industria editorial, que publica frenéticamente libros referidos a este tema: *Comprenda en dos horas el mundo de la comunicación; Cómo mejorar la comunicación de su empresa; Cómo comunicarse con su jefe y obtener un aumento de sueldo; Las 300 reglas de la comunicación corporativa...* Después de los libros de autoayuda, los de comunicación pueden estar entre los más vendidos de los últimos años. En paralelo se ha

desarrollado la inflación del número de profesionales que trabaja o intenta hacerlo en este campo.

Lamentablemente, toda esta nueva focalización en el problema de las comunicaciones oscila aún entre lo operativo y lo especulativo.

No se observa una reflexión conceptual o metodológica que permita conocer cómo se entronca el análisis de la comunicación moderna con la tradición teórica en los campos de la filosofía, las ciencias sociales y la economía; a qué se refieren exactamente los diferentes términos que emplea; cómo se organizan sus conceptos en un sistema y cómo se relaciona éste con otros sistemas.

Un desarrollo teórico más penetrante permitiría entender mejor de qué hablamos cuando hablamos de comunicaciones, cómo se insertan en la vida general de una organización, qué se puede esperar de ellas en cuanto a resultados, de qué manera se puede diseñar, organizar y evaluar una estrategia, cómo se transforma en un plan de acción, o cómo se organiza el trabajo de los profesionales. Sin embargo, este esfuerzo de aclaración tendría una clara desventaja: muchas de las personas que hoy se desenvuelven en el campo de las comunicaciones se verían amenazadas por la cesantía.

La comunicación es hoy una práctica donde convergen profesionales provenientes de las más diversas formaciones (periodismo, sociología, administración de empresas, psicología), pero no es propiamente una disciplina, con los grados de formalización y conceptualización que esto exige.

Esto conduce a una segunda constatación, a menudo ignorada o desdeñada: si va a ser una disciplina, la Comunicación Estratégica está aún en una fase temprana de desarrollo.

Muchas de las seguridades invertidas en sus «modelos» y «métodos» actuales serán vistas con cierto rubor en un futuro nada lejano.

- 1 Leonard, Mark: *Diplomacy by other means*. Washington: Foreign Policy, octubre del 2002.
- 2 Sobre la evolución de la noción de propaganda: Moscovici, Serge: *L'âge des foules: un traité historique de psychologie des masses*. París: Fayard, 1981.
- 3 Le Bon, Gustave: *Psychologie des masses*. París: Félix Alcan, 1905.
- 4 Una historia de esta evolución, a partir de las biografías de los principales teóricos: Rogers, Everett M.: *A history of communication study*. New York: The Free Press, 1994. Allí se hallan las citas de Jowett, O'Donnell y Qualter, p. 214.
- 5 De Grazia, Victoria: *The selling of America, Bush style*. New York: *The New York Times*, 25 de agosto del 2002.
- 6 *Moon-hopping to Mars*. London: The Economist Global Agenda, 17 de enero del 2004.
- 7 Para un análisis más extenso sobre esta tendencia: Valls, Joseph-Francisc: *La imagen de marca de los países*. Madrid: McGraw-Hill, 1992.
- 8 Ward, Stephen: *Selling places. The marketing and promotion of towns and cities, 1850-2000*. Londres: Spoon, 2001.
- 9 Laborde, Miguel: *Santiago. Región Capital de Chile*. Santiago: Comisión Bicentenario, 2004.
- 10 Sassen, Saskia: *The global city: New York, London, Tokio*. Princeton: Princeton University Press, 1991.
- 11 Klein, Naomi: *No Logo*. Toronto: Alfred A. Knopf, 2000. {En castellano: *No logo*. Buenos Aires: Paidós, 2001, pp. 31-54}.
- 12 Sakaiya, Taichi: *Chika kakumei*. Tokio: Kodansha, 1991. {En castellano: *Historia del futuro. La sociedad del conocimiento*. Santiago: Andrés Bello, 1994, pp. 230-233}.
- 13 Breton, Philippe: *L'utopie de la communication. L'émergence de «l'homme sans intérieur»*. París: Dâecouverte, 1992, pp. 46 y 120.

¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA?

Entre las cosas que dificultan una comprensión adecuada del *core* conceptual y operativo de la Comunicación Estratégica ocupa un lugar central la frecuente confusión con otras actividades, como el marketing, la publicidad, las relaciones públicas o el *lobby*.

Una definición de valor operativo —que será complementada más adelante por otras diferenciaciones sustantivas— es la siguiente: Comunicación Estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos.

En el caso de las empresas y otras organizaciones sometidas a regímenes de competencia, el propósito último es, derechamente, convertir esos vínculos en ventajas competitivas.

Dada la amplitud de estos fines, la Comunicación Estratégica es una herramienta disponible para organizaciones de cualquier naturaleza: empresas, fundaciones, entidades de gobierno, instituciones religiosas, grupos y marcas.

Su tarea puede ser descrita como la gestión integral de la marca de las organizaciones. Una definición del concepto de marca se encontrará más adelante, pero desde ya se puede decir que ella refleja —por afecto o defecto— la identidad de una organización.

La tarea de la Comunicación Estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo.

Dicho de otro modo, la Comunicación Estratégica actúa para reunir y gestionar el *stock* de prestigio y credibilidad que toda orga-

nización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar las tensiones y crisis características de la época actual.

Una característica que está en el alma de la Comunicación Estratégica es el alto grado de incertidumbre que acompaña a sus acciones. Esto queda más claro si se le compara con la publicidad.

En el caso de la publicidad, los mensajes son transmitidos a través de canales pagados y controlados por el avisador (los medios de comunicación, la vía pública u otros soportes). El riesgo existe, pero está limitado a la manera en que las audiencias decodifiquen los mensajes, no a los canales a través de los cuales esos mensajes son emitidos. En contraste, la Comunicación Estratégica enfrenta una doble incertidumbre: la de la decodificación de sus mensajes (igual que la publicidad) y además la de los canales a través de los cuales son transmitidos, que no son pagados ni controlados.

Los canales de la Comunicación Estratégica son los periodistas, los editores y los medios informativos, que disponen de total libertad para tomar, dejar o reinterpretar los mensajes. La Comunicación Estratégica depende de que terceros actores hagan suyos sus mensajes; y esto depende de la capacidad de interacción personal, de la comprensión de los criterios periodísticos y, sobre todo, de la fortaleza de la argumentación.

La Comunicación Estratégica es una práctica que emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades.

En una primera etapa se la tiende a confundir con otras prácticas de comunicación, pero en la medida en que los mercados se desarrollan, va encontrando su propio espacio profesional, conceptual y metodológico, aunque estrechamente ligado con esas otras prácticas, como el marketing, la publicidad, las relaciones públicas, el desarrollo organizacional y el *lobby*.

Y entonces, ¿qué la diferencia de ellas?

El marketing

Como la Comunicación Estratégica, el marketing es una disciplina que utiliza planificadamente todas las herramientas de la comunicación (publicidad, *publicity*, marketing directo o relacional, relaciones públicas) en función de sus objetivos. Esto es lo que tie-

nen de común el marketing y la Comunicación Estratégica. La diferencia está al nivel de los objetivos.

El marketing tiene como fin primordial colocar entre los consumidores los productos o servicios de una organización o empresa.

Su meta son los consumidores, en el sentido amplio del término, que incluye a todos los individuos o grupos con los que una organización mantiene una interacción funcional y sistemática. Sus adversarios son los competidores, y su campo de acción es el mercado.

La Comunicación Estratégica tiene propósitos diferentes. Su primer interés es el posicionamiento de la organización (el llamado «posicionamiento corporativo»), no los bienes o servicios específicos que ella produce. Si el marketing pone el foco en los productos, la Comunicación Estratégica lo coloca en la organización como un todo.

En segundo término, ambas prácticas difieren en las audiencias. Al marketing le interesan los consumidores; la Comunicación Estratégica apunta a una audiencia más amplia. Toca a los consumidores marginalmente, pero le interesan de modo primordial otros segmentos con los cuales la organización no mantiene una interacción funcional, tales como los líderes de opinión, la prensa, las autoridades, las comunidades o los grupos de interés.

En tercer término, mientras el marketing está atento a lo que hacen los competidores, la Comunicación Estratégica mira lo que ocurre en el entorno general de la organización.

En breve: mientras el marketing actúa en y para el mercado, la Comunicación Estratégica actúa en y para el conjunto de relaciones de no-mercado (*non-market relations*) que afectan la vida de una organización: regulaciones, ambiente político, tendencias culturales, clima moral y otras. La denominación «estratégica» viene de su perspectiva de mediano y largo plazo, por una parte, y del hecho de que está al servicio directo de los intereses más perdurables de las organizaciones.

La Comunicación Estratégica se ocupa adicionalmente de un aspecto específico que es del todo ajeno al marketing: la dimensión identitaria de las organizaciones.

Es tarea suya proyectar los valores y objetivos que dan sentido de cuerpo a una organización, internamente y, en especial, hacia audiencias con las cuales no hay relaciones directas o de mercado. Es tarea del marketing, en cambio, proyectar esta identidad hacia los consumidores, en el sentido lato del término.

La publicidad

La Comunicación Estratégica es una práctica que opera antes y después de la publicidad, pero que no interfiere en el ejercicio de ésta.

La publicidad presupone la existencia de un *brief*, esto es, de una minuta estratégica donde se define qué quiere el avisador, cuál es su mensaje, a qué audiencias quiere llegar, y qué conductas o cambios de conducta quiere provocar. En esta etapa, codo a codo con el avisador, actúa la Comunicación Estratégica, mientras que el proceso siguiente es propio de la publicidad.

Las herramientas de la publicidad son dos: la creatividad y la planificación de medios. La primera transforma un *brief* frío y seco en un mensaje atractivo y memorable para el público-objetivo. La creatividad publicitaria puede alcanzar los más altos rangos de las artes aplicadas. Todo buen proceso creativo recrea y enriquece el *brief* original.

La segunda dimensión es la planificación de medios. Esta es un área que últimamente ha tomado enorme vuelo. En un ambiente comunicacional saturado de mensajes y ruidos, la creatividad ya no basta.

Es imprescindible encontrar espacios y oportunidades para llegar a los públicos que se persigue —y que, por lo general, buscan evitar los mensajes publicitarios—. Identificar estas oportunidades exige una sofisticada investigación del consumo de medios, y de los hábitos y costumbres de las audiencias. Una vez conseguida la identificación de los soportes adecuados, se trata de colocar allí la dosis precisa de mensajes para alcanzar el nivel buscado de recordación.

En el mundo de la publicidad la planificación de medios se ha autonomizado de la creatividad, siguiendo la ley de la diferenciación. Ambas prácticas se han separado hasta el punto de que se han creado empresas especializadas en cada una: agencias creativas, de una parte, y empresas de medios, de la otra.

Los dos campos, sin embargo, son ajenos a la Comunicación Estratégica, y hacen un flaco favor al proceso general los consultores en comunicación que interfieren en la dimensión creativa o en la planificación de medios.

La Comunicación Estratégica, que actuó antes, en la preparación del *brief*, debe reservarse para actuar después, en la evaluación de la campaña. Esta es una tarea muy importante, que con frecuencia se pasa por alto, desaprovechando la oportunidad para sacar lecciones y tendiendo a repetir una y otra vez los mismos errores.

La evaluación puede ser cuantitativa (recordación) o cualitativa (impacto), y para desarrollarla se requiere de un equipo experto en investigaciones de mercado. Los criterios de esta evaluación no pueden provenir de la agencia de publicidad, pues es su trabajo, precisamente, el que está siendo evaluado. En este punto se requiere del concurso de la Comunicación Estratégica, para apreciar los resultados de la evaluación y extraer las lecciones adecuadas.

Así, la Comunicación Estratégica no debe confundirse nunca con la publicidad. Su lugar es antes y después: antes, en la definición de aquello a lo que la publicidad debe encontrarle una solución creativa y un adecuado uso de los medios de comunicación disponibles para llegar al público-objetivo; y después, en la evaluación de los resultados.

EL MAYOR DESAFÍO DEL MUNDO

- El mayor evento publicitario del mundo en un solo día ya no es alguno de los numerosos festivales a los que acuden los especialistas. El de hoy es el Super Bowl, la final del fútbol americano de EE.UU.
- La mayoría de las grandes agencias aprovechan esa transmisión televisiva para lanzar las campañas más caras de sus clientes más grandes. La prensa sigue con atención este despliegue y suele evaluarlo críticamente en los días siguientes.
- En la versión 2006 del Super Bowl, jugada en Detroit, se exhibieron *spots* televisivos pertenecientes a 33 marcas.
- Los 30 segundos fueron vendidos a un precio promedio de 2,5 millones de dólares, el más alto de la historia (un aumento de 200 mil dólares desde el 2004).
- Como es usual, casi la mitad de los 150 millones de televidentes declara haber visto la transmisión sólo por conocer los nuevos *spots* publicitarios.
- La *accountability* es inmediata: la encuesta hecha por *USA Today* a los espectadores dio por ganador al aviso «Refrigerador mágico», de la cerveza Bud Light.

El desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es la práctica que tiene como objetivo descubrir, sistematizar, formalizar y actualizar la cultura interna que forma la identidad de una organización.

La Comunicación Estratégica se encarga de:

1. Diseminar la identidad en el seno de las organizaciones mediante el ejercicio sistemático de la comunicación organizacional (también llamada «comunicación interna»); y
2. Transformar los rasgos de identidad característicos de una organización en símbolos o señales que puedan ser comunicados sistemáticamente a públicos externos relevantes.

El desarrollo organizacional trabaja en el interior de las organizaciones, en su estructura genética, en aquello que le provee de continuidad e inercia. Lo suyo es la definición y formalización de aquellos valores y objetivos que le dan sentido de cuerpo y proyección a una organización. Esto requiere de competencias específicas que no posee la Comunicación Estratégica.

Curiosamente, las organizaciones (o al menos sus directivos) tienden a ser más sensibles a los problemas que vienen desde fuera (del entorno) que a los que vienen desde dentro (de su cultura).

De ahí que muchas veces busquen resolver por medio de la comunicación externa asuntos cuyo origen está claramente anidado en el seno de la organización, y que no desaparecerán sin hacerles frente, al margen de lo exitosa que sea una campaña de imagen puramente externa.

Por ende, se dirigen a un consultor en Comunicación Estratégica y formulan demandas de comunicación pública, mientras que un breve diagnóstico basta para concluir que el origen de su problema no está en ninguna audiencia externa, sino en ciertos rasgos culturales internos.

En este caso, lo que corresponde es que la demanda que se hace a la Comunicación Estratégica sea derivada hacia un especialista en desarrollo organizacional.

Una vez que éste haga su trabajo y se cuente con el diagnóstico y el programa interno adecuado, es posible emprender un plan de posicionamiento y de Comunicación Estratégica.

El lobby

La Comunicación Estratégica es confundida muchas veces —y en ocasiones en forma interesada, no por mero desconocimiento— con el *lobby*. La mala reputación de este último se traspasa a la primera. Pero una y otro no son lo mismo.

El cabildeo o *lobby* nace de la elevada fragmentación del poder político, que le deja amplio espacio para representar a grupos de interés. Se trata, otra vez, de una práctica que es común en Estados Unidos (algunos dicen que es lo que le da la vida a la ciudad de Washington), y que surge de la noción según la cual la sociedad civil precede al Estado, por lo cual es legítimo que los grupos de interés compitan por el interés general, a condición de no transgredir barreras éticas y jurídicas. De ahí que en muchos países el *lobby* es objeto de leyes regulatorias especiales.

Lo que está en la base de la difusión del *lobby* es un sistema de toma de decisiones públicas mucho más abierto a la sociedad civil, con los riesgos que ello involucra, pero también con sus beneficios.

Y entonces, ¿en qué consiste? Por lo general, en la representación privada y transparente de una organización ante un ente regulador o autoridad, con el fin de informarle sobre un determinado tema y persuadirle a favor de determinada decisión.

En algunos casos el *lobby* no se dirige hacia una autoridad política, sino a entidades de la propia sociedad civil: empresas competidoras, en caso de que se busque una negociación directa sobre un litigio; líderes de una comunidad, si lo que se busca es informarles de un proyecto y/o contar con su aprobación; grupos ambientalistas, cuando se quiere conseguir, por ejemplo, su participación en determinada iniciativa.

El blanco del *lobby*, en cualquier caso, son siempre personas específicas que toman decisiones, y sus herramientas son la información, la persuasión y la negociación privadas.

La diferencia de la Comunicación Estratégica será visible a partir de esta descripción.

Para precisarla aún mejor se pueden elegir dos aspectos.

El primero es el blanco o *target*: mientras el *lobby* apunta a personas

específicas que participan en ciertas decisiones, la Comunicación Estratégica tiene como foco la opinión pública general o ciertas audiencias más segmentadas, pero siempre relativamente masivas.

El segundo está conformado por las herramientas: mientras el *lobby* emplea medios privados (minutas, cartas, reuniones, conversaciones uno a uno), la Comunicación Estratégica realiza siempre acciones de comunicación de carácter público, para llegar con los mensajes a grupos amplios (informes de prensa, eventos, conferencias, *brochures*).

El *lobby* puede requerir del apoyo de la Comunicación Estratégica; es prácticamente imposible que sea al revés.

En cualquier caso, los dos tienen diferentes objetivos y metodologías.

Esto explica por qué en los mercados más desarrollados, donde ambas prácticas están perfectamente diferenciadas, con profesionales y empresas especializadas en una u otra, la Comunicación Estratégica y el *lobby* trabajan muchas veces en forma coordinada, pero separada, en función de los objetivos de una misma organización.

Las relaciones públicas

Aquí las diferencias son más difusas. En el pasado fue corriente que se empleara la denominación «relaciones públicas» para lo que hoy se llama «comunicación estratégica». De hecho, algunas de las grandes firmas internacionales del rubro aún mantienen la etiqueta de «relaciones públicas» (PR, *Public Relations*), aunque la mayoría ha estado migrando a otras denominaciones más específicas, incluyendo la de «comunicación estratégica».

«Relaciones públicas» es una denominación que padece de dos problemas.

El primero es que resulta muy inespecífica. Por ende, en la medida en que las diferentes prácticas de las comunicaciones se diferencian, la denominación «relaciones públicas», que parecía abarcarlo todo, empieza a quedar obsoleta.

El segundo problema es que la práctica de las «relaciones públicas» comenzó a modificar su foco. Con el tiempo se le ha ido identificando con actividades estrictamente operativas al servicio de la alta dirección de las organizaciones: regalos corporativos, recep-

ciones, fiestas, protocolo y funciones similares, que suponen a un profesional que cuenta, sobre todo, con redes sociales amplias.

Los profesionales de las relaciones públicas disponen de un sentido operativo que es fundamental a la hora de diseñar y gestionar eventos de comunicación que no descansan en la compra de espacios publicitarios.

Entendiendo que estas funciones son indispensables, la Comunicación Estratégica intenta ir en otra dirección. Su tarea es definir los objetivos que las acciones de relaciones públicas persiguen, y cómo se integran en una estrategia más global; pero en general no cuenta con las herramientas operativas de las relaciones públicas. De ahí la estrecha alianza que suele establecerse, en la práctica, entre éstas y la Comunicación Estratégica.

Un profesional de las relaciones públicas que trabaja para una compañía es, normalmente, el primer aliado del consultor en Comunicación Estratégica, debido a que éste le provee de visión externa y de certificación interna; a la inversa, el consultor encuentra en dicho profesional el soporte y las destrezas necesarias para acciones que no están a su alcance.

Más recientemente, la práctica de las relaciones públicas se ha desarrollado en dos direcciones: la promoción de marcas entre consumidores finales (*brand activation*), y el trabajo de influenciar a grupos influenciadores. En ambos casos ella se ha integrado a la Comunicación Estratégica, como se verá en el Capítulo 9.

«Los profesionales de las relaciones públicas son, en cierto sentido, el equivalente del agente legal en la corte de la opinión pública».

Jeff y Marie Blyskal¹

La comunicación corporativa

Y por fin, ¿existe alguna diferencia entre la comunicación corporativa y la Comunicación Estratégica? En realidad, muy sutilmente. Si se aceptan las definiciones clásicas, los propósitos generales son idénticos.

Richard Dolphin los sintetiza en tres aspectos:

1. Prioridad: «Determinar la visión corporativa y desarrollar una estrategia de comunicación que conduzca a esa visión».
2. Finalidad: «Permitir a la organización evaluar las actitudes y tener una comprensión de aquellos públicos que impactan sobre ella».
3. Función: «Administrar la reputación de la compañía y ayudar a construir el consentimiento público para la organización y sus asuntos»².

Así, la diferencia es meramente semántica. Sin embargo, la semántica está en el centro de gran parte de las actividades de comunicación, por lo que una elección en este campo no es completamente irrelevante.

Mientras que la noción «corporativa» tiene ciertas connotaciones defensivas y remite directamente al «cuerpo» de la organización, es decir, a su constitución identitaria tal como ella existe en el presente, la denominación «estratégica» introduce la variable del largo plazo.

Una conducta «corporativa» tiene en cuenta, primordialmente, el estado actual de una organización; una conducta «estratégica» incorpora, a ese estado actual, la mirada del futuro.

En ciertos casos extremos, una decisión de comunicación «corporativa» puede ser contradictoria con una de comunicación «estratégica»; por ejemplo, cuando la organización cree necesario reaccionar ante una amenaza vigente, sin tener en cuenta amenazas potenciales o futuras.

Un último aspecto tiene que ver con la posición de la unidad que administra esas comunicaciones. Casi por definición, un sistema de «comunicación corporativa» es algo que debe ser administrado única y exclusivamente por personas que forman parte del «cuerpo» de la organización.

Los consultores externos tenderán a preferir la denominación «estratégica» no sólo por la naturaleza de su aporte, sino también porque ella representa más fielmente su autonomía respecto del «cuerpo», autonomía que a la vez es indispensable para ofrecer aportes relevantes a la estrategia de la organización.

CORPORACIÓN Y CINE

- El cine de Hollywood se ha mostrado casi siempre escéptico e irónico con el PR y la comunicación corporativa, pero su atención y su mordacidad se han incrementado notablemente en los últimos años. Por sólo recordar cuatro casos:
- *Wag the dog* (*Escándalo en la Casa Blanca*, 1997) muestra a un asesor de imagen que, ante el involucramiento del Presidente en un escándalo sexual, propone crear un conflicto bélico con Albania para desviar la atención de la opinión pública.
- En *People I know* (*La noche del crimen*, 2002), el protagonista es un agente de relaciones públicas para gente famosa, cuya especialidad es el *name-dropping*, «la gente que conozco». El hombre está tan seguro de su oficio, que en un momento emplaza a un sacerdote diciéndole que «incluso Jesús y Alá necesitan un poco de prensa para mantener su vigencia».
- *Thank you for smoking* (*Gracias por fumar*, 2005) pone en escena las contradicciones profesionales y familiares del jefe de comunicaciones de la industria tabaquera, un hombre que se ha quedado con sólo dos amigos: los directores de comunicaciones de las bebidas alcohólicas y de la asociación de fabricantes de armas...
- Para el *remake* de *Fun with Dick and Jane* (*Las locuras de Dick y Jane*, 2005), los productores cambiaron al ingeniero que pierde el empleo (como era en la versión de 1977) por un ejecutivo que es ascendido a vicepresidente de comunicaciones antes de que la empresa se vaya a una quiebra fraudulenta.

La ley de la diferenciación

La confusión respecto a los límites entre estas diferentes prácticas, disciplinas y herramientas es natural. Todas giran en torno a un tronco común, la comunicación al servicio de organizaciones. Hasta no hace mucho, estaban superpuestas y no se había hecho el esfuerzo intelectual y operativo de separarlas.

Por ejemplo, era común que la publicidad incorporase el marketing y las relaciones públicas como parte de su servicio, o que las relaciones públicas integrasen la Comunicación Estratégica, o que ésta incluyese el *lobby*. Sólo la maduración les ha permitido distinguirse.

Todas las disciplinas han tenido una evolución semejante: la medicina se emancipó de los curanderos y los brujos, la psicología se separó de la medicina, la sociología de la filosofía, la economía de las matemáticas, la antropología de la filosofía. La comunicación ha iniciado su camino por esta ley de la diferenciación.

Y no se trata de un proceso puramente interno. Interviene fuertemente en él la organización económica, que contiene o empuja tal necesidad. El desarrollo es más acelerado en las sociedades donde es más libre la circulación de bienes e ideas; de allí que el liderazgo —tanto en extensión como en profundidad— de la diferenciación lo tengan países con más larga tradición de mercado libre, como Estados Unidos y el Reino Unido.

De hecho, los grandes grupos de comunicación, nacidos a partir de agencias de publicidad que son hasta hoy sus buques insignias, disponen de un amplio menú de empresas que cubren especialmente diferentes campos: publicidad, medios, marketing directo, Comunicación Estratégica, *lobby*, diseño, producción.

A la inversa, en los mercados con más restricciones, o con menor profundidad y madurez, el equívoco tiende a prolongarse. Es una cuestión de tiempo.

Sin embargo, la confusión entre prácticas de naturalezas y objetivos diferentes puede conducir a decisiones equivocadas, de diversa gravedad, a la hora de diseñar y ejecutar planes de comunicación, diluyendo además las responsabilidades. La indiferenciación impide una correcta *accountability*, y aumenta por tanto los costos potenciales de las organizaciones.

Es relativamente común que las diferentes prácticas de la comunicación libren una lucha soterrada dentro de una misma organización. Cada cual lucha por demostrar que agrega más valor y que merece por lo tanto una posición jerárquica más elevada.

Estos esfuerzos hegemónicos son también señales de inmadurez: muestran que los responsables de cada práctica no comprenden en profundidad la necesidad de diferenciación, las posibilidades de mejorar eficiencias que nacen de ella y la dialéctica creativa que pueden desarrollar.

De hecho, las prácticas de comunicación son interdependientes. Y se puede afirmar, sin temor a error, que la mejor estrategia de comunicación es la que integra armónica y dinámicamente

todas las prácticas, hasta constituir un sistema de comunicación holístico (lo que en la jerga especializada se ha dado en denominar «de 360 grados»).

CONGLOMERADOS Y FILIALES	TERMINOLOGÍA QUE UTILIZA	INGRESOS ESTIMADOS (2005)
Omnicom: Fleishman-Hillard; Ketchum; Porter-Novelli; Brodeur Worldwide; Clark & Weinstock; Gavin Anderson & Company; Cone y Blue Current Public Relations	«Relaciones Públicas»	US\$ 10.481.000.000
WPP Group: Burson-Marsteller; Cohn & Wolfe; Hill and Knowlton; y Ogilvy Public Relations Worldwide; GCI Group	«Relaciones Públicas y Asuntos Públicos»	US\$ 10.032.000.000
The Interpublic Group: Carmichael, Lynch, Spong; DeVries Public Relations; Golin-Harris; MWW; Tierney Communications; Weber-Shandwick Worldwide; Bragman Nyman Cafarelli y Roger & Cowan	«Relaciones Públicas»	US\$ 6.274.000.000
Publicis: Manning, Selvage & Lee; Publicis Dialog; Rowland Communications; Freud Communications	«Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa»	US\$ 5.107.000.000
Havas: Euro RSCG Middleberg; Euro RSCG Magnet y Noonan Russo Presence Euro RSCG West	«Relaciones Públicas»	US\$ 1.899.300.000

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Blyskal, Jeff & Marie: *PR: How the Public Relations industry writes the news*. New York: Morrow, 1985, p. 82.
- 2 Dolphin, Richard R.: *The Fundamentals of Corporate Communications*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999, pp. 7-16. También: Levine, Michael: *A branded world*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.

¿CUÁNDO SURGE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA?

En tanto práctica diferenciada, la Comunicación Estratégica nace y se desarrolla en sociedades donde conviven un sistema político democrático y una economía abierta de mercado.

Como se la ha definido en las páginas precedentes, no se la encontrará en sociedades donde la disciplina social es provista por un régimen político autoritario, donde la satisfacción de las necesidades e intereses de los individuos dependen de un Estado clientelista, ni donde la economía no se mueve por la decisión de los consumidores, sino por la planificación del Estado o la iniciativa de grupos de interés que actúan en la sombra.

La Comunicación Estratégica supone al menos un cierto grado de individualización y de libertad de las personas y de los mercados.

Un tercer requisito, algo más funcional porque depende del tamaño relativo de las economías, es la configuración de un sistema sofisticado de medios de comunicación masivos.

La libertad de dichos medios es un requisito fundante de la democracia y su competencia en una economía abierta estimula su diversidad, por lo que puede decirse que la sofisticación de este sistema está directamente ligada a ambas cosas; sin embargo, la ausencia de una batería relevante e influyente de medios de comunicación tiende a retrasar o debilitar el crecimiento de la Comunicación Estratégica.

La expansión simultánea de la democracia, el mercado y los medios de comunicación masivos gatilla un conjunto de tendencias que facilitan la expansión de la Comunicación Estratégica debido a que plantean nuevos desafíos a las organizaciones:

1. La disminución del poder del Estado;
2. La multiplicación de los centros de poder;
3. La implantación de un individualismo de segundo grado;
4. La elevación de la transparencia a principio de culto;
5. La importancia atribuida a la opinión pública;
6. La centralidad de los medios de comunicación;
7. El protagonismo de la empresa privada (y de sus ejecutivos);
8. La exposición de la empresa al escrutinio social;
9. La aceleración y globalización de la competencia;
10. La expansión de la sociedad de consumidores; y
11. La multiplicación de los conflictos y las crisis.

La reducción del Estado

Sobre este tema se han escrito toneladas de papel. Se puede decir, en síntesis, que el Estado moderno ha perdido poder por arriba (como efecto de la globalización) y por abajo (como efecto de la reemergencia de las identidades y comunidades locales).

A pesar de su boato y parafernalia, en muchos países el Estado nunca fue mucho más que una entelequia gaseosa y distante, con una presencia apenas marginal y raquítica en vastas regiones de su territorio, como ocurre en varios de América Latina, Asia y África.

Pero en otros, el Estado alcanzó durante el siglo 20 una importancia central, que comenzó a decrecer velozmente en el último cuarto de esa centuria, como efecto directo de la extensión de la economía de mercado y el avance de la globalización.

Desde el Estado productor y planificador de antaño, se ha pasado a un Estado que debe compartir la escena con poderes extragubernamentales activos y poderosos: las empresas, los medios de comunicación, las ONG, los grupos de interés.

Se debe admitir que los gobiernos siguen siendo un factor central de poder. Sin embargo, son cada vez menos uniformes, debido a que sus distintas agencias o reparticiones tienen diferentes intereses y visiones.

El poder del Estado experimenta así una doble fragmentación, que hace cada vez más difícil una orquestación perfecta de sus acciones. Los particulares ya no tienen ante sí a un poder monolítico, lo que les permite navegar con relativo éxito por sus pasillos.

El Estado controlador de antaño ha dejado paso a un Estado comunicador. La autoridad central se ejerce primordialmente a través de la emisión de señales con capacidad persuasiva, no a través de la dictación de órdenes o normas. El uso de los símbolos es importante, pero para los gobiernos es vital la prensa, el medio preferente por el cual pueden comunicar las señales que desean hacer llegar a las diferentes audiencias.

La complejidad es paradójica: cuanto más independiente es la prensa del gobierno, más credibilidad tendrán las señales que emita por su intermedio. Y por tanto, el gobierno central depende crecientemente de un instrumento que no controla ni puede controlar; y si lo hiciera, perdería toda eficacia.

La fragmentación del poder

Con la reducción del poder del Estado se pasa de un sistema unipolar a un sistema multipolar. Un rasgo típico de la sociedad emergente es la fragmentación del poder, que se reparte entre diversos agentes locales.

Adicionalmente, la globalización incorpora una red de influencias y poderes que penetran a los países por la vía de los tratados de comercio, los pactos multilaterales, las cartas y compromisos sectoriales y temáticos, las cortes internacionales y la diplomacia directa.

Así, el poder está y estará distribuido en múltiples manos, no todas las cuales están siquiera en el país. Pero si sólo se atiende a los actores tradicionales dentro de los poderes nacionales, es fácil constatar que el mapa ha sufrido cambios profundos.

- Los municipios, por ejemplo, se han transformado en un poder autónomo que no obedece a ninguna lógica global: sólo a la realidad local y a las demandas de los vecinos. Y seguirán fortaleciéndose y autonomizándose, ya no sólo del Estado central, sino también de los partidos políticos y grupos nacionales. No deja de ser llamativo que un buen número de alcaldes de grandes ciudades europeas y latinoamericanas hayan sido catapultados a la jefatura del Estado, o sean serios aspirantes a ello.

- En cambio, ciertos poderes tradicionales, como los parlamentos y los partidos políticos, muestran una curva decreciente de influencia, aun cuando es claro que son y seguirán siendo factores de poder. Esta declinación relativa ha empujado a algunos de sus miembros a adoptar funciones menos técnicas y anónimas, como las de fiscalizadores y creadores de opinión pública, generalmente en alianza con los medios de comunicación. Con ello, al poder político derivado de la función legislativa o partidaria, se ha agregado una fuente de poder paralela, esencialmente mediática y a veces más influyente que la anterior —aunque no siempre más eficaz.
- En el sistema judicial también se observan cambios sustanciales en los modos tradicionales de generación y administración de poder. Los tribunales deben arbitrar cada vez más conflictos, ya entre particulares, ya entre éstos y el Estado. Muchas decisiones políticas —e incluso económicas, como se ha visto en Argentina— terminan impugnadas ante las cortes. Las propias autoridades políticas han comenzado a traspasar decisiones de alta sensibilidad pública a los tribunales, suponiendo que al interponerlos pueden «objetivar» los problemas y quitárselos de encima. Esta tendencia ignora otra, igualmente importante: que los propios magistrados son hoy más sensibles —y, en ocasiones, adictos— a la alta exposición pública, como se ha evidenciado en Italia, España y varios países de América Latina. La generación de los «jueces mediáticos» es nueva y está modificando la tradicional previsibilidad y opacidad de las decisiones judiciales. Además, las connotaciones de la creciente relevancia del Poder Judicial no son uniformemente positivas: en algunos casos ha sido el puntal de estrategias no democráticas (Fujimori en Perú, por ejemplo) y en otros se ha convertido en la primera presa de la corrupción. En cualquier caso, es sintomático que en los últimos años cuatro ex presidentes latinoamericanos (Pinochet en Chile, Fujimori en Perú, Menem y De la Rúa en Argentina) terminasen ante las cortes y algunos de ellos hasta detenidos, confirmando el extraordinario poder adquirido por los tribunales.
- Las empresas y los gremios de empresarios han alcanzado una gran influencia económica, política y cultural, como efecto de su poderío financiero y de su nueva legitimidad social. En un

mundo desestatizado y privatizado, quienes encabezan las empresas se yerguen como los líderes de los valores socialmente instalados: la prosperidad, el bienestar, la riqueza, la agregación de valor, la buena administración, incluso la creación de empleo. El capitalismo moderno ha hecho posible que muchas de estas personas no sean ya los dueños de las empresas, sino sus administradores; mientras la propiedad se reparte entre numerosos accionistas, la gestión concentra la estelaridad de los logros, y es un hecho consolidado que una mayor dispersión de la propiedad incrementa el protagonismo de los ejecutivos líderes. La estrategia, que hasta la mitad del siglo 20 fue una disciplina privativa de los jefes militares, es hoy la doctrina por excelencia de la alta administración de empresas, y el intercambio entre las academias de guerra y las escuelas de negocios se ha convertido en cosa corriente. La inteligencia empresarial, con su combinación de cálculo estratégico, visión del mundo y orientación práctica, es hoy, como nunca antes, el paradigma de la inteligencia integrada. Jamás en la historia gozó la práctica empresarial del prestigio con que ha inaugurado el amanecer del siglo 21.

- Los sindicatos, en cambio, han perdido buena parte de su gravitación histórica. Las razones son múltiples y complejas, pero hay dos que resaltan a la primera mirada. De un lado, el «empoderamiento» de los individuos respecto de una mayoría de sus decisiones vitales (salarios, condiciones de trabajo, educación, vivienda, salud, pensiones y ahorros), que aumenta los estímulos para separarse de las negociaciones colectivas o grupales, incluso aceptando el flanco negativo que supone su aislamiento. Del otro, la integración —deseada u obligada— de las dirigencias sindicales a las lógicas corporativas, que las obligan a moverse en un equilibrio precario de presiones y concesiones, y que en no pocos casos las han puesto bajo la misma tormenta crítica que cualquier otra elite. Cuando los sindicalistas alcanzan un grado semejante de estelaridad que los empresarios, los políticos o las celebridades, quizás mejoran su influencia, pero ven indiscutiblemente debilitada la adhesión de sus propios públicos. En el total, esa colisión de valores ha dañado de una forma decisiva el antiguo prestigio de las luchas y los jefes sindicales.

RICK ICAZA, ¿TRABAJO O PODER?

- A fines de noviembre de 2003, una dura huelga por demandas salariales paralizó a las principales cadenas de tiendas de golosinas del sur de Estados Unidos.
- Después de tres meses, el movimiento sufrió un duro golpe al revelarse que uno de sus dirigentes, Rick Icaza, presidente del sindicato interempresas Local 700 de Los Ángeles, adscrito a la federación United Food and Commercial Workers (UFCW), había ganado 273.404 dólares en el 2002, alcanzando el récord como el dirigente sindical mejor pagado del país¹.
- El salario de Icaza sobrepasaba incluso al del presidente de la AFL-CIO (la confederación nacional laboral de EE.UU.), John Sweeney, cuyos ingresos en el mismo año llegaron a 247.500 dólares.
- Icaza seguía una tendencia coronada el mismo año por el presidente internacional de la UFCW, Douglas Dority, que con sus 329.792 dólares llegó a ser el dirigente mejor pagado de entre los 64 grupos miembros de la AFL-CIO, pese a que su federación es sólo la quinta del país y sus fondos provienen principalmente de trabajadores de tiempo parcial y de bajos ingresos.
- ¿La defensa de la UFCW? Una sola: el principal adversario de Icaza durante el conflicto, el truculento ejecutivo de la cadena Safeway, Steven A. Burd, tuvo en el mismo 2002 ingresos por 1.260.000 dólares, casi cinco veces los del dirigente sindical. Aun así, como anota *Los Angeles Times*, Icaza se sitúa en la parte superior de la pirámide salarial de EE.UU.

El neoindividualismo

Uno de los escritores más penetrantes de las postrimerías del siglo 19, y quizás de toda la historia, Oscar Wilde, anticipó que «la evolución es ley de la vida y no existe evolución que no sea hacia el individualismo». Wilde luchaba contra una sociedad especialmente espesa en prejuicios y condenaciones, por lo que su sentencia pudo ser, en aquellos años, un orgulloso desafío de autoafirmación.

Pero fue, al mismo tiempo, una percepción profética del futuro: ya entonces, e incluso en casos tan personalísimos como el de Wilde, podía intuirse el infatigable avance del sujeto por sobre el grupo, de la persona por sobre la masa, de la conciencia individual

por sobre la apelación colectiva. Wilde veía más allá que Le Bon, Tarde, Lazarsfeld y todos nosotros.

El individualismo se expandió a pasos veloces durante el siglo 20 y ha llegado a ser el rasgo principal del 21. La autonomía de la conciencia se ha reunido con una mayor educación crítica, con la ampliación de los derechos individuales (entre los cuales ocupan lugares centrales el de expresión y el de amparo o protección) y con la restitución al individuo de facultades antes entregadas a las religiones, las facciones político-sociales o los gobiernos, como la decisión sobre lo que es correcto o la administración de la vida privada.

La primera ola de individualismo es generalmente identificada por los historiadores con el período de laicización de la cultura y las normas, el momento en que, abandonados los dogmas religiosos, se impusieron los valores de la nación. Emile Durkheim consideraba, en 1900, que el más alto valor ético para un ser humano era el «amor a la patria».

La segunda ola, que algunos filósofos han llamado neoindividualismo, envuelve la superación de esas normas patrióticas por una búsqueda del placer, la salud y la satisfacción de necesidades individuales. Gilles Lipovetsky caracteriza esta fase del desarrollo humano como el «postdeber»; a su juicio, la nueva ética impone la autonomía del deseo a la lógica de las obligaciones². La moralidad del siglo 21 ya no valora el sacrificio, el ascetismo o la contención, a los que mira como rarezas pretéritas y sospechosas; lo que alienta es el bienestar personal dentro de un marco social regulado por criterios liberales y no coercitivos.

Con su característica audacia interpretativa, Lipovetsky divisa en el neoindividualismo una lucha prometeica contra el destino y las determinaciones tradicionales de la vida personal. Contra la peor forma del destino, la muerte, lucha el individuo a través de la protección del medio ambiente, el cuidado alimentario, el rechazo de la violencia política. Contra la enfermedad y el dolor, lucha el individuo magnificando el cuidado del cuerpo, prohibiendo sustancias dudosas y exigiendo que las empresas usen tecnologías limpias.

Al mismo tiempo, este individuo, liberado de las lógicas sacrificiales y de los sermones, exige que sus derechos sean respetados, empezando por el derecho a organizar su vida como le dé la gana, a opinar lo que se le antoje y a ocupar los bienes que estén a su al-

cance. El individuo-masa imaginado por Le Bon puede no haber desaparecido, pero está en franco retroceso ante el sujeto liberado de obligaciones colectivas.

Si, como dice Orlando Patterson, la libertad occidental se construyó sobre la base de erigir y superar diversas formas de esclavitud³, quizás las últimas cadenas que tiene el neoindividualismo son el consumo y los medios de comunicación, de los que depende para afirmar su identidad y a los que alimenta para reconocerse en ellos cada día. Paradójicamente, estas cadenas pueden ser también sus instrumentos de liberación.

El nuevo individuo dispone de más información que nunca antes en la historia humana. Lo rodean millares de opciones de diferenciación y miríadas de objetos, simbólicos o no, para comunicarse. Es un individuo infinitamente más exigente que todos los que lo precedieron; la palabra «resignación» no existe en su vocabulario, porque ya no hay autoridad que pueda exigir el sometimiento al destino.

Y en el centro de sus exigencias están las organizaciones, a las que les atribuye deberes directos y personales para con él: servicio, representación, calidad, seguridad, producto, garantía. En cuanto consumidor, actúa como un ciudadano investido de plenos derechos; en cuanto ciudadano, actúa como un consumidor libre para elegir lo que mejor oferte a su conveniencia.

El culto a la transparencia

La sociedad del siglo 21 idolatra la transparencia y abomina del secreto. Este rasgo afecta de manera novedosa y crítica el funcionamiento de organizaciones que se suponían inmunes a la pesquisa pública. Casos emblemáticos de los últimos años han sido los escándalos de corrupción en el mundo corporativo de EE.UU., Francia e Italia, y las acusaciones en contra de sacerdotes de la Iglesia Católica de abuso sexual de niños; incluso esta organización, intemporal y espiritual, debió enfrentar el nuevo culto a la transparencia y pagar muy cara su resistencia inicial.

Este ambiente es glorioso para los medios de comunicación. Sólo se lo puede comparar con el que vivieron a fines de los 60 y

principios de los 70. En ese entonces, muchos medios alcanzaron su esplendor como vehículos en la guerra política entre ideologías; ahora, en cambio, lo hacen como herramientas en la lucha por la transparencia, en el entendido de que el escándalo, la controversia, el conflicto, son fuente segura de audiencia.

Si hubiese que definir la misión moral de los medios en la sociedad actual, ésta sería la de reducir el campo de lo secreto e incrementar la transparencia. Aquello que fue descubierto imprevistamente tras la actuación de una autoridad, institución, empresa o personaje público es una fuente eminente de noticias.

La noticia de este tipo ya no está constituida por los hechos en sí, sino por la reacción destinada a ocultarlos. Los acontecimientos fueron desalojados del centro y sustituidos por las maniobras dirigidas a esconderlos por parte de un actor generalmente poderoso.

En esta actitud de la prensa es fácil distinguir a lo menos dos vertientes:

- En una, que puede llamarse épica, la prensa se atribuye la responsabilidad de descubrir lo que es ocultado como parte de su aporte a la sociedad democrática. Algunas escuelas de periodismo aceptan sin chistar la definición de que «periodismo de investigación» —el género/formato más admirado por los estudiantes— consiste en «el descubrimiento de todo aquello que alguien quiere ocultar».
- En la otra, que denominaremos doméstica, la prensa responde por esta vía a la demanda de la población que le exige representarla y que recurre a ella para reclamar sanciones contra los acusados.

Esta es la razón de que los espacios de los medios de comunicación destinados a la denuncia directa de la gente crezcan exponencialmente.

Hay múltiples hipótesis para explicar el nuevo culto a la transparencia. Pero mientras los estudiosos se ponen de acuerdo, se puede dar por seguro que ninguna organización que quiera desempeñarse con éxito en la sociedad moderna puede abstraerse del fenómeno.

LA ESCALADA QUE ALCANZÓ AL VATICANO

- Marzo, 2002: Un obispo de La Florida renuncia ante una acusación de pedofilia.
- Abril, 2002: El cardenal Roger Mahony anuncia en Los Ángeles que la Iglesia Católica de EE.UU. endurecerá las penas contra sacerdotes culpables de abusos contra menores, pero no revelará sus nombres.
- Abril, 2002: Ante las reacciones de ira y el acelerado aumento de las denuncias, la Arquidiócesis de Nueva York anuncia que entregará nóminas de acusados a los fiscales encargados de investigar.
- Mayo, 2002: El arzobispo de Boston, Bernard Law, es demandado por negligencia en la supervisión de un sacerdote acusado de pedofilia. La Arquidiócesis alcanza un acuerdo para pagar una compensación de varios millones de dólares a la víctima. Días después se retracta del acuerdo, argumentando que con esa suma no podría indemnizar a otras víctimas.
- Junio, 2002: Arrecian en la prensa las acusaciones de encubrimiento en contra del conjunto de la Iglesia de EE.UU. Algunos obispos acusan a la prensa de «magnificar» los casos.
- Agosto, 2002: El arzobispo Law admite que permitió que sacerdotes acusados de abusos retomasen sus funciones, sin advertir a los fieles.
- Octubre, 2002: Grupos de católicos acusan directamente a la Santa Sede de promover el encubrimiento de los casos de abusos y se proponen denunciar al Vaticano ante la ONU.
- Octubre, 2002: El cardenal Connell, de Irlanda, agradece a la prensa por «ayudar» a la Iglesia a enfrentar sus problemas.
- Noviembre, 2002: Una página web publica los nombres de 600 sacerdotes de EE.UU. acusados de pedofilia.
- Noviembre, 2002: La Iglesia Católica de California pide perdón públicamente.
- Diciembre, 2002: Documentos secretos de la Arquidiócesis de Boston revelan que sus autoridades intentaron ocultar los antecedentes. El Papa acepta la renuncia del arzobispo Law.
- Enero, 2004: La Arquidiócesis de Boston alcanza un acuerdo judicial con los hijos de una ex adicta que tuvo dos hijos de su sacerdote consejero y que murió de sobredosis sin que el prelado le prestase ayuda.

El peso de la opinión pública

El concepto de opinión pública ha sido uno de los más debatidos por las ciencias sociales y su definición sigue siendo objeto de controversia. Jürgen Habermas ha establecido que se trata de un fenómeno ligado al flujo libre de información y de debate, y ha situado sus inicios en el siglo 18; esto significa que también aparece vinculado al surgimiento y expansión de la democracia⁴.

Elisabeth Noelle-Neumann ha diferenciado las definiciones de opinión pública de acuerdo a las premisas que las sustentan, que a su modo de ver son de tres órdenes:

- El modelo racional, que supone que la opinión pública constituye una especie de consenso construido entre los ciudadanos por debates interpersonales.
- El modelo de control social, que considera que los ciudadanos «escanean» las opiniones ajenas para saber cuáles son las que están socialmente aceptadas (teoría de la espiral del silencio).
- El modelo técnico, para el cual la opinión pública es el agregado de las opiniones individuales recogidas por instrumentos empíricos⁵.

En cualquiera de estas versiones, la opinión pública se apoya, en una proporción importante (algunos piensan que totalmente), en los medios de comunicación. Maxwell McCombs acuñó el concepto de *agenda setting* para describir las dos modalidades de esa influencia: los medios no dicen *qué* pensar, pero sí *sobre qué* pensar; y establecen *qué es lo más importante* de esos temas⁶.

Aunque es evidente que la formación de las opiniones está sujeta a un conjunto numeroso de factores, los propios medios de comunicación suelen referirse con cierta soltura a la opinión pública, como si, más allá de representarla, la encarnasen ellos mismos.

El caso es que la opinión pública se ha convertido en otro fetiche de la sociedad actual. Ninguna autoridad o institución es indiferente a lo que ocurre con ella y cada vez son más las decisiones que se adoptan mirando en forma única y exclusiva a esta fantasmagoría que adquiere cierto aspecto de tribunal, ante el cual comparecen todos los actores en busca de comprensión o simpatía, especialmente en caso de conflicto.

Si existe una relación cierta entre opinión pública y medios de comunicación, no se sabe, en cambio, cuáles son las reglas de esa

relación ni menos las conductas o argumentos que la modulan o modifican.

Peor aún: mientras muchos imputan a los medios de comunicación la creación solapada de la opinión pública, éstos se defienden tratando de demostrar que son apenas sus intérpretes, cuando no derechamente sus rehenes.

La centralidad de los medios

Los medios de comunicación se convierten en el centro neurálgico de una sociedad donde el poder se fragmenta y sólo queda como espacio común la llamada opinión pública. Los diferentes grupos andan en busca de su apoyo para sus causas, una ansiedad que suele conducir a la persecución frenética de los medios de comunicación.

En los últimos años, los medios de comunicación han ganado en autonomía y complejidad, lo que ha tenido como contrapartida (especialmente en EE.UU. y Europa) una concentración creciente de medios en un grupo reducido de consorcios con alcance multinacional. Estos megaconglomerados operan simultáneamente en diferentes soportes (diarios, revistas, libros, radios, discos, televisión abierta, satelital y de cable, Internet) y en diferentes países y continentes, agregando ferocidad global a la competitividad tradicional del sistema.

En general, estos medios ya no dependen de los partidos políticos ni actúan como correas transmisoras de corrientes ideológicas.

A la inversa, los medios que aún están ligados a gobiernos o partidos experimentan en todas las latitudes una sostenida declinación. El público no les cree, y no pueden sobrevivir con los subsidios del Estado. Mantener la competitividad en una industria sometida a exigencias de innovación aceleradas requiere enormes niveles de inversión.

El nuevo sistema de medios se desenvuelve con una lógica industrial propia, que busca maximizar su rentabilidad por la vía de elevar su impacto público.

Pero esta competitividad —la de la rentabilidad— es sólo la primera. Una dinámica tanto o más fuerte se desarrolla en el interior del sistema. Los medios no se dan licencias recíprocas en la búsqueda de los «golpes» noticiosos que los diferencien de sus competidores y les hagan ganar reconocimiento y audiencia.

Para esta industria, las crisis, los conflictos y los escándalos son grandes oportunidades de diferenciación y de conquista de mercados.

Por ello, los esperan y los alimentan, y atentarán contra sus propios intereses si escucharan a las voces que, desde los diferentes grupos de poder, les piden «prudencia» o «contención» ante esos acontecimientos.

A la vez, el área noticiosa de los medios está crecientemente dominada por periodistas de alta especialización, que tienen sus propios puntos de vista y trabajan buscando «golpes» independientes. Estos profesionales son por lo general impermeables y hostiles a las componendas y a las súplicas.

En el centro del actual sistema de medios está todavía la televisión, aunque el acelerado avance de los medios digitales e interactivos está modificando ese panorama. Por ahora, la televisión desplazó del liderazgo masivo a los medios impresos, e impone sus estilos y su ritmo al conjunto del sistema.

Y con el imperio de la televisión, la imagen se toma la palabra.

La información pura y dura, como la concebían los medios tradicionales, se superpone en la pantalla con el espectáculo y con la entretención. Algunas de sus reglas son parecidas, pero otras difieren dramáticamente (como se verá en el Capítulo 10), sembrando la incertidumbre y el desconcierto entre quienes se sienten afectados.

En la era de la televisión, la autoridad se funda en la proximidad y la informalidad y no, como antaño, en la distancia y la solemnidad. La relación empática o afectiva desplaza al contenido; los sentimientos opacan a las razones; el convencimiento por la palabra cede lugar a la seducción por las relaciones; la espontaneidad sustituye a la liturgia.

La televisión transforma radicalmente el tipo de comunicación de políticos, gobiernos, empresas e instituciones y sus estilos de relación con la esquivada opinión pública.

El protagonismo privado

Con las privatizaciones iniciadas en numerosos países del mundo en los años 80 y 90, la empresa privada pasó a ejercer una función económica central y hegemónica.

Derribada la tesis de que el Estado debía reservarse la provisión de ciertos servicios estratégicos, el comportamiento de la empresa privada es ahora observado con extraordinaria atención, tanto por su posición hegemónica como por el hecho de que ocupa posiciones vitales para las personas, en áreas como la energía, la salud, las telecomunicaciones, la educación e incluso la seguridad individual.

Por lo mismo, no parece extraño que las crisis económicas en países o regiones donde el proceso privatizador ha sido más reciente provoquen un *backlash* contra la empresa privada, como ha ocurrido en buena parte de América Latina en los inicios de los 2000.

En algunos casos —como en el Reino Unido, Argentina, Perú y Chile—, el interés de la población por la suerte de las empresas está amarrado al hecho de que en ellas están depositados nada menos que sus fondos de retiro, una novedad que introduce un grado de ansiedad desconocida en el pasado.

A esto se agrega el importante papel que las empresas comienzan a desempeñar en los campos sociales, culturales, locales, regionales, nacionales e internacionales.

Los grandes empresarios y altos ejecutivos se transforman en personajes públicos que opinan sobre las más diversas materias, y algunos alcanzan el aura de las celebridades, siguiendo una tendencia inaugurada en las últimas décadas en Estados Unidos, con figuras como Larry Ellison, Carly Fiorina, Bill Gates o Jack Welch, blancos tan apetecidos de los *paparazzi* como los actores y actrices de cine.

Sin embargo, indicios recientes sugieren que la personalización del capitalismo norteamericano podría estar en retirada, después de algunos golpes de gran severidad.

El primero fue la evaporación de la llamada «burbuja punto com», que había servido de soporte para el surgimiento de empresarios jóvenes y atrevidos que hacían las delicias de una prensa económica que comenzó a prestar más atención a sus vidas privadas que a la salud económica de las empresas.

Cuando la «burbuja» reventó, en el 2001, arrastrando a la quiebra a decenas de estas empresas estelares y enigmáticas, una ola de desilusión devolvió a la misma prensa a las filas más prudentes del escepticismo.

El segundo golpe (quizás mortal) fue el de los escándalos de Enron, WorldCom y Tyco en EE.UU., de Vivendi en Francia y de Parmalat en Italia, que llevaron al derrumbe de esos imperios em-

presariales y de quienes habían sido sus líderes, cuestionados no sólo en su capacidad gerencial, sino en su integridad moral.

Está por verse si el protagonismo empresarial al estilo norteamericano superará este desastre, o si se impondrá el estilo más austero y corporativo de la tradición europea.

JACK WELCH, ¿TITÁN O SULTÁN?

- Jack Welch, Ph.D. en ingeniería en la Universidad de Illinois, entró como empleado a General Electric (GE) cuando tenía 25 años, en 1960.
- Doce años después ya era vicepresidente y en 1981 se convirtió en el presidente más joven de la historia de la compañía.
- En las dos décadas que siguieron, Welch llevó la facturación de GE desde 12 mil millones de dólares a 280 mil millones.
- Para entonces se había convertido en el gran modelo de administrador de EE.UU. A lo menos cinco libros estaban dedicados a estudiar y comprender su estilo empresarial (incluyendo un «lexicon» en liderazgo).
- El 2001 anunció su retiro de GE para dedicarse a la consultoría privada. En conjunto con ello lanzó su libro *Jack*, coescrito con el periodista de *BusinessWeek* John Byrne⁷.
- El 2002, ante las dificultades para alcanzar un acuerdo financiero en un bullado juicio de divorcio, su esposa, Jane Welch, llevó hasta el tribunal documentos que demostraban que el ex ejecutivo había llevado una vida dispendiosa y repleta de lujos excéntricos, a expensas de General Electric.
- Peor aún, Jane Welch demostró que su marido había obtenido de GE el compromiso de seguirle pagando un departamento de 80 mil dólares en Manhattan, entradas de primera para el básquetbol y el béisbol, cuentas de restaurantes y otros privilegios similares.
- Tres años más tarde, sin embargo, Welch se había recuperado casi enteramente del golpe a su imagen que representó el juicio y volvía a ser considerado como «el gerente del siglo».

La socialización de la empresa

Hoy, toda empresa, más allá de su nómina de accionistas o de su inscripción societaria, es una entidad pública. En esto, Marx

tuvo un triunfo invertido: su profecía no fue realizada por el socialismo, sino por el capitalismo.

Las empresas ya no están confinadas detrás de rejas, amparadas en su cultura interna o protegidas por la calidad de sus productos o servicios. Al revés, sus empleados están sometidos a todas las influencias imaginables:

Las culturas corporativas están inevitablemente permeadas, tienden a abrirse como señal de transparencia y confianza, y lo que les agrega valor ya no es su capacidad de producción, sino las imágenes que son capaces de proyectar entre los consumidores.

Las empresas han debido revertir su posición: ya no miran hacia adentro, como en buena parte del siglo 20, sino hacia fuera; y las que mejor comprenden lo que pasa en el mundo exterior son las que logran cierto éxito.

No obstante, el factor determinante de estos tiempos es la satisfacción de los empleados, especialmente en las empresas de servicios, en las cuales el canal de distribución es el propio servicio. La cadena de valor arranca en el empleado satisfecho.

El venerado Henry Ford habría muerto ante esta disrupción radical de su cadena productiva; la gran diferencia —vista desde hoy— es el orgullo con el cual Mustang o Ferrari se consideran superiores al Ford T y sus numerosos derivados. Ese orgullo es la satisfacción de los empleados.

La empresa moderna libra su pelea en un mercado saturado, es decir, hostil; vive en un océano de depredadores, cuyas vidas dependen de las estrategias de alimentación. Si sus miembros no comparten una mínima convicción acerca de esas estrategias, la sobrevivencia se hace francamente muy difícil.

Peor aún, por esas mismas aguas circulan actores no mercantiles, ajenos o cercanos a su propia lógica: reguladores, periodistas, vecinos, parlamentarios, gremios, ambientalistas⁸; y la relación con estos agentes puede determinar su éxito o su fracaso.

En la última línea de análisis, las empresas son entes sujetos al escrutinio público, igual que los gobiernos, las iglesias o los medios de comunicación.

Y se equivoca quien piensa que tal situación es excepcional o localizada. El capitalismo se hace cada vez más público, y en su cíclica, irregular e imprevisible evolución, arrastra sin retorno a su principal protagonista: las empresas privadas.

LOS APRENDICES DE DONALD TRUMP

- En la explicitación de la lógica interna del lucro empresarial, nadie ha llegado más lejos que el magnate Donald Trump, que el 2004 decidió coproducir y conducir un *reality show* de negocios para la cadena NBC.
- En su forma original, el programa, titulado *The Apprentice*, consistió en la competencia de dos equipos (8 hombres y 8 mujeres) que debían administrar durante una tarde el local de Planet Hollywood situado en Times Square, y mejorar sus ganancias respecto de un día comparable del año anterior.
- Ambos equipos lograron mayores ganancias que en el pasado. Pero, después de las primeras ediciones, el formato debió ser adaptado, debido a que el equipo de las mujeres utilizó herramientas de seducción erótica, que resultaron superiores a la presencia de un ex jugador de la NBA firmando autógrafos, empleado por el equipo masculino.
- El programa suscitó un amplio debate entre académicos y ejecutivos acerca de la ética en los negocios. El principal soporte para estas discusiones fue la prensa escrita.
- Ante la acusación de que las cosas no son en la vida real igual a la administración del local de Planet Hollywood, Trump se ha defendido diciendo que «esto es exactamente lo que los CEO enfrentan en el mundo real (...). Esto es un mini-Enron. El calor de la lucha los empuja a hacer cosas que probablemente jamás habrían imaginado. Esta es la razón por la cual todos lo ven. ¿Y saben quién lo está mirando más que todos? Wall Street».
- Trump decide personalmente quiénes no siguen compitiendo. El ganador recibirá un contrato de 250 mil dólares anuales en una de sus compañías.

La competencia acelerada y global

La competencia productiva se incrementa exponencialmente. Ya no hay respeto por nichos ni privilegios. El viejo orden económico mundial, cuyo último refugio fue el GATT, ha crujido ante la Organización Mundial de Comercio (OMC). La filosofía básica de ambas ha sido la alimentación del tránsito libre de bienes, servicios e ideas, pero mientras el GATT buscaba modular y suavizar las barreras, el objetivo final de la OMC es eliminarlas. Los efectos de ambas entidades han venido a sentirse sólo en estos años.

En este ambiente, liderar una categoría es un acicate para extender la marca hacia otros campos y competir con quienes creen tener dominado su horizonte. Las grandes tiendas entran al negocio de los seguros, de los viajes y de la banca; los bancos entran al de seguros y pensiones; las pensiones invierten en *malls*, y éstos en la entretención, la salud o la mecánica; y así por delante.

Cuando advirtió que la industria de la música había sido llevada hasta la desesperación por los sitios gratuitos de piratería, Pepsi decidió entrar al negocio en alianza con Apple, ofreciendo en sus tapas de botellas un código para bajar una canción gratis del sitio legalizado iTunes Music Store. Una semana después, Coca-Cola anunció que su bebida Sprite haría lo mismo con el sitio Music-match Jukebox. En los mismos días American Airlines anticipó que pronto tendría disponibles canciones gratuitas del servicio Connect de Sony para que sus viajeros frecuentes las pudiesen canjear por millas de vuelo. Ninguna industria está segura en sus antiguas fronteras; ninguna empresa está cómoda en su puro negocio; y sobre todo, ninguna organización quiere dejar espacio libre para sus competidores.

Ya no hay adversario pequeño. Uno que por tamaño no representaba una amenaza ayer, se convierte de la noche a la mañana en la poderosa cabeza de un holding monstruoso.

El ejecutivo de hoy, lejos de sus predecesores, tiene conciencia de que su empresa está en subasta permanente. Todo depende del precio.

La globalización agrega inestabilidad en proporciones geométricas. Cuando la competencia es entre marcas, y no entre productos, en cualquier segundo puede aterrizar una marca global, con enormes recursos, y desplazar a empresas locales que parecían invencibles. La comida rápida (*fast food*) ha mostrado ejemplos dramáticos, con la irrupción de grandes cadenas internacionales que han logrado pulverizar a reputadas marcas locales.

Las marcas globales portan consigo no sólo el reconocimiento y la imagen global, sino sobre todo muchos recursos para marketing y publicidad y, a menudo, un *know-how* poco disponible, especialmente en los ámbitos de servicio e identificación del consumidor.

Pese a tales ventajas, el éxito de las marcas globales tampoco está asegurado a priori. Hay numerosos ejemplos de marcas locales

cuyas fidelidades no fueron derrotadas. Como paradigma mundial permanece el caso de Inka Cola, en Perú, a la que la omnipotente Coca-Cola no logró doblegar y se vio obligada a comprarla.

Si la antaño sencilla diferenciación por producto es cada vez más difícil, ¿qué decir de la capacidad relativa de las empresas para desarrollar una relación positiva con su entorno no mercantil?⁹

Lo mismo puede aplicarse a todas las organizaciones. Cometen un error de apreciación las que confían en la intangibilidad, inteligencia o espiritualidad de sus productos para sentirse libres del hostigamiento de sus «competidores».

LA PASIÓN ENTRA AL MERCADO DE LA FE

- El actor y director Mel Gibson, miembro de una fracción ultraconservadora de la Iglesia Católica, estrenó en el 2004 su versión de *The Passion of Christ*, que partió levantando una considerable polvareda cuando la Liga Antidifamación de EE.UU. la acusó de exacerbar el antisemitismo.
- Gibson buscó el apoyo de las numerosas iglesias protestantes y católicas que emplean estrategias de marketing agresivas (publicidad, televisión, correo directo, *shows*) para amplificar el alcance de su película.
- Adicionalmente, su productora contactó a Outreach, una compañía de California especializada en la asesoría a iglesias que buscan aumentar el número de sus fieles. Ésta promovió la película como la «mejor oportunidad en dos mil años» para hacer proselitismo. Incitaba: «Pregúntenle a Dios: ¿cómo haremos nosotros, como iglesia, para estimular a la gente a ver esta película?».
- Ejemplos de respuesta: una iglesia bautista de Texas arrendó un complejo de 20 multisalas para estrenar gratuitamente la cinta; una iglesia sin denominación de Costa Mesa alquiló 10 teatros para lo mismo; en Riverside, otra iglesia bautista publicó avisos para promover la exhibición en 18 salas durante tres meses; el pastor evangélico Rick Warren compró 17 mil entradas para regalar a sus fieles.
- La Iglesia Católica se mostró cautelosa, en línea con su tradición y su estilo, pero numerosos sacerdotes expresaron su inquietud por el alud de proselitismo desplegado con instrumentos no pastorales. El profesor de Teología Chapman Clark dijo que «esto ha ido más lejos de todo lo que he visto en materia de promover la palabra»¹⁰.
- En julio del 2006, Mel Gibson fue arrestado en Malibu por conducir en estado de ebriedad. El actor increpó a los policías con gruesos insultos antisemitas.

La sociedad de consumidores

La teoría social especulaba desde mediados del siglo 20 con los rasgos que tendría la sociedad de consumidores, una noción extendida pero generalmente considerada remota. Antes de lo esperado, llegó, con cierta venganza.

Los individuos tipo de esta sociedad estrechamente asociada a la economía de mercado tienen características inusualmente marcadas:

1. Son insolentes para plantear sus exigencias («pago por lo que recibo»);
2. Son caprichosos, y pueden cambiar de opinión por la más mínima insatisfacción;
3. Actúan solos, e incluso rechazan los grupos si no perciben que los ayudan a mejorar el rendimiento de su dinero, como lo han probado con amargura los sindicatos y otros modelos asociativos;
4. Se sienten con derechos adquiridos y vinculados al dinero;
5. Exigen el respeto a esos derechos ante todas las instituciones, privadas o públicas;
6. Conocen la fuerza del escándalo;
7. Identifican las herramientas con que pueden producirlo, desde el parlamentario vistoso hasta las secciones apropiadas de los medios de comunicación.

Como suele ocurrir en las sociedades con fuertes desigualdades, esta descripción no incluye a amplios sectores de consumidores que de todos modos se resignan a estándares marginales en la calidad de lo que adquieren. Estos sectores deprivados ni siquiera conocen sus derechos como consumidores, una situación que permite suponer a algunos pensadores neomarxistas que en ese vacío existe un potencial revolucionario.

Por otro lado, es imposible ignorar que en algunos de esos sectores predomina un cierto derrotismo frente a los productos que obtienen, antes que un espíritu de rebeldía, lo que a la vez crea un espacio para el tipo de «capitalismo salvaje» que es anterior a la sociedad de consumidores.

En contrapartida, y aun en medio de agudas desigualdades, es un hecho que la lógica del consumidor se ha internalizado y ex-

tendido entre dominios extraordinariamente diversos, al punto de reconfigurar los patrones sociales.

Las personas que han seguido ese proceso, abandonando la intimidación de los grandes discursos ideológicos, actúan antes como consumidores que como ciudadanos; antes como individuos que como grupos o comunidades; antes como defensores de derechos e intereses privados que como promotores de fines colectivos; antes como defensores de la transparencia del mercado que como demandantes de beneficios del Estado.

En una desviación atrevida pero consistente —y, por cierto, extraordinariamente irritante para los intelectuales de izquierda—, el mercado se ha apropiado también de conceptos y símbolos que eran privativos de la contestación cultural o de la contracultura.

Thomas Frank ha notado que las fuerzas del mercado tienden a «ocupar el nicho que las voces disidentes solían tener en el espectro cultural americano» y que «las identificaciones más eficaces aparecen cuando una marca se apropia de los temas de un movimiento por la justicia social»¹¹.

En la misma línea, J. Hoberman sitúa el inicio del «Marketing de Liberación» (*Liberation Marketing*) en 1965, cuando la agencia BBD&O lanzó la campaña «Dodge Rebellion» para promover los nuevos automóviles familiares. Sin embargo, su explosión es reciente, dice Hoberman: «Cuando el *shopping* es la forma más universal de trabajo no alienado, la publicidad se hace cargo de los sueños utópicos de la izquierda».

¿Ejemplos? La ropa de Gap promovida con el rebelde James Dean; un reloj Swatch que emplea la imagen del Che Guevara; el Jeep Cherokee, que se equipara con la libertad; Benetton, que celebra una diversidad políticamente correcta; Nike, proponiendo el crecimiento espiritual; The Body Shop, abogando por el bosque nativo; Ben and Jerry, que presenta a sus helados como una forma de comunidad espiritual; y de allí en adelante¹².

A pesar de ser tan numerosas, estas evidencias despiertan la irritación de la intelectualidad tradicional. Sin embargo, es preciso reconocer que entre los principales contribuyentes a esta tendencia se encuentran figuras de la contracultura —o de la izquierda— que han hallado en las estrategias de mercado una forma de diferenciarse con discursos provocativos. Por lo general, estas perso-

nas se separan de la tradición intelectual —en cuanto a rigor, exactitud histórica, despersonalización, pudor familiar—, se presentan como celadores de una cierta «pureza» doctrinaria, y entran, sin diferencia respecto de las organizaciones clásicas, a disputar la simpatía de los consumidores de ideas.

En cuanto fenómeno, su proliferación es una demostración —aunque sea por reducción al absurdo— de que en el espacio público de hoy el centro de gravedad no lo ocupan la producción ni el trabajo, sino el consumo. Sus protagonistas, siguiendo a Hoberman en su paráfrasis de Marx, podrían proclamar la nueva consigna: «Consumidores del mundo, uníos. No tenéis nada que perder, salvo la incapacidad para cambiar... vuestra imagen».

Y así, ¿qué buscan al fin los consumidores? Para empezar, propiedades y atributos tangibles, físicos o materiales, que presumen presentes en los bienes que adquieren.

Pero en seguida —y en forma cada vez más notoria—, atributos que van más allá de lo estrictamente funcional: por ejemplo, un valor simbólico que contribuya a la construcción de la identidad individual, o una herramienta para comunicarse con otros individuos con los que quiere mimetizarse o diferenciarse.

Hoy todos los bienes tienen esta triple capacidad: funcional, simbólica y comunicativa. No sólo la ropa y otros objetos obviamente icónicos, como los automóviles o los relojes. La clínica, el colegio, la iglesia, la comida, el cine, el deporte, la filiación política: en todos los campos hay consumidores a la caza de signos y señales para construir identidad, comunicarse y expresar su estatus y su progreso social.

En esta dimensión pareciera cierto que «las mercancías sirven para pensar»¹³, aunque el intelectual neomarxista Fredric Jameson ha hecho notar que al mismo tiempo el apogeo del consumo ha banalizado la cultura y la racionalidad, generando una adicción por el simulacro y lo desechable. La sustitución del valor de uso de los bienes por sus valores simbólicos genera una economía fuertemente estetizada, que celebra la experimentación, la innovación y la producción acelerada de bienes siempre nuevos. Es lo que llama «la lógica cultural del capitalismo tardío»: la postmodernidad sería el velo que cubre el acelerado tránsito hacia la economía globalizada¹⁴.

Comprender a los consumidores —o audiencias, para los medios, o votantes, para los políticos— se ha convertido en una actividad central de todas las organizaciones modernas¹⁵.

Lipovetsky sostiene que el capitalismo desarrollado ha entrado en una tercera fase. En la primera se trataba de vender el mayor número de productos con un bajo margen de beneficio, para lo cual se inventó el marketing masivo —y con él la marca, el *packaging* y la publicidad—, al tiempo que la garantía del producto se transfirió desde el comerciante al productor. En la segunda fase se masificó el acceso a bienes sofisticados, como el automóvil, la televisión y los electrodomésticos, en busca de signos de estatus y de honor, y se pasó del marketing de masas a las estrategias de segmentación centradas en los factores de edad y socioculturales. En la tercera fase, que llama «del «hiperconsumidor», el consumo «para uno» ha suplantado al consumo «para otros», y el consumo de confort ha sustituido al consumo de honor y de estatus, lo que ha conducido a una extrema individualización de las expectativas, gustos y comportamientos.

El *homo consumericus* del nuevo capitalismo quiere los objetos de consumo para vivir, no para exhibir o aparentar. «Remozar el hogar: más que un signo exterior de éxito o riqueza, una necesidad interior de crear un modo de vida agradable, estético, personalizado. De aquí la importancia que adquiere el consumo de elementos para el hogar. El hogar es fuente de identidad, en un tiempo donde otras fuentes de identidad decaen. El «hiperconsumidor» está permanentemente rediseñando su modo de vivir, lo que incluye su propia apariencia personal.

Más que poseer cosas, el *homo consumericus* quiere sentir el placer de una experiencia sin riesgo. Busca satisfacciones emocionales y corporales, sensoriales y estéticas, relacionales y sanitarias, no meramente funcionales. Por lo mismo, el consumo no es un consuelo para una vida que está en otra parte (en el trabajo, por ejemplo), sino una experiencia emocional por sí misma, que genera emoción, vínculo, afectos, sensaciones. El consumo sirve también para tener más control sobre nuestras vidas: sobre el tiempo, el espacio, el cuerpo y la salud, la capacidad de establecer relaciones.

Otro rasgo peculiar del *homo consumericus* es su conversión a la «religión de la salud». Ésta se transforma en el valor primero, y las

actividades más diversas (alimento, turismo, cosméticos, hábitat) adquieren una «coloración sanitaria». Se produce una suerte de medicalización de la vida y el consumo. En un tiempo plagado de amenazas catastróficas, el tema de un consumo «seguro» y «durable» adquiere preeminencia, lo que conduce a una extrema preocupación (que abarca incluso al diseño) por productos que no causen daño y que sean además ambiental y socialmente amigables.

Ya decía Freud que «la novedad constituye siempre una condición del gozo». Por ello, el *homo consumericus* toma el consumo de algo nuevo como una aventura, como la llave de acceso a una nueva emoción. De ahí la pasión por la renovación y la moda. El consumo se transforma en una permanente colección de nuevas experiencias, y la demanda por renovación supera a la demanda «porque las cosas funcionen».

El «hiperconsumidor» busca también objetos que tengan valor afectivo; que permitan viajar por el tiempo (volver, por ejemplo, a la adolescencia), lo que explica el éxito del «retromarketing», que da una respuesta a la nostalgia por la vía del consumo.

El «hiperconsumidor», dice Lipovetsky, «no es solamente alguien ávido de bienestar material; aparece también como un demandante exponencial de confort psíquico, de armonía interior y de expansión subjetiva... El materialismo de la primera sociedad de consumo ha pasado de moda: asistimos ahora a la expansión del mercado del alma y de la transformación, del equilibrio y de la estima de sí mismo, al tiempo que proliferan las farmacias de la alegría»¹⁶.

«Propongo partir de una definición: el consumo es el conjunto de procesos socioculturales en que se realizan la apropiación y los usos de los productos. Esta caracterización ayuda a ver los actos a través de los cuales consumimos como algo más que meros ejercicios de gustos, antojos y compras irreflexivas, según suponen los juicios moralistas, o actitudes individuales, tal como suelen explorarse en encuestas de mercado».

Néstor García Canclini¹⁷

La multiplicación de las crisis

En esta sociedad reconfigurada, las crisis son el pan de cada día. Ello resulta de la combinación explosiva de los fenómenos descritos anteriormente, que incrementa la incertidumbre de una forma no aritmética, sino exponencial.

La presencia de altos niveles de incertidumbre es lo que ha llevado a algunos pensadores contemporáneos a introducir el concepto de «sociedad del riesgo»¹⁸. En el pasado, las fuentes de riesgo o incertidumbre provenían desde fuera del sistema social, en particular de la naturaleza; en la actualidad están enclavadas en el seno mismo de la sociedad.

De esto habla el sociólogo Anthony Giddens cuando describe el «riesgo manufacturado» por la dinámica propia de la sociedad moderna en su esfuerzo constante por manipular la naturaleza: «Nuestra era no es más peligrosa —ni más arriesgada— que las de las generaciones anteriores, pero el balance de riesgos y peligros ha cambiado. Vivimos en un mundo donde los peligros creados por nosotros mismos son tan amenazadores, o más, que los que proceden del exterior».

Tales peligros se expresan en fenómenos tan extraordinariamente diversos como el calentamiento global, la enfermedad de las «vacas locas», el riesgo de una explosión nuclear y, después del 11 de septiembre del 2001, un terrorismo sin límites imaginables.

El riesgo está en el centro de los efectos de la modernidad. En las más variadas latitudes, los sentimientos de incertidumbre —ante el delito, el desempleo, la pobreza, la violencia, la enfermedad— ocupan los primeros lugares de las preocupaciones de las personas. El mundo está más lejos que nunca antes del *locus amœnus* imaginado en la Edad Media, y si el arte pastoral ha perdido vigencia no será sólo porque cada vez hay menos pastores, sino sobre todo porque no parece existir ni un solo lugar libre de riesgo.

Las crisis dejaron de ser una excepción. Son la regla.

Algunas nacen de problemas objetivos, y otras de la propia forma en que se las enfrenta.

Además, son fugaces y volátiles, lo cual hace parecer que su fuerza es mayor: se van con la misma inusitada rapidez con que llegan. Siempre hay una nueva crisis que desplaza la atención.

Así, de salto en salto, es como transcurre la vida de personas, empresas, gobiernos e instituciones. Si alguna vez existió como una realidad y no como un mero ideal, la placidez de un horizonte seguro y de un pasar estable quedó perdida en el pasado.

Las fuentes de las crisis son virtualmente infinitas. Suponer que es posible tener la «situación bajo control» no es más que un acto de ingenuidad.

Los conflictos pueden presentarse en cualquier organización, en cualquier momento y desde los ámbitos más insospechados. Y ante los mismos conflictos, la ciudadanía y los medios de comunicación son mucho menos sensibles y tolerantes a las explicaciones que en el pasado.

Las crisis actuales no tienen centro ni arbitraje. No existe la autoridad formal que pueda dirimir un conflicto en forma clara y definitiva; tampoco existe la indulgencia de los medios de comunicación.

El único árbitro «tolerado» o «implícito» es la opinión pública, y de cara a ella se libran las batallas, que adquieren por consiguiente un cariz predominantemente comunicacional.

El poder ya no está primordialmente en ninguna parte. Las decisiones son el resultado agregado de la intervención de múltiples actores que se mueven por diferentes intereses o motivaciones, por lo que nunca interpretan en un ciento por ciento a uno de esos actores en particular.

Es lo que provoca el desconcierto y la desazón en muchas dirigencias que todavía creen que hay líderes u organizaciones que por sí solos pueden controlar los hilos que mueven a la sociedad y contener sus pasiones¹⁹.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Hiltzik, Michael: *Grocery workers' leader paid like a corporate boss*. Los Angeles: *Los Angeles Times*, 26 de enero de 2004.

2 Lipovetsky, Gilles: *Le crépuscule du devoir*. París: Gallimard, 1992. [En castellano: *El crepúsculo del deber*. Barcelona: Anagrama, 2002 (6ª), pp. 11-45].

3 Patterson, Orlando: *Freedom*. New York: Basic Books, 1991. [En castellano: *La libertad*. Santiago: Andrés Bello, 1993].

4 Habermas, Jürgen: *Historia y crítica de la opinión pública*. Madrid: Gustavo Gili, 1981. El texto de Habermas que integra este y otros puntos de vista del autor alemán: *Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie der kommunikativen Handlung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1984. [En castellano: *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra, 2001 (5ª edición)].

5 Noelle-Neumann, Elisabeth: *Die Schweigespirale: öffentl. Meinung, unsere soziale Haut*. Zurich: Riper, 1980. [En castellano: *La espiral del silencio*. Barcelona: Paidós, 1995].

6 Aunque McCombs desarrolló su tesis a comienzos de los 80, el texto que integra las diversas dimensiones de su propuesta fue publicado mucho después: McCombs, Maxwell; & Protess, David: *Agenda-Setting: Readings on Media, Public Opinion and Policymaking*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1991.

7 Welch, Jack; & Byrne, John A.: *Jack: Straight from the Gut*. Los Angeles: Warner Books, 2001.

8 Baron, David P.: *Business and its environment*. Upper Sadle River: Prentice Hall, 2002 (4th edition).

9 Ridderstrale, Jonas; & Nordström, Kjell: *Funky business*. Harlow: ft.com, 2000. [En castellano: *Funky business: el talento mueve al capital*. Madrid: Prentice Hall, 2000].

10 La mayor parte de estos datos procede de Baker, Bob & Lobdell, William: *A tie-in made in heaven*. Los Angeles: *Los Angeles Times*, 30 de enero de 2004.

11 Frank, Thomas, Aufderheide, Patricia et al.: *Conglomerates and the Media*. New York: New Press, 1998.

12 Estas ideas, con el reconocimiento respectivo a Thomas Frank, fueron desarrolladas por un columnista de *The Village Voice*. Hoberman, J.: *The magic hour*. Philadelphia: Temple University Press, 2003. En especial, el capítulo 8, «Our Rock'n'Roll President», sobre las tendencias e íconos desarrollados durante las presidencias de Bill Clinton.

13 Una antropóloga y un economista estudiaron la relación entre el deseo y el comportamiento del consumo: Douglas, Mary & Isherwood, Baron: *The world of goods. Towards an anthropology of consumption*. New York: Routledge, 1996 (2nd, revised). [En castellano: *El mundo de los bienes. Hacia una antropología del consumo*. México: Grijalbo-CNCA, 1990]. Otros textos sobre el mismo tema: Slater, Don: *Consumer culture and modernity*. Cambridge: Polity Press, 1997. Bourdieu, Pierre: *La distinction. Critique Sociale du Boudgement*. París: Éditions de Minuit, 1979. [En castellano: *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Madrid: Taurus, 1988]. Appadurai, Arjun (ed.): *The social life of things: Commodities in cultural perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986. [En castellano: *La vida social de las cosas*. México: Grijalbo, 1991].

14 Jameson, Fredric: *Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism*. London: Verso, 1991. (En castellano: *El postmodernismo o la lógica cultural del capitalismo avanzado*. Barcelona: Paidós, 1991).

15 Un análisis acerca de las conductas de los consumidores hoy, y en especial de su lealtad: Lewis, David; & Bridger, Darren: *The soul of the new consumer*. London: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

16 Lipovetsky, Gilles: *Le bonheur paradoxal. Essai sur la société d'hyperconsommation*. París: Gallimard, 2006.

17 García Canclini, Néstor: *Consumidores y ciudadanos*. México: Grijalbo, 1995, pp. 58-59. Las cursivas son del autor.

18 Beck, Ulrich: *Risikogesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1986. [En castellano: *La sociedad del riesgo*. Madrid: Paidós, 1998]. Posteriormente, esta noción fue desarrollada con aplicaciones a la política y la cultura en: Giddens, Anthony: *Runaway world*. London: Profile Books, 1999. [En castellano: *Un mundo desbocado*. Madrid: Taurus, 1999]. Y: Giddens, Anthony: *In defence of sociology*. London: Polity Press, 1996.

19 Literatura adicional acerca de grandes tendencias sociales, en aspectos más concretos: Handy, Charles: *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press, 1994. Matathia, Ira; & Salzman, Marian: *Next. Trends for the near future*. New York: The Overlook Press, 1999. Un best-seller de hace algunos años: Popcorn, Faith: *The Popcorn Report*. New York: HarperCollins, 1992. Y su secuela: Popcorn, Faith; & Marigold, Lys: *Clicking: 17 trends that drive your business —and your life*. HarperCollins, 1998. [En castellano: *Conéctese con el futuro*. Barcelona: Granica, 2000].

PARTE II

MARCAS

IMAGEN E IDENTIDAD

La Comunicación Estratégica ha sido descrita a menudo como la práctica encargada de gestionar y mejorar la imagen de las organizaciones, cualquiera sea su tipo y cualquiera sea su calidad, estado y condiciones.

Entre los supuestos de esta descripción «neutra» se encuentra la idea de que la imagen es un problema de apariencias, o al menos de construcción artificiosa, de manera que uno o más profesionales con astucia pueden modelarla a su antojo.

Las «operaciones de imagen» recorren el imaginario contemporáneo por lo alto y lo bajo.

Entre las más tragicómicas de los últimos años resplandece la de Mohammed Said Sahaf, ministro de Información de Irak, que en la guerra del 2003 alcanzó celebridad mundial con su insistencia en negar el avance de las tropas norteamericanas en la terraza del Hotel Palestine de Bagdad, frente a cámaras de televisión que registraban las columnas de humo a sus espaldas. Motejado por la prensa occidental como «Bagdad Bob» y «Alí el Cómico», las intervenciones de Said Sahaf han sido recopiladas en discos y películas «de culto» y se han creado clubes de fans y páginas web para recordarlo. Misteriosamente, el ex ministro no fue arrestado por las tropas de ocupación, que le permitieron ir a vivir en los Emiratos Árabes Unidos.

La visión de la Comunicación Estratégica como un mero problema de construcción de imagen es parcial e ingenua, y hasta puede devenir cómica, como este ejemplo extremo lo demuestra.

El hecho esencial es que la imagen de toda entidad se sostiene en su identidad; no existe sin ella, y el éxito de situar la imagen por

encima o frontalmente en contra de la identidad es siempre precario y pasajero.

Imagen e identidad son dimensiones diferentes, de orígenes distintos, que evolucionan a ritmos desiguales y requieren instrumentos diferentes.

Lo propio de la Comunicación Estratégica es gestionar dinámicamente estas dos dimensiones. Limitar su labor al mundo de las imágenes es quitar el cimiento en que se sostiene.

La imagen no tiene dueño

La imagen es un concepto de recepción. Es decir, indica la forma en que una organización es percibida por su entorno o sus audiencias. Esta percepción es en parte generada por su comunicación, y en parte por el modo en que ésta es filtrada o decodificada por sus públicos.

Dada la naturaleza doble de este flujo, una organización nunca puede sentirse dueña de su imagen, ni aspirar a tener un perfecto control sobre ella. La imagen evoluciona en las mentes de las personas con relativa autonomía de la entidad que la proyecta.

La imagen percibida no es nunca idéntica a la que se quiere proyectar, no importa cuán efectiva y costosa sea la comunicación.

Además, una imagen nunca es compartida de manera idéntica por diferentes audiencias: en la última línea, cada individuo fabrica su propia imagen a partir de la información que recibe. Los públicos decodifican los mensajes y recrean las imágenes a partir de sus propias trayectorias, vivencias y entornos. Un mismo mensaje es recibido e interpretado de tantas maneras como audiencias existan.

Por tanto, la gestión de imagen es una labor constante y sutil, que requiere mantener una extraordinaria sensibilidad hacia dos aspectos:

- Las circunstancias que rodean a las audiencias hacia las que se dirige la comunicación; y
- La congruencia entre imagen e identidad. Nunca hay que olvidar que esta última es el soporte final de toda imagen, que su evolución es lenta, y que su naturaleza es frágil.

En la última línea, se puede decir que una comunicación exitosa es la que más se acerca a modular una imagen organizacional; pero aun en su mejor resultado, tal modulación será siempre imperfecta y no se acercará ni con mucho al ciento por ciento de la imagen deseada.

La identidad es un recurso interno

A la inversa de la imagen, la identidad es un concepto de emisión o transmisión¹.

Refleja simultáneamente dos cosas: la constitución de una organización, con todos los rasgos que le dan carácter de tal, y la manera en que ella se concibe y se ve a sí misma, incluyendo la manera en que desea ser percibida por sus audiencias relevantes.

Estas dos cosas no son lo mismo que la manera en que la organización es efectivamente apreciada por sus audiencias, que puede ser dramáticamente diferente.

La identidad se forja de modo gradual y, como la imagen, se tiende a reproducir automáticamente, a menudo al margen de la voluntad de la dirección de las organizaciones.

La identidad se emplaza en la mente de las personas que forman la organización; está presente en su historia, prácticas, hábitos y costumbres, estilos de funcionamiento, líderes formales e informales, productos o servicios, arquitectura de instalaciones y vestimenta de funcionarios; y está latente en sus proyectos y proyecciones, sueños y metas. A todo esto se le da el nombre de «cultura organizacional»: allí vive y se genera la identidad de una organización.

Quien gestiona la identidad de una organización —que no es lo mismo que «controlarla»— es, por definición, la alta dirección. La mayoría de los autores especializados en identidad organizacional estiman que esa gestión debe colocarse en la misma perspectiva y al mismo nivel que la gestión financiera o el sistema informático, es decir, abarcando todas las partes y procurando que esas partes participen del desarrollo.

De allí que se afirme, con razón, que la identidad debe ser entendida como un atributo o un recurso corporativo: una parte del capital social.

SEXO Y ¿CERVEZA MILLER?

- La cerveza Miller Lite inició en enero del 2003 una campaña publicitaria cuyo primer *spot* mostraba a dos mujeres que luchaban sobre una plataforma con cemento húmedo para dirimir sus opiniones sobre Miller Lite. Por supuesto, la carga erótica aumentaba segundo a segundo.
- Aquel *spot* iniciaba una serie planeada por la agencia Ogilvy & Mather Worldwide de Nueva York, cuyos contenidos eran también eróticos. Al parecer, en la decisión de tomar esta orientación influyeron dos factores: la moda de los avisos insinuantes (incluyendo a las cervezas Bud Light y Coors Light) y la caída sostenida de ventas que venía sufriendo Miller Lite ante sus competidores.
- El crítico de publicidad Bob Garfield combatió la campaña en cuanto apareció: «Esta serie de comerciales no tiene nada que ver con cerveza, y todo que ver con senos».
- Cinco meses después, en mayo, Miller decidió cancelar la serie y retirar sus *spots* del aire. La conclusión de los ejecutivos: la identidad de Miller Lite no se avenía ni con las situaciones presentadas en los avisos, ni con el uso de representaciones sexuales atrevidas.
- ¿Prueba? A pesar de toda la polémica medial que suscitaron, los avisos no detuvieron la tendencia a la baja en las ventas.

Los mensajes internos que emite la alta dirección de la organización son decodificados y reinterpretados de acuerdo con su cultura.

Esto explica que con mucha frecuencia los intentos de renovación de identidad sean resistidos, frenados o transmutados. A veces son expulsados —y con ellos, sus promotores—, y en otras, deglutidos por la cultura histórica, pulverizando grandes esfuerzos y gastos ingentes.

La situación extrema ocurre cuando se intenta imponer el cambio a la fuerza, quebrando la columna vertebral de una organización. La cultura interna de las instituciones es un monstruo silencioso, pero poderoso y con mil cabezas, que puede devorar cualquier intento de innovación identitaria si no alcanza una convicción real y profunda.

La identidad, como la imagen, es una dimensión muy poco flexible, resistente al cambio, y puede ser destruida sin remedio si se la intenta forzar o manipular.

La consecuencia de todo esto para la gestión de imagen es evidente: ningún cambio de imagen puede tener éxito perdurable si no es precedido, o cuando menos acompañado, por un cambio de identidad.

A la inversa, parece igualmente lógico que un cambio de identidad sea reforzado, o al menos acompañado, por un cambio de imagen.

El éxito en el cambio organizacional depende, entre otras cosas, del dinamismo con que se conciba la relación entre identidad e imagen.

La congruencia tiene dos direcciones

La identidad no puede ser manejada de manera antojadiza ni mantenerse confinada a las fronteras internas de la organización, invisible a sus públicos externos. Inevitablemente, más temprano que tarde, ella se comunica y se proyecta en la imagen de la organización.

Las vías son infinitas, y desde luego incontrolables para los departamentos de comunicación o sus directivos: pasan por la forma en que se visten sus empleados, los *hobbies* de sus ejecutivos, las características de las instalaciones, el impacto público de sus proyectos, las conversaciones privadas de sus miembros con familiares, amigos o compañeros de club, las estrategias publicitarias, la calidad de sus productos, y así, *ad nauseam*.

TRES FORMAS DE IDENTIDAD

Wolf Olins ha buscado sistematizar los componentes y las características de identidad que hacen a unas organizaciones diferentes de otras. Agrupando tales rasgos, ha identificado tres tipos de estructuras «identitarias»²:

- 1) La **identidad monolítica**, en que la organización utiliza una misma marca y diseño corporativo para todos sus procesos y productos, como en los casos de BMW o IBM.
- 2) La **identidad endosada**, donde la organización, como un grupo de actividades o compañías de una misma industria, es respaldada por el nombre del grupo y su identidad. Ejemplo: General Motors.
- 3) La **identidad de marca** (*branded identity*), donde una compañía opera a través de una serie de marcas de distintas industrias que son respaldadas por la marca matriz. Ejemplos: Procter & Gamble, Unilever.

Por ello, es inicuo pensar que la imagen pueda alejarse de la identidad. No se puede proyectar alegría, por ejemplo, si la identidad es triste, o jovialidad si es vetusta, ni modernidad si es anacrónica, ni orientación a los clientes si está volcada hacia adentro, ni cosmopolitismo si es impermeable a la influencia externa.

Millonarias y creativas campañas de marketing han tratado de romper esta «ley de hierro» de la comunicación, proyectando imágenes que no se sostienen en la identidad de las organizaciones; al fin, esta última siempre se impone, generando el riesgo adicional de que las audiencias se sientan engañadas y opten por propinar un castigo cruel y perdurable.

La incongruencia entre imagen e identidad puede prevalecer por un tiempo y para un segmento de las audiencias, pero a la larga estallará en la cara de sus inventores. Una vez que la incongruencia se vuelve visible, el costo en credibilidad puede ser catastrófico para una organización.

La identidad está en la base de una imagen sólida. Sin embargo, la imagen puede ejercer también una poderosa influencia, al menos a posteriori, sobre la identidad. Por ejemplo, una campaña de marketing tiene inevitablemente efectos indirectos sobre la identidad de la organización. Esto ocurre como efecto de dos procesos:

- La presión interna, que resulta de ver que determinados valores, que forman parte de la identidad, son subrayados con más énfasis por la comunicación pública que emite la alta dirección de la organización; y
- La presión externa, que exigirá a la organización que cumpla con sus promesas públicas, lo que induce silenciosamente a transformaciones en la cultura organizacional por la vía de cambios en hábitos, costumbres y estilos.

Así, un banco que promete a sus clientes un mejor servicio a través de una gran campaña de marketing y publicidad, incentiva al mismo tiempo un cambio cultural interno por la vía de dar una valoración singular al servicio —y por tanto a todos los aspectos de su identidad relacionados con este atributo— y por la vía de presionar a su organización, a través de sus clientes, para que entregue un mejor servicio.

Dicho de otro modo, la imagen que proyecta externamente una organización modifica en diverso grado la forma en que se ve a sí misma y se comporta; vale decir, interviene en su identidad.

Para que esto ocurra, sin embargo, es indispensable que la imagen proyectada tenga soporte en atributos claves de la identidad histórica, y se apoye en ellos para dar el salto.

El alcance de esta modificación de la identidad desde la imagen no debe ser sobrestimado.

La fuerza de la imagen nunca será suficiente como para inducir por sí sola el rediseño de la identidad de una organización; sólo puede afectar algunos de sus aspectos, y aun la profundidad de esa transformación será siempre dudosa e inestable.

TACO BELL, EL SER Y EL CHIHUAHUA

- En 1997, la empresa de comida rápida Taco Bell estrenó una campaña publicitaria basada en el chihuahua parlante Dinky, un pequeño perro psicótico que reclamaba: «¡Yo quiero Taco Bell!».
- Dinky interpretó con singular creatividad la identidad de la firma: comida mexicana, lenguaje *spanglish*, pequeño con vocación de grande (en uno de los *spots* despedía al sándwich estelar de Burger King: «Hasta la vista, *whooper*»), desmedido en su atrevimiento ante los poderosos (en otro pretendía comerse a Godzilla), chillón, demandante y exótico.
- El éxito fue resonante: Dinky se convirtió en objeto de culto, suscitó páginas web y dio a Taco Bell la opción de vender licencias para juguetes, poleras y objetos.
- En 1998, dos creativos de Michigan, Joseph Shields y Thomas Rinks, demandaron a Taco Bell por apropiación indebida del chihuahua, que reclamaban como su creación, aunque la empresa insistía en que había pagado por ella a su ex agencia de publicidad, TBWA/Chiat/Day.
- La matriz de Taco Bell, Yum Brands (también propietaria de Kentucky Fried Chicken y Pizza Hut) podría haber zanjado la disputa simplemente quitando al chihuahua del *branding* de Taco Bell. Pero Dinky había logrado una tan exitosa simbiosis entre imagen e identidad, que la única opción fue continuar el juicio.
- En el 2003, un jurado federal de Michigan falló a favor de Shields y Rinks, y condenó a Taco Bell a pagarles 30 millones de dólares por su propia nueva imagen, el psico perro Dinky.

La divergencia entre identidad e imagen es lo que lleva corrientemente a la ruina a cualquier estrategia comunicacional, no im-

porta cuán creativa o costosa sea. Piénsese en el CEO de American Airlines, que en abril del 2003 realizó un dramático llamado a los empleados de la organización para que aceptaran recortes de salarios y gastos; en cuanto se supo que el alto ejecutivo había negociado un bono especial para sí mismo, su permanencia en el cargo se hizo insostenible. A la inversa, el 2005 los tres máximos ejecutivos de Google rechazaron jugosos aumentos salariales que les fueron ofrecidos por el directorio, como una manera de hacer saber a los inversionistas que ellos creían que lo mejor estaba por venir; en efecto, las acciones de Google subieron y la compañía se fue convirtiendo en uno de los líderes del mundo de la red.

La búsqueda de la simetría entre estas dos dimensiones, en un entorno de múltiples influencias y en organizaciones sometidas a la necesidad de un constante cambio, es el objeto fundamental de la Comunicación Estratégica.

Para lograr este objetivo, esta práctica debe asumir que su campo de trabajo no está sólo en el exterior de las organizaciones (el de su imagen), sino también en su interior, en el cultivo y la evolución de su identidad.

La gestión del cambio

Los cambios de imagen y de identidad son procesos inseparables, aunque se produzcan con algún desfase temporal. Sólo pueden ser emprendidos con éxito desde una perspectiva sistémica.

La remodelación de una imagen remodela también la identidad; y un rediseño de la identidad debe tener un correlato al nivel de la imagen, que lo confirme, certifique y refuerce.

Los cambios en la identidad deben proclamarse externamente, lo que conduce a cambios en la imagen. Esto pone un dique —en ningún caso seguro— a las fuerzas involucionistas o inerciales. Por ejemplo, el paso de una identidad basada en la *performance* técnica a otra basada en la atención al cliente debe ser vigorizada con un cambio de la imagen, de modo que el entorno se relacione con la organización a partir del nuevo parámetro o promesa.

BP, PETRÓLEO Y MEDIO AMBIENTE

- Al contrario de lo que se pueda pensar, BP —Beyond Petroleum— es una marca relativamente nueva. Hasta el 2002, BP significaba British Petroleum, una multinacional británica con grandes problemas ambientales en todo el globo.
- El cambio se inició en 1998, cuando BP se fusionó con la petrolera norteamericana Amoco Corporation, creando un *holding* de dimensiones globales. La compañía comenzó a desarrollar áreas de negocios paralelos, como la generación de energía solar, la comercialización de diésel bajo en sulfuros y la creación de una red de estaciones de servicio de hidrógeno en California.
- En el 2002, BP dio el giro definitivo a su marca al eliminar su tradicional escudo verde y amarillo por el símbolo del helio (un molino) en tonos verdes claros. La compañía pasó a llamarse Beyond Petroleum (Más allá del petróleo), posicionando fuertemente su compromiso con el medio ambiente y dejando atrás su tradicional identidad de petrolera.
- El cambio de logo y nombre de BP no se debió a un capricho de especialistas en comunicaciones, sino al desplazamiento gradual y profundo de su identidad corporativa.
- El cambio en la marca le ha servido para consolidarse como un líder en su categoría, por sobre Shell y Exxon. Su fortaleza se confirma por el volumen de sus ventas (268 mil millones de dólares anuales) y por su posición como la cuarta compañía más poderosa del mundo, según la revista *Forbes*.

Transformar la imagen corporativa de las organizaciones es un propósito típico del dinamismo de los mercados (económicos, políticos, ideológicos, culturales) contemporáneos. Olins ha percibido que estas transformaciones se han visto estimuladas en los últimos años por cinco tipos de eventos mayores:

1. La globalización: Al carecer de fronteras físicas y mantener conexiones instantáneas con todo el mundo, las organizaciones necesitan adecuar su identidad a esa realidad, poniendo el foco del cambio en lo interno.
2. El incremento de la competencia: La diferenciación mediante una identidad fuerte y definida se ha vuelto una necesidad de supervivencia.

3. Las fusiones y adquisiciones: En un mundo en que está «todo en venta», ninguna organización puede sentirse inmune a la toma de control por parte de otro actor; una identidad sólida y consistente aumenta su valor y permite la continuidad de algunos de sus rasgos;
4. Las alianzas: Dado que las organizaciones necesitan crecientemente del apoyo recíproco para crecer y sobrevivir, las identidades fuertes resultan indispensables para no ser arrolladas o minimizadas por los aliados;
5. Las privatizaciones: El retroceso del Estado en muchos países ha transformado violentamente la naturaleza de numerosas organizaciones, para las cuales la adaptación de la identidad pasa a ser cuestión de vida o muerte.

A estos factores se agregan las mutaciones culturales en los consumidores, como las que tienen que ver con la valorización de la salud y el *well-being*, que con tanta fuerza han obligado a las industrias de bebidas y alimentos a repensarse enteramente.

El cambio de identidad es, casi inevitablemente, una decisión de la alta dirección. Pero si ésta cree que puede conducirlo sin tener en cuenta la trayectoria y la cultura de la organización, ni la voluntad y reacciones de quienes la conforman, está destinada al fracaso.

De modo semejante, el cambio de imagen siempre se desencadena desde arriba. Pero una nueva imagen no basta para sortear las resistencias internas de la organización, la mayor parte de las cuales son inconscientes, y por ende irreprimibles.

La ruta crítica de este empeño está en el proceso a través del cual la organización asume la nueva imagen y es capaz de materializarla y proyectarla a través de sus prácticas cotidianas.

Cuando una empresa ya ha recorrido el proceso interno requerido y decide abandonar el posicionamiento público que tradicionalmente ha ocupado para lanzarse a la conquista de uno nuevo (esto es, construir una nueva imagen), tiene que reunir al menos tres condiciones:

1. Definir con claridad el campo que desea conquistar;
2. Preocuparse de crear la mística en la organización, indispensable para emprender en conjunto una aventura que conlleva riesgos y tensiones; y



3. Asignar todos los recursos necesarios para llevar la tarea hasta el final, evitando cualquier desviación de energías y recursos a contiendas laterales.

Dicho de otro modo, si una organización decide rediseñar su imagen, debe ir con todo. Las vacilaciones o retrasos en el proceso suelen ser fatales, por lo que si no existen la voluntad y los recursos, es claramente preferible no iniciarlo.

Aunque suene paradójico, cuando se quiere cambiar la imagen corporativa lo primero que hay que hacer no es mirar hacia afuera, sino hacia adentro. Lo básico está en la modificación de las prácticas y las ideas de las personas que conforman la organización, partiendo por aquellas que la dirigen.

Hay que poner más atención hacia abajo (las bases) que hacia arriba (los accionistas o altos directivos); y contemplar más hacia el fondo (quiénes somos) que hacia el frente (cómo nos presentamos).

En el proceso de cambio de imagen, el voluntarismo es mal consejero. No es posible desprenderse de sopetón de la historia y la cultura. Quien lo intenta sin los cuidados debidos, provoca desajustes y desconfianza, no progreso ni atracción³.

UN PROGRAMA DE CAMBIO DE IDENTIDAD

- **Fase 1:** Investigación, análisis y recomendaciones estratégicas basadas en fuentes secundarias, un programa de entrevistas (externas e internas), y una auditoría para comprender a la organización: principales desafíos, estructura interna, atributos de marca(s), naturaleza de la industria donde compite y otros. El propósito es descubrir el modo en que la organización puede desarrollar una idea central acerca de su personalidad.
- **Fase 2:** Desarrollo. Olins pone fuerte énfasis en la creación de un nombre y de un estilo visual. Otros autores prefieren instrumentos menos simbólicos, como un «código de valores» o un «manual de estilo».
- **Fase 3:** Introducción de la nueva visión y lanzamiento de la nueva identidad, mediante un plan de comunicación interna y externa.
- **Fase 4:** Aplicación, con cambios que deben penetrar gradualmente a toda la organización. Otra vez, Olins da gran importancia a las transformaciones del espacio físico, con el fin de hacerlo consistente con la nueva identidad.

Todo cambio debe apoyarse en la tradición antes que despreciarla. Las grandes revoluciones lo han demostrado: la historia siempre vuelve, sea para vengarse o para burlarse de quienes la han desdeñado.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Notando que al hablar de empresas, los académicos estadounidenses suelen usar las palabras «identidad», «imagen» y «cultura» en forma indiferenciada, un especialista de Oxford ha dedicado una detallada argumentación a explicar las diferencias. Dowling, Graham: *Creating corporate reputations*. Oxford: Oxford University Press, 2001. En línea similar: Schultz, Majken: *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

2 Olins, Wolff: *The New Guide to Identity*. London: Gower Publishing Limited, 1995, y Olins, Wally: *The Wolff Olins Guide to Corporate Identity*. London: Thames and Hudson, 1989. En un enfoque más publicitario (y con abundancia de ejemplos): Schmitt, Bernd; & Simonson, Alex: *Marketing Aesthetics. The strategic management of brands, identity, and image*. New York: The Free Press, 1997.

3 Un repertorio de cambios de imagen se encuentra en un catálogo que es renovado anualmente: Carter, David E.: *Corporate Identity 2005*. New York: Harper Design, 2005.

EL MUNDO DE LAS MARCAS

La profusión de literatura sobre comunicaciones, marcas y marketing no ha estado acompañada de una mayor claridad en los conceptos. No es una situación para alegrarse. Cada autor introduce sus propias nociones con la elocuencia propia de los publicistas o de los «comunicólogos», pero sin la racionalidad argumentativa y las distinciones propias de la ciencia.

No obstante estas limitaciones, se ha creado un consenso en torno a una afirmación: la marca es hoy uno de los activos más valiosos de cualquier organización¹.

El primer capítulo del ya clásico libro de Noemi Klein, *No Logo*, se titula *El nuevo mundo de las marcas*. Y aun esta autora, que desarrolla un fervoroso e inteligente alegato en contra del *branding* y la publicidad, denunciando sus efectos perversos sobre la economía mundial y el peligro de una forma de «fascismo» que envolvería la adoración acrítica del logo, admite que las empresas actuales no producen cosas, «sino imágenes de sus marcas»².

Y la siguiente sentencia: «Hoy no se puede manejar una empresa sin tener un concepto. Nadie abre un restaurante sólo para dar de comer; se trata de crear una imagen de la comida que resulte atractiva para los clientes», ¿es otra divagación de uno de los tantos gurús del *branding*?

No.

Es de Anthony Giddens, uno de los mayores sociólogos contemporáneos, director de la London School of Economics, ideólogo de la «tercera vía» y el intelectual más influyente sobre el primer ministro británico Tony Blair.

«El control del conocimiento, de la imagen y de las marcas son asuntos que importan mucho más que antes», agrega Giddens³.

EL CONCEPTO DE MARCA

La marca es una representación simbólica que se sostiene en la identidad y la imagen de una organización.

Identidad + imagen = marca.

Identidad	Imagen
Concepto de emisión. Es la manera en que la organización se concibe y se ve a sí misma.	Concepto de recepción. Es la forma en que la organización es percibida por su entorno.
Las marcas son inelásticas y frágiles porque están profundamente enraizadas en la mente de las personas.	
<ul style="list-style-type: none"> • De quienes constituyen la organización: empleados, ejecutivos, accionistas, proveedores... 	<ul style="list-style-type: none"> • Del público: clientes, usuarios, consumidores, comunidades, autoridades, prensa...

La economía de las marcas

¿Qué razones explican esta nueva importancia?

Básicamente, dos: la preeminencia que adquiere el lenguaje simbólico en la vida contemporánea, y la cada vez más difícil diferenciación de los productos y servicios a partir de sus atributos funcionales.

Al tomar una decisión de compra, los individuos buscan hoy tres tipos de atributos:

1. Los de orden funcional: aspectos materiales que llenan una necesidad de primer orden;
2. Los de orden simbólico: un medio por el cual ganar en identidad; y
3. Los de orden expresivo: un medio para comunicarse con otros.

Se trate de un condominio para vivir o de un banco para abrir cuenta corriente, de un producto de belleza o de un candidato a alcalde, de un club o de un colegio, el individuo busca el bien o servicio que le ofrezca la mejor combinación de funcionalidad, poder simbólico y capacidad expresiva.

El equilibrio precario entre estas tendencias ha experimentado una inflexión dramática en los últimos años.

El consumidor moderno —no el de altos ingresos, sino el masivo— ha comenzado a prestar cada vez más atención a las dimensiones segunda y tercera, vale decir, a las de tipo simbólico y expresivo, dejando en un plano secundario, y hasta velado, la funcionalidad del producto y sus aspectos materiales o físicos.

Esta revolución económica todavía está cobrando las vidas de muchas empresas que han seguido creando productos, mientras que sus clientes buscan y eligen marcas.

La revolución es mucho más extensa de lo que parece. En el siglo 19, Karl Marx acuñó el concepto de «subestructura» (o infraestructura) para describir las bases materiales de la producción de bienes, y el de «superestructura» para definir el espacio «inmaterial» de la cultura y la ideología.

La concepción dialéctica que tenía de las relaciones entre ambos campos no impidió que, tanto sus sucesores intelectuales como quienes aplicaron sus teorías a la realidad social, invariablemente apuntaran al control de la subestructura. Hacia fines de la década de 1980 ya era visible la debilidad de esa concepción, que terminó por expresarse en el colapso del modelo estatista de la URSS.

¿Cómo encajan las viejas e inteligentes categorías en el mundo de hoy? Ciento veinte años después de su creación, la sola marca de Coca-Cola está valorizada en 67 mil millones de dólares y ya forma innegable parte de la «superestructura» cultural del planeta.

Y al cabo, ¿no forman las grandes marcas una parte importante de la «superestructura» que orienta el desarrollo cultural y las ideologías abiertas o implícitas del mundo moderno?

Pero incluso si uno no quiere ir tan lejos en las complejidades de la reflexión social, y se limita a las necesidades más urgentes de las sociedades, resulta claro que las dimensiones simbólicas y comunicativas obligan a revisar las categorías tradicionales de «necesidades básicas» y las de «necesidades suntuarias» o «superfluas».

El impacto de esta revisión alcanza a las políticas aduaneras, tributarias, asistenciales, sanitarias, educacionales, habitacionales o de cualquier tipo que se imagine. Ya no hay una política pública que, aspirando al éxito, pueda ignorar los componentes simbólicos y comunicativos de sus productos.

Esta no es una tendencia que pueda considerarse pasajera. A medida que se consolida la presencia de una «sociedad de la informa-

ción» (según la poética expresión acuñada en 1977 por Marc Porat⁴), el valor de la creación y manipulación de imágenes y bienes simbólicos y comunicativos resulta más alto que el de la producción material; y lo menos que se puede decir es que esta última crece cualitativamente en valor cuando logra asociarse con esas otras dimensiones.

Y en ellas se mueven, con familiaridad y centralidad, las marcas. Dueñas de la economía representacional que ha sustituido a la economía funcional⁵.

LAS DIEZ PRIMERAS

- La empresa Interbrand estableció en 1990 un método para valorizar las marcas con alcance global, basado en un conjunto de variables, entre las cuales son centrales las ganancias que cada marca espera generar en el futuro y una proyección del cumplimiento de sus metas.
- Con más de tres mil marcas globales valorizadas, el estudio de Interbrand permite ver la combinación de fortaleza y volatilidad que se produce en el selecto cuadro de las *top of mind* en un simple período de seis años:

2000	2006
1) Coca-Cola	1) Coca-Cola
2) Microsoft	2) Microsoft
3) IBM	3) IBM
4) Intel	4) GE
5) Nokia	5) Intel
6) GE	6) Nokia
7) Ford	7) Toyota
8) Disney	8) Disney
9) McDonald's	9) McDonald's
10) AT&T	10) Mercedes

2000: Interbrand/Citibank. 2006: Interbrand/BussinessWeek.

El valor para el consumidor

El valor personal que el consumidor asigna a las marcas es la única explicación del alto valor de mercado que ellas han adquirido.

En la expansión extraordinaria del valor de las marcas desempeña un papel central la «comoditización» de los productos y servicios, un

proceso que se extiende desde la revolución industrial pero que vino a generalizarse sólo en la segunda mitad del siglo 20.

¿Qué significa?

En breve, que los productos físicos apenas se distinguen hoy en sus propiedades materiales o funcionales: los procesos de elaboración son parecidos, las materias primas circulan de extremo a extremo del planeta, la automatización se expande, los secretos industriales duran menos que una ilusión.

Los productos satisfacen las necesidades propias de maneras similares y con calidades semejantes.

Por lo tanto, para las empresas es cada vez más difícil diferenciarse a través de la originalidad o las propiedades materiales de sus productos, y mantener sostenidamente esa diferenciación. Casi inmediatamente surgirá un competidor, en cualquier rincón del planeta, ofreciendo lo mismo y probablemente más barato. En la industria de la tecnología de la información, la novedad de un producto ya no dura más que unas semanas.

«Más importante que la distinción entre bienes y servicios, o entre 'duro' y 'blando', es el cambio en los ingredientes que confieren valor a un bien o servicio. Incluso en los productos convencionales, decrecerán el precio de la materia prima y los costos de manufacturación y surgirá una estructura de precios donde habrá una hipervaloración del valor-conocimiento: diseño, tecnología e imagen de producto».

Taichi Sakaiya⁶

La respuesta al colapso de la innovación material es la capacidad de creación de valor de las marcas.

Este valor puede organizarse en seis atributos:

1. La producción de certeza;
2. La generación o afirmación de identidad;
3. La capacidad de expresión;
4. La generación de sentimientos de comunidad;
5. El sustento del estatus social;
6. El enriquecimiento de la experiencia misma del consumo.

La producción de certeza

En un mundo definido por la incertidumbre, por la diversidad de estímulos y por la multiplicación de productos semejantes, el consumidor necesita como nunca señales de seguridad para guiarse sin necesidad de extenuar sus (siempre escasas) capacidades reflexivas.

El consumidor no sabe (ni quiere saber) de qué está compuesto el producto que adquiere: ojalá que la marca pueda bastarle para aceptarlo o rechazarlo. Una marca débil aumenta la incerteza; una fuerte refuerza la confianza.

De este modo, las marcas más relevantes para el consumidor no son las que elige, sino las que rechaza sin miramientos. Todo consumidor construye permanentemente una «lista de no alternativas», es decir, opciones que no considerará, al margen de la oferta que le formulen. Es el caso del restaurante donde no fue bien atendido o del colegio que no cumplía con lo esperado, que quedarán para siempre en la «lista negra».

Contrario sensu, el consumidor va armando mentalmente su propia «lista corta de alternativas», marcas en las que confía y hacia las cuales guarda una fidelidad irreflexiva, en todo momento y en cualquier lugar.

El éxito original de las cadenas globales de comida rápida descansó precisamente en esto: la certeza de que en cualquier lugar del mundo y en cualquier momento se podía acceder a una misma comida y a un precio similar.

Las marcas, preferidas o rechazadas, tienen la virtud de reducir el campo de alternativas del consumidor y, por esa vía, ayudarle a simplificar su vida y ganar uno de los recursos más escasos en el mundo de hoy: tiempo.

Los consumidores «no compran productos ni cosas, porque en lo que se confía es en las marcas. Y éstas le dan algo que ellos quieren o buscan», dice Niall FitzGerald, copresidente de Unilever, una empresa que maneja unas 540 marcas en 150 países.

FitzGerald agrega otra cosa que, al caer la tarde, puede significar una completa reversión de muchos conceptos aceptados hasta hace poco: que la confianza que ofrecen las marcas es un beneficio espe-

cialmente valioso para los consumidores de escasos recursos, que no pueden correr el riesgo de ensayar con productos desconocidos o emergentes. (El mismo argumento ha utilizado la revista *The Economist* en su vehemente rechazo al libro de Naomi Klein *No Logo*)⁷.

Así, como fuentes de certeza y confianza, las marcas pueden no ser el lujo de los ricos, sino la póliza de los pobres:

LAS TRES CERTEZAS DE LA MARCA

- 1) **Identidad:** Asegura que el producto sea exactamente el prometido.
- 2) **Reaseguro:** Garantiza la calidad del producto.
- 3) **Replicabilidad:** Asegura que las propiedades del producto (funcionales y simbólicas) se repiten en cualquier lugar donde sea adquirido.

La afirmación de identidad

Uno de los rasgos característicos de lo que Giddens denomina la «modernidad tardía» es que el individuo debe hacerse cargo de construir, transformar o afirmar su propia identidad.

La individuación solía ser un proceso limitado a la adolescencia, o a la maduración, y estaba parametrado por condiciones «objetivas», o mejor dicho, asociadas a la situación que el medio social establecía en función de su cultura y nociones jerárquicas.

La identidad de hoy, sugiere Giddens, ya no está fijada, ni depende de factores estructurales como el género, la edad, la clase social o la localidad geográfica. La identidad puede cambiar, y hay oportunidades para construirla o modificarla⁸. En palabras de Ulrich Beck, «el personaje central de nuestro tiempo es el ser humano capaz de escoger, decidir y crear; que aspira a ser autor de su propia vida, creador de una identidad individual (...). La gente solía nacer en sociedades tradicionales, igual que nacía en determinadas clases sociales o religiones. Hoy, hasta al propio Dios hay que escogerlo. (...) Los individuos se transforman en actores, constructores, malabaristas, directores de sus propias biografías e identidades, pero también de sus vínculos y redes sociales»⁹.

En el ambiente de cambio constante que proporciona el mundo moderno, las opciones de individuación son sólo parcialmente

«interiores». Muchas de ellas provienen del «exterior» —aunque la diferencia sea sutil y la frontera, líquida—, y son instrumentales. Allí se ubica, con una centralidad mucho mayor de lo que cualquier idealismo desearía, el consumo de marcas.

Cuando adopta una marca como propia de su repertorio de productos usuales, el individuo adopta o reafirma una idea de quién cree y quiere ser. De otro modo su adhesión sería absurda y espuria; y el hecho de que pueda cambiarla no anula ese esfuerzo, sino que apenas modifica su énfasis.

EL GOLPE DE LAS ZAPATILLAS

- Las zapatillas solían ser el calzado más barato, con mayor variedad de uso y con una funcionalidad múltiple.
- En los últimos 20 años, las grandes marcas especializadas —Adidas, New Balance, Nike, Puma, Power y Reebok— comenzaron a desarrollar gamas de zapatillas *single-purpose*: para básquetbol, tenis, golf, trote y otros deportes. Los consumidores respondieron favorablemente.
- En 1984, Nike dio un paso adicional con la contratación del jugador Michael Jordan y, en 1996, del golfista Tiger Woods para respaldar sus respectivos tipos de zapatillas.
- Los fabricantes mayores descubrieron pronto que en el básquetbol estaba el mayor potencial para encontrar la motivación identificatoria de los adolescentes.
- Reebok fichó a Shaquille O'Neal, el jugador «más limpio» de la National Basketball Association, y también al «chico malo» Allen Iverson, además de Glenn Robinson y Clyde Drexler.
- Nike avanzó en su contrato con Jordan hasta el punto de crear una zapatilla propia, denominada Air Jordan.
- Converse contrató a Dennis Rodman, estrella de los Chicago Bulls.
- Adidas usó como estandarte al astro de los Lakers, Kobe Bryant. Más tarde, Bryant se fue con Nike.
- Las ventas totales alcanzan a 350 millones de zapatillas al año, lo que significa 1,2 pares per cápita, una cifra que habría sido impensable de haberse conservado el modelo multipropósito.

Se trata de una certificación íntima, personal, que no está destinada a nadie sino a sí mismo, al *self* de que habla el psicoanálisis junguiano: una cierta idea de lo que se es, independientemente de la opinión ajena.

La marca satisface así una necesidad solitaria de identificación. En el mundo de los perfumes esto es tan sabido, que las esencias se producen según combinaciones que tienen atributos definidos, y una combinación repetida es una especie de sacrilegio contra la categoría. De igual modo, si un reloj Rolex es original o falsificado es algo que sólo puede saber a ciencia cierta su fabricante: para el consumidor, la marca es relevante porque contribuye a la afirmación de la propia identidad.

Muchas marcas están destinadas exclusivamente a este propósito: reforzar la identidad de quien las adquiere.

La capacidad de expresión

La intimidad que la adopción de una marca supone no es contradictoria con el hecho de que ella sirva también para comunicar esa identidad a sus pares o prójimos. El punto en que el *self* constituido necesita instalarse en el mundo exterior es la materia emponente de la psicología moderna. No es una discusión concluida, ni mucho menos.

Pero si, como parece ser un consenso en las ciencias cognitivas, las necesidades expresivas de los individuos se despliegan en todo el espectro de sus actos, conscientes o inconscientes, entonces las elecciones de productos han de tener significaciones mayores que las funcionales y simbólicas.

Como un camino corto, las marcas facilitan una infinidad de mensajes automáticos. El barrio, el automóvil, el vestuario, el reloj, comunican riqueza o austeridad, tradicionalismo o modernidad, confiabilidad o creatividad, conservadurismo o rebeldía, o lo que se quiera transmitir e interpretar.

Las marcas tienen virtudes de comunicación excepcionales:

- **Explicitación:** Dicen lo que el sujeto no se atrevería a verbalizar. ¿Cómo se comunica la opción por un estilo de vida sino a través del *set* de marcas por las que se opta? Toda descrip-

ción de este tipo es tan compleja, que casi inevitablemente caerá en el estereotipo; el de las marcas también lo es, pero opera sin necesidad de delatar más de lo necesario. La vieja expresión aristocrática «*a touch of class*», precursora excluyente de esta tendencia, podría ser sustituida hoy por «*a touch of identity*» o, más cuidadosamente, «*a touch of brand*». Como opción descriptiva, las marcas son un mecanismo más sutil de lo que se suele creer.

- **Homogeneidad:** Aseguran que todos entiendan más o menos lo mismo. Las marcas establecen una relación tal con el entorno, que éste puede decodificarlas de manera razonablemente uniforme: antes que el consumidor, ellas ya han hecho su tarea en la mente de las audiencias y han construido las representaciones que le convienen.

007, LICENCIA PARA VENDER

- Aston Martin nació y creció como una compañía de tan escasa visibilidad, que en 50 años de actividad sólo había vendido unos pocos cientos de automóviles en Inglaterra.
- En 1964, las cosas cambiaron bruscamente. En la segunda película de su serie, *Goldfinger*, el agente secreto 007, James Bond, apareció conduciendo el modelo deportivo DB5 de Aston Martin.
- Menos de una semana después del estreno, Aston Martin se había convertido en una de las empresas más famosas del rubro automovilístico. Las ventas vivieron una verdadera explosión.
- En 1995, BMW negoció con el estudio Metro-Goldwyn-Mayer y logró desplazar a Aston Martin, colocando su modelo Z3 en la película *GoldenEye*. La producción inicial completa de los Z3 se vendió antes del estreno.
- Después de tres títulos fuera de la pantalla, Aston Martin recuperó el vínculo con Bond en *Die another day (Otro día para morir)*, con una inversión de 35 millones de dólares. Propósito: promover el nuevo modelo V3 Vanquish.
- Otras 25 marcas participan hoy en la saga de James Bond. Aunque la de los autos ha sido la mayor, otras guerras han tenido lugar dentro de la serie, como las del vodka (Smirnoff contra Finland) y el celular (Motorola versus Sony Ericsson).

La generación de comunidades

La necesidad de comunidad es tan antigua como el ser humano, pero el individualismo exacerbado del mundo actual le ha conferido una urgencia y una angustia muy especiales. En palabras del historiador Eric Hobsbawn, «hombres y mujeres buscan grupos a los cuales puedan pertenecer, con certeza y para siempre, en un mundo donde todo lo demás está cambiando y moviéndose, en el que nada más es cierto»¹⁰.

Las marcas han ocupado también su espacio en este vacío que finalmente no puede ser llenado por nada.

Quiéranlo o no —pero la mayoría de las veces, deseándolo—, los consumidores de marcas participan en clubes informales creados alrededor de los atributos que los identifican personalmente y de los que la marca ha instalado en la esfera pública. Desde el tabaco hasta las corbatas, desde los periódicos hasta las pastas dentífricas, las marcas proporcionan un piso para reconocerse, compartir imágenes y sensaciones y contrastar las ideas propias con las ajenas. Proporcionan un *ethos* voluntario, elegido y renunciado, mucho más dúctil que el de las determinaciones sociales.

En el cénit de este atributo, las comunidades llegan a formalizarse, demostrando que la adopción de la marca puede alcanzar rangos mayores que los de la individuación. Vistas desde fuera, estas comunidades pueden ser contempladas como movimientos puramente excéntricos, pero ello no hace honor a la profundidad y seriedad con que sus miembros los consideran.

Sea de una manera informal o virtual, sea de una manera más estructurada, la adhesión a una marca cumple también —y a veces primordialmente— la función de frontera, definiendo un «nosotros» y un «ellos», tal como cualquier tribu o comunidad. Con ello, ayudan a llenar el enorme vacío creado por la presión individualista y el debilitamiento de las nociones de nación, de clase social y hasta de familia.

Los administradores de marcas no han sido pasivos ante estas tendencias. Buscando la fidelización de los consumidores, muchas organizaciones han tomado la iniciativa para crear «clubes», «círculos», «sociedades» y «membresías» en torno a sus marcas, ofreciendo ventajas exclusivas y excluyentes, y a veces puramente aparentes.

Tal como ocurre con la identidad de las organizaciones, los «clubes» no adquieren peso real si no cuentan con raigambre entre los

consumidores, y hasta pueden resultar contraproducentes si sus promesas son percibidas como falsas.

Entre los pocos casos de asociaciones exitosas vinculadas, no a una marca, sino a una categoría, brilla la de la «*slow food*», nacida en 1986 a partir de las protestas contra la instalación de McDonald's en Roma. En el 2000 ya llegaba a 78 mil afiliados, tenía una editorial de libros y una revista y recibía donaciones y subsidios en numerosos países. En su manifiesto fundacional, «*slow food*» denunciaba a la «*fast food*» como «monótona» —lo contrario de una buena marca— y se proclamaba a sí misma como «la respuesta de vanguardia» a la *fast life* que «ha modificado nuestra vida y amenaza al medio ambiente».

HARLEY-DAVIDSON, «MONTAR Y DIVERTIRSE»

- Una de las mayores comunidades de aficionados a una marca es la de propietarios de motocicletas Harley-Davidson, que fue formalmente organizada por la propia marca en 1983, a través del Grupo de Propietarios Harley.
- En 1985, el grupo ya tenía 49 capítulos en igual número de ciudades de Estados Unidos, con unos 60 mil miembros.
- Seis años después, el grupo se expandió fuera de EE.UU. y hasta creó un *rally* en Cheltenham, Reino Unido. Los capítulos locales ascendían ya a 685.
- En 1999, con la extensión a Asia, los miembros sobrepasaron el medio millón, con 1.157 capítulos afiliados.
- Lo que ofrece el grupo:
 - * Una misión simple: «Montar y divertirse».
 - * Una gran familia feliz.
 - * Una filosofía de la alegría.

Una marca auténticamente interesada en generar una comunidad tendría que renunciar de antemano a controlarla; tendría que aceptar que, para que exista de verdad, debe adquirir vida y reglas propias, y definir por sí misma qué elementos la cohesionan.

Una comunidad de este tipo depende críticamente de las nuevas tendencias y de los factores exógenos que presionan a sus miembros.

Y por ello, el arte de la gestión de tales comunidades consistiría en liberarlas a su propio desarrollo, reduciendo la intervención a un mínimo tan sutil, que equivaliese a una virtual invisibilidad.

¿Imposible? No del todo. Pero muy, muy difícil.

El sustento del estatus

En el pasado, el estatus de un individuo se sostenía básicamente en factores de orden estructural o de larga evolución: la tradición familiar, la educación, el ingreso y, en ciertos casos, las redes sociales de tipo político o religioso.

EL LUJO PASA A LA CLASE MEDIA

- Una de las tendencias universales asociadas al crecimiento económico de los países es la aspiración de las clases con nuevo poder adquisitivo de acceder a los bienes que con anterioridad han simbolizado el lujo y la exclusividad.
- Esta inclinación, denominada usualmente «aspiracional» —un término ligeramente derogatorio para sus protagonistas— parece no detenerse ni siquiera en los niveles altos de prosperidad, como lo muestra la sociedad norteamericana.
- Se trata de un camino de dos vías: de un lado, acceso a bienes que comunican prestigio; del otro, a bienes baratos con rasgos de elegancia. «En una sociedad donde todo se promueve en forma masiva, hay una necesidad de sentirse especial», ha explicado Ronald Shaich, el CEO de Panera Bread, una cadena de comida barata que usa loza de calidad y cubiertos de metal noble.
- Un excelente artículo de *USA Today* ha mostrado cómo las empresas orientadas al lujo y los consumidores de alto poder han aceptado adaptarse a la demanda de las clases medias¹¹:
 - * La innovadora aerolínea Jet Blue se caracteriza por sus precios bajos, pero dispone de asientos de cuero y sistemas de televisión individual con 24 canales.
 - * La prestigiosa marca de carteras Coach vende a 7.500 dólares su famosa bolsa de piel de cocodrilo, pero ahora ofrece el modelo Demi a 128 dólares.
 - * El sedán más caro de Mercedes Benz, el CL600, vale 125.620 dólares. La marca sacó un coupé deportivo, el C230, a 25.670 dólares.
 - * Los cruceros Carnival tenían un 5% de cuartos con balcones; hoy llegan a 64%. Unos 500 mil americanos los abordaban en 1970; hoy alcanzan a 8 millones.
 - * Callaway tiene como estrella a su palo de golf Big Bertha II, hecho de titanio, a unos 500 dólares. Pero su línea Fairway dispone de palos de acero a menos de la mitad de ese precio.

En cambio, hoy el estatus está ligado a las marcas, hasta el punto de que cualquier salto en la escala social adquiere corporeidad en el cambio de su *set* de preferencias.

En los hechos, un verdadero mapa social determina la posición de las marcas (y a la inversa), señalando las que representan las distintas etapas de los procesos de movilidad social. Se «entra» a la clase media, por ejemplo, cuando se accede a ciertas marcas; o se «llega» a la elite cuando se opta por otras. Esto lo saben tanto el consumidor como quienes lo observan y evalúan.

Mary Douglas y Baron Isherwood señalan que el consumo equivale a un sistema de «marcaje» a través del cual el individuo establece los espacios a los que pertenece y los límites con aquellos que ha dejado atrás. Ciertos bienes, como el automóvil, el lugar de residencia o el colegio de los hijos, son particularmente eficaces como «marcaje» social¹².

Así lo entienden las familias que con inmensos sacrificios abandonan comunas populares para mudarse a zonas medias con el fin de «ingresar» a las clases emergentes. Y lo entienden perfectamente los padres que realizan esfuerzos indecibles por la educación de sus hijos, pensando menos en la instrucción como en lo que ello representa en materia de estatus (y de relaciones, desde luego) para el núcleo familiar.

La experiencia del consumo

El más curioso atributo de las marcas es su aporte directo a la experiencia del consumo del individuo. Pongámoslo así: la satisfacción objetiva de un consumidor ante un determinado producto está influida por el grado de reputación de la marca:

Mientras mayor sea su grado de reconocimiento y de prestigio, mejor será la percepción del consumidor. Si se trata de una marca de prestigio, experimentará más satisfacción al probar un producto y perdonará con más facilidad sus defectos.

El ejemplo clásico es el descrito por David F. D'Alessandro. En un ejercicio de laboratorio, se da a probar a un elevado número de personas dos bebidas cola sin indicarles su marca. Al preguntar cuál gustó más, las respuestas se distribuyeron de un modo relati-

vamente equitativo. Pero al realizar el mismo ejercicio indicando la marca de cada una de las gaseosas, un elevadísimo grupo señaló que les había gustado más aquella de la marca más conocida¹³.

Así, las marcas tienen un comportamiento circular y reflexivo: sostienen el producto, pero también la satisfacción del consumidor; invitan al consumo, pero también lo refuerzan como una experiencia positiva. Y por lo tanto, una experiencia que puede y debe repetirse.

De aquí que en los últimos años se hayan multiplicado las estrategias de marketing y ventas centradas en la «experiencia» de la marca.

La premisa es que el consumo de una marca ya no se puede limitar al producto material, y ni siquiera a su valor simbólico, sino a una vivencia más integral, que incorpore otras dimensiones del individuo, y en especial las sensoriales y las lúdicas.

Concebido de este modo, el consumo de una marca ya no es una decisión —espontánea o inducida— ni un acto único ejecutado en un tiempo acotado, sino un proceso en el cual el individuo debe atravesar por diferentes estados, a todos los cuales la marca presta servicio y satisfacción.

EL REMANSO DE MONTBLANC EN MADISON AVENUE

- La marca de lapiceras *high-quality* Montblanc habilitó, en el segundo piso de su tienda ubicada en la esquina de Madison Avenue y la Calle 69, en Nueva York, un salón especial al que denomina «Estudio de Desaceleración» (*Deceleration Studio*).
- En el salón los clientes o pasajeros pueden:
 - * Sentarse en cómodos sillones de descanso.
 - * Examinar libros raros y exóticos.
 - * Contemplar objetos de arte.
 - * Probar algún té de calidad especial.
 - * Escuchar música clásica.
 - * Revisar las colecciones de plumas y lapiceras antiguas.
 - * Escribir una carta con una Montblanc.
- El estudio busca transmitir, con una experiencia integrada, la base de la filosofía de Montblanc, que es «la desaceleración», asociada a cualidades que busca identificar con sus productos, es decir: calma, parsimonia, elegancia, minuciosidad, refinamiento y armonía.

Las aerolíneas han asumido que vender un boleto o un viaje es menos valorado que vender una experiencia; y en su caso el concepto puede resultar un tanto obvio, puesto que la aerolínea «controla» la situación del pasajero durante un largo rato. Otros productos, mucho menos controlables, como las zapatillas o los celulares, se las han ingeniado también para convertir sus marcas en experiencias.

Más allá del producto...

Aunque la manufactura sigue siendo una función indispensable, lo que verdaderamente se compra hoy son marcas. Y si éstas nacen y toman cuerpo en un producto, lo desbordan con facilidad, porque son el sentido o significado del producto en la mente de los consumidores¹⁴.

Ya es un axioma que una buena marca es la que trasciende el objeto o servicio que le dio origen. De ahí que se afirme que la marca no reside en la organización que la origina, sino en sus consumidores.

Y, por tanto, su gestión es muy difícil, mientras que su control es una pretensión totalmente imposible.

Ya se ha demostrado que, en sus expresiones máximas, las marcas pueden desprenderse a tal grado de su organización, que llegan a invadir la categoría entera, incluyendo a los competidores. Durante años, Frigidaire dio su nombre a todos los refrigeradores; Gillette ha identificado por decenios a las hojas de afeitar; y Aspirina domina por casi un siglo la categoría de los analgésicos basados en el ácido acetilsalicílico.

No obstante, la fe en las marcas no puede convertirse en ceguera; ese extremo es peligroso y ya produjo la ruina de muchos aventureros. Al final del día, el valor de una marca está ligado, aunque sea tenuemente y como mero respaldo, al producto que le dio origen.

Para colocarlo de otro modo: la paternidad no se termina de perder. Puede ser trascendida y superada, y desde luego alcanzar más valor, pero no termina de disociarse completamente del objeto que le dio vida. Finalmente las hojas de afeitar son trozos de metal que rasuran, y Gillette debe cuidar su calidad si quiere mantener el liderazgo.

Pero las marcas son más inelásticas que los productos. Se puede cambiar un producto, su composición o su precio, porque eso está bajo el control del fabricante; pero no se puede cambiar rápidamente el significado que una marca tiene en la mente de las personas.

El cambio del producto es una condición necesaria, pero no suficiente para el cambio de la imagen de una marca.

En una economía de marcas, el valor de una empresa no está sólo ni principalmente en sus activos físicos o en su organización, sino en las marcas que «posee» o «controla». Una marca se puede gestionar y hacerla evolucionar —siempre con gran dificultad y, por tanto, con altas exigencias de rigor, dedicación y perseverancia—, pero sus propietarios jurídicos no deben caer en la presunción de imaginar que la pueden manejar a su antojo.

Se trata de un activo inmaterial difícil de administrar e incluso dimensionar, que no está apilado en las bodegas de la compañía, ni fijado a sus instalaciones, ni controlado a través de su *payroll*, sino disperso en las mentes y los sentimientos de consumidores que son libres en sus preferencias y decisiones. Es un activo que no se puede guardar y al que no se le pueden dar órdenes tajantes.

¿Cuánto «posee» o «controla» una empresa sus marcas? ¿Cuán perdurables y transferibles son? ¿Cómo asignarles su real valor? Estas son preguntas que no tienen respuestas claras y unívocas. Lo que está fuera de duda es que la gestión de marcas es uno de los atributos más importantes en el *management* de hoy.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Sobre la marca como activo: Davis, Scott M.: *Brand Asset Management: Driving profitable growth through your brands*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 2001. (En castellano: *La marca: máximo valor de su empresa*. México: Pearson Educación, 2002).

2 El libro de Naomi Klein se ha convertido en el estandarte de los movimientos antiglobalización, pero no es el primero en atacar la función del marketing y el dominio de las marcas. Para la denuncia del marketing es posible remontarse a Packard, Vance: *The hidden persuaders*. New York: Random House, 1957. En el ataque a las marcas —y a veces a categorías completas— destacan recientemente, entre otros: Frank, Robert H.: *Luxury Fever: Why money fails to satisfy in an era of excess*. New York: The Free Press, 1999 (sobre el consumismo); Schlosser, Eric: *Fast food nation*. New York: HarperCollins, 2002; y Bové, José: *Le monde n'est pas une marchandise: des paysans contre le malbouffe*. París: Dâecouverte, 2000 (ambos sobre la comida rápida).

3 Giddens, Anthony; & Hutton, Hill (eds.): *On the edge. Living with global capitalism*. London: Jonathan Cape, 2000. (En castellano: *En el límite. La vida en el capitalismo global*. Barcelona: Tusquets, 2001).

4 La frase debutó en un *paper* encargado por el gobierno norteamericano: Porat, Marc: *Global implications of the information society*. Washington: United States Information Agency, 1977. Para el desarrollo teórico de este concepto: Castells, Manuel: *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura*. Madrid: Alianza, 1986.

5 Un análisis del proceso de construcción y desarrollo de marcas, con abundantes ejemplos, en: Aaker, David A.: *Building strong brands*. New York: The Free Press, 1996.

6 Sakaiya, Taichi: *Historia del futuro. La sociedad del conocimiento*, pp. 227.

7 *Las personas compran marcas, no productos*. Santiago: *El Mercurio*, 13 de octubre del 2001. También: *The case for brands*. London: *The Economist*, 6 de septiembre de 2001.

8 Giddens, Anthony: *Un mundo desbocado*.

9 Giddens, Anthony; & Hutton, Hill (eds.): *En el límite. La vida en el capitalismo global*, pp. 234-235.

10 Hobsbawm, Eric: *The cult of identity politics*, en *New Leftist Review* N° 217 (1996). Citado en: Bauman, Zygmunt: *Community. Seeking safety in an insecure world*. Cambridge: Polity Press, 2001, p. 15.

11 Horovitz, Bruce: *Middle class buys into lap of luxury. Sort of. USA Today*, 31 de enero de 2003.

12 Douglas, Mary; & Isherwood, Baron: *El mundo de los bienes. Hacia una antropología del consumo*, p. 77. En línea con su apreciación general acerca del avance de un individualismo liberado de sucesivas barreras y normas, Lipovetsky discute esta tesis afirmando que «cada vez es menos cierto que adquirimos objetos para obtener prestigio social (...). Lo que se refrenda a través de los objetos no es tanto una legitimidad y una diferencia social como una satisfacción *privada* cada vez más indiferente a los juicios ajenos». Lipovetsky, Gilles: *L'empire de l'éphémère. La mode et son destin dans les sociétés modernes*. París: Gallimard, 1987. {En castellano: *El imperio de lo efímero. La moda y su destino en las sociedades modernas*. Barcelona: Anagrama, 1990, pp. 195-196}.

13 D'Alessandro, David F.; & Owens, Michele: *Brand Warfare: 10 rules for building the killer brand. Lessons for new and old economy players*. New York: McGraw-Hill, 2001.

14 Semprini, Andrea: *Le marketing de la marque. Approche sémiotique*. París: Liaisons, 1992. {En castellano: *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós, 1995}.

CREAR, RENOVAR, EXTENDER

Establecido el hecho de que las marcas tienen una considerable inelasticidad, corresponde ver ahora los márgenes de cambio que toleran, que son los intersticios donde puede realizarse una gestión activa.

La primera condición que hace posible la intervención es que las marcas no cumplen siempre una misma función. Hasta los años 50 y 60, la principal «ley de la marca» era su dureza: una dificultad de implantación correlativa con una dificultad de modificación.

Una vez que una marca pasaba la prueba titánica de instalarse en los consumidores, parecía imposible modificarla en orientación, sentido y posición.

El marketing moderno ha demostrado que no es exactamente así. Las marcas son inelásticas, pero aun dentro de esa cualidad mantienen un cierto grado de volubilidad que un buen administrador puede detectar y maniobrar con delicadeza hacia sus objetivos.

A pesar de la profundidad con que calan en las conciencias de los consumidores, las marcas soportan modificaciones progresivas —y a veces, ni siquiera lentas—; en otras palabras, son organismos con capacidad de mutación.

Sin embargo, el principal hallazgo del marketing de la segunda mitad del siglo 20 es que las marcas pueden diferenciarse según la funcionalidad que les asigna su organización materna. Gracias a esa constatación, sabemos hoy que las marcas tienen un margen de modulación y pueden sobrepasar sus fronteras originales.

Desde entonces, la «ley de la marca» dominante es la elasticidad, matizada y balanceada por la tendencia general a la dureza. Dado que se trata, a fin de cuentas, de creaciones humanas, su in-

clinación en uno u otro sentido dependerá en medida importante de la voluntad de sus administradores.

La función de una marca es definida o aceptada según los propósitos de la entidad que la crea o administra. Dicha función se establece a partir de diversas variables, de las cuales tres son las más relevantes:

1. Qué pretende representar (un producto, una categoría, un estilo);
2. A qué público se dirige (local, masivo, selectivo, global); y
3. Qué tipo de posicionamiento quiere alcanzar (tradicional, moderno, *light*, formal).

Tipos y funciones

La primera decisión indispensable en el momento de crear una marca es establecer la función que se espera que cumpla.

De esta definición —originada a partir de, a lo menos, las tres variables mencionadas— se desprende una tipología, que es una forma de clasificar el modo de aplicación y comportamiento de las marcas.

Existe un consenso consolidado en torno a la clasificación de seis tipos de marcas:

1. Marca-producto: Aquella adosada directamente a un producto (por lo general de consumo masivo), sin mayor referencia a la organización que lo ofrece. Es el caso general de las marcas de *retail*, abarcando desde los productos de cuidado personal hasta los alimentos envasados, donde la marca no hace alusión más que a unas propiedades específicas.
2. Marca-línea: Es la declinación, normalmente histórica o evolutiva, de una marca-producto exitosa hacia otros productos en la misma categoría. El ejemplo clásico es Gillette, que derivó desde la hoja de afeitar hacia un ancho repertorio de productos de aseo personal para hombres y mujeres.
3. Marca-gama: Es la agrupación de un amplio número de productos en una misma categoría, bajo una misma marca, una misma promesa y un mismo concepto. Es el caso de LG en toda la gama de artículos eléctricos y electrónicos.

4. Marca-paraguas: Es la que abarca todos los productos de una organización, de todas las gamas, líneas y categorías, bajo una misma marca. General Electric, por ejemplo, abraza desde plantas eléctricas hasta servicios financieros, pasando por motores de aviones y electrodomésticos.
5. Marca-fuente: Es la marca paternal que da su apellido a otras marcas. Un caso notable es Chevrolet, que sirve de respaldo a otras marcas propias, como Tahoe, Blazer o Chevy.
6. Marca-garantía: Es la marca de segunda línea, que actúa como reaseguradora de la marca principal, y sólo aparece en la «letra chica» de los productos. General Motors cumple esa función con el mismo Chevrolet, y Nestlé con Savory, Nescafé, McKay y Fiber One, entre otras.

Estas descripciones tienen un carácter inevitablemente académico, son polémicas y discutibles y suelen causar confusiones cuando se aplican a las realidades productivas, empresariales y sociales. Además, dado que una marca es el resultado de una identidad más una imagen —pero no lo mismo que ninguna de las dos—, deben ser analizadas bajo una luz anterior, que es la de las estructuras identitarias.

Sin embargo, agregar, quitar o fusionar tipologías no cambia el fondo del fenómeno: hay tipos diferentes de marca, y ello conduce a las grandes organizaciones a manejar, ya no marcas aisladas, sino verdaderos sistemas de marcas, donde cada marca es creada con una función específica, y todas se nutren entre sí con variada eficacia.

Un sistema de marcas exige una gestión muy atenta desde la alta dirección de la organización, que vele por su congruencia y las posibles sinergias.

No es congruente, por ejemplo, que mientras una marca apela a la defensa del medio ambiente, otra del mismo sistema se identifique de facto con su depredación.

Las inconsistencias de esta naturaleza terminan por pagarse caro, porque los consumidores acaban descubriéndolas. El resultado es un deterioro de la credibilidad no sólo de la marca, sino del sistema que aloja las contradicciones. La desconfianza es un virus que se propaga rápido.

Globalización y marcas

En la primera mitad de los 80 se creyó que la globalización golpearía a las marcas como la ola de un *tsunami*. Analistas y futurólogos se unieron para sacar la conclusión de que la globalización significaría que las marcas globales se venderían en todo el mundo con los mismos atributos y de la misma manera. Algunos llegaron a suponer que incluso el marketing y la comunicación de las marcas podrían ser concentrados en los centros de control y comando de las grandes marcas.

Lo que no se preveía entonces es que, como todos los procesos de cambio sociocultural, la globalización desarrollaría a un mismo tiempo fuerzas de avance y de resistencia. No se trata exactamente de un empate —la globalización ha avanzado, de todos modos, en estos 20 años—, sino más bien de que las culturas locales, a escalas nacionales o más reducidas, han modulado el fenómeno de integración global para adaptarlo a sus propias conveniencias y posibilidades. En verdad, de otro modo habría sido un proceso más destructivo que integrador.

La marca global es el objetivo natural de una empresa global. Sus ventajas son evidentes: los atributos se comunican de punto en punto, sin tener que construirlos cada vez; el prestigio se expande sin necesidad de grandes esfuerzos; la fortaleza que por sí sola transmite la presencia en todos los mercados reasegura a los *stakeholders*; y el posicionamiento tiende a reproducirse en todas partes.

Las debilidades se hicieron evidentes a fines de los 90, cuando estallaron los primeros movimientos antiglobalización. Estos grupos atacaron primero a los líderes de los países ricos, pero muy rápidamente derivaron hacia las marcas que para ellos simbolizaban los males de la globalización —como la explotación de los países pobres, el aplastamiento de las culturas locales, la segregación de derechos laborales y salarios, y del cuidado por el medio ambiente—. Nike, Shell, Disney y otras marcas globales se vieron inesperadamente golpeadas por esta marea de resistencia.

Lo que se sabe ahora es que las marcas globales tienen sus límites, y que «no siempre se puede, o es deseable, llegar a ser verdaderamente global», como dicen los profesores de Marketing de Wharton George S. Day y David J. Reibstein. Estos académicos

distinguen entre el enfoque global, el local y el «híbrido» (una combinación de los anteriores), pero sostienen que ellos no son sólo el resultado de una decisión ejecutiva, sino que están determinados por factores muy diversos, incluyendo la naturaleza del producto.

Day identifica a la alimentación como un típico sector donde las marcas globales están obligadas a adaptarse a las culturas locales y ofrecer productos ad hoc. Es lo que han hecho McDonald's y KFC. El primero salió al paso del ataque contra la *fast food* incorporando ensaladas y componentes locales. KFC, que ya no usa el nombre de Kentucky Fried Chicken, ha mostrado su inmensa versatilidad vendiendo pescados y verduras en Japón, papas y cebollas en Holanda y salsas picantes para el pollo en China.

En cambio, la electrónica y la *high tech* pueden ser globales sin necesidad de adaptarse. Así se desenvuelven los productos de Intel, IBM o Apple.

Una de las compañías con mayor desarrollo del modelo híbrido es Unilever, que desde sus cuarteles generales en el Reino Unido y Holanda manejaba, hasta los años 90, cerca de dos mil marcas, la mayoría locales, en más de 50 países, sin siquiera respaldarlas con su marca corporativa. La estrategia de Unilever cumplía muchos años de éxito, pero para entonces se había convertido en un problema, porque sólo el 3% de las marcas generaba el 63% de los ingresos. Al mismo tiempo, y rompiendo con una tradición de décadas, Unilever decidió comenzar a actuar como marca-garantía de productos como Pepsodent, Dove y muchos otros.

De allí que en el 2002, Unilever tomó la decisión de reducir su repertorio a alrededor de 400 marcas, elegidas entre las más fuertes y separadas en tres categorías: las internacionales (que funcionan en muchos países), las regionales y las locales.

Así, la profecía de la marca global se ha cumplido en forma parecida a la de la globalización: con avances y retrocesos, impulsos y frenos y una continua tensión entre lo general y lo particular. Pero hoy constituye un fenómeno tan complejo, que para estudiarlo la Universidad de Columbia ha creado un Centro sobre Liderazgo de las Marcas Globales.

La marca corporativa

La marca corporativa es aquella que representa a una organización, no a un producto. La organización puede ser de cualquier tipo, aunque podría decirse que la marca corporativa por excelencia es la marca-país, que es, de momento, la unidad máxima del *branding*. Y la razón es que en esos casos, los Estados que han decidido apropiarse de ciertos atributos despliegan una batería de políticas públicas, incentivos privados, iniciativas mixtas y toda la variedad disponible de instrumentos de comunicación.

En cualquier caso, lo que se exige a la marca corporativa es que cobije y proteja a una gran diversidad de marcas, de productos y de líneas, actuando al mismo tiempo como paraguas, fuente y garantía.

La marca corporativa es el núcleo del sistema de marcas de una organización. La Comunicación Estratégica es la práctica focalizada, precisamente, en la gestión de este tipo de marcas. Su tarea es asegurar que los requisitos de la marca corporativa se desarrollen armónicamente, con un especial cuidado por el cultivo de la reputación.

Esta definición asume que las restantes ramas de un sistema de marcas (productos, líneas o gamas) corresponden en forma principal, aunque no excluyente, a otras prácticas, y muy en particular a las relaciones públicas y al marketing.

Los requisitos esenciales que debe cumplir una marca corporativa son al menos seis, según los han identificado las doctrinas modernas de comunicaciones:

1. **Notoriedad:** Debe ser conocida o recordada por sus audiencias relevantes, no importa si son muy masivas (como las de la industria alimenticia) o extremadamente selectas (como la maquinaria de alta especialidad). Una marca que sea desconocida para su público principal no puede cumplir con su tarea de cobijar y proteger a otras marcas. Alcanzar notoriedad es algo que requiere (en una medida que por lo general resulta inversamente proporcional) tiempo y recursos.
2. **Confianza:** Debe ofrecer un grado de seguridad a su consumidor final. Esto es básico, por ejemplo, en las industrias farmacológicas, tecnológicas o de transportes. De la confianza que entregue depende que una marca corporativa funcione como soporte de las demás marcas, y no como un lastre. Si

suscita desconfianza o inseguridad, es preferible que las marcas-producto asociadas se liberen de su cobijo.

3. **Trayectoria:** Se dice que el éxito engendra el éxito; esto es particularmente cierto en el caso de las marcas corporativas. La marca de un producto que sea respaldada por una marca corporativa aureolada por una leyenda de éxitos tendrá el camino más despejado para situarse donde desee. A la inversa, una marca corporativa salpicada de conflictos pone las cosas difíciles para sus marcas subordinadas.
4. **Identidad:** Una marca corporativa ofrece mejor protección cuando su identificación es fuerte y elevada. Fuerte en el sentido de suscitar el reconocimiento inmediato; y elevada en cuanto el concepto en que descansa la identidad corporativa sea amplio, y por ende compatible con las diferentes categorías de productos ante los cuales actuará como garantía. Aunque existen marcas corporativas nacidas de productos, las que se asocian a conceptos abstractos resultan por lo general más eficientes para estos fines.
5. **Imagen:** La representación de la marca en las mentes de los usuarios se construye con más tiempo que recursos. Sin embargo, marcas corporativas jóvenes han encontrado un gran potencial asociándose a temas emergentes, lo que les permite ganar notoriedad con rapidez, generar una trayectoria triunfante e ir actualizando su identidad. Estar en los tópicos salientes supone dos cosas: una cierta sensibilidad sociocultural para ir captando en sus orígenes las tendencias que irán modelando el futuro, y capacidad para tomar riesgos y apostar, aun con el riesgo de equivocarse.
6. **Reputación:** Son las garantías que la marca adquiere, no entre los consumidores (la confianza), sino entre los líderes de opinión: autoridades, pares de la industria, inversionistas, dirigentes sociales, científicos o culturales y medios de comunicación, entre otros. La confianza no se traduce siempre en reputación, aunque es usual que ambas se ayuden. En el mundo de hoy, toda organización, por cerrada que se pretenda, se verá envuelta inevitablemente en situaciones donde la comunicación con estas audiencias selectas es decisiva; en ellas se torna indispensable la reputación de su marca corporativa.

Construcción de marca

¿Qué hay que tener en cuenta cuando se emprende la construcción de una marca corporativa? Las estrategias imaginativas siempre son bienvenidas, pero ningún arranque de creatividad debería pasar por alto ciertas nociones básicas, que dicen relación con la ontología de las marcas¹.

Cinco de estas nociones parecen dar base a cualquier proyecto de marca corporativa que esté convenientemente alineado con las metas estratégicas de su organización:

1. Toda marca poderosa se sostiene en una fuerte identidad. Ésta nace y se sostiene en los valores, la cultura y el estilo de una organización. La identidad es un concepto de emisión: cómo se ve a sí misma la organización y cómo se quiere mostrar. Con frecuencia, esta dimensión íntima de la marca es aplastada por la urgencia de proyectar una determinada imagen pública. Es el error más reiterado en la construcción de marcas corporativas. Las marcas que no logran sostenerse y reproducirse en la práctica cotidiana de sus organizaciones son estrellas fugaces.
2. La imagen no siempre coincide con la identidad. La imagen de una marca es un concepto de recepción, y corresponde al modo en que una organización es percibida por la gente. Una organización puede desear ser vista de una determinada forma, y sin embargo ser percibida en la contraria. El desajuste posible entre imagen deseada e imagen proyectable debe ser diagnosticado con rigor y crudeza antes de emprender un proyecto de creación.
3. La disonancia entre identidad e imagen se produce por problemas en la comunicación. Éstos son de dos tipos: la que recibe el público del entorno y de los competidores; y la que emite o ha emitido en el pasado la propia organización, acaso sin saberlo. Todo acto de la organización proyecta imagen, no sólo los que han sido planificados con ese propósito; y los actos pueden ir en un sentido muy distinto del que pretende su comunicación formal o planificada. Por lo tanto, la posición de la comunicación debe ser central en el diagnóstico.

4. Es indispensable conocer a fondo al público-fuente y al público-objetivo. El público-fuente es el interno, en el cual descansa la identidad, y por la vía de sus actos, una parte relevante de la imagen; el público-objetivo es el externo, que por lo general tiene imágenes más o menos cristalizadas de las marcas corporativas. La investigación sistemática y creativa de estos públicos es clave en la construcción y diseño de marcas.
5. Una marca corporativa debe saber exactamente cuáles son los beneficios que ofrece. Esto parece obvio, pero también se suele olvidar que tales beneficios constituyen atributos de tres tipos superpuestos: funcionales, simbólicos y expresivos. Sin tener claridad sobre ellos es enormemente arriesgado aventurarse en la creación de una marca.

Plataforma de marca

La construcción de marcas corporativas supone, inevitablemente, una gran inversión de tiempo para definir reflexivamente cuál será su plataforma, la base sobre la cual operará.

Es inútil ahorrar tiempo y debate en esto. El máximo de inteligencia invertido en esta tarea significará también el máximo de convicción, identificación y claridad.

Los ejecutivos rehúyen esta clase de discusiones, que siempre les parecen un poco especulativas y un poco atrabiliarias. Error de fondo: casi todas las decisiones posteriores en torno a una marca corporativa estarán condicionadas por este trabajo inicial.

En el diseño de la plataforma de marca se pueden identificar ocho dimensiones². Veámoslas bajo la luz de la industria automovilística:

1. Visión: El punto de vista de la marca sobre la categoría a la que pertenece. Ejemplo: Jeep Cherokee sostiene que los todo-terreno «son una expresión de la libertad».
2. Misión: El aporte distintivo que la marca hace a su categoría. Ejemplos: «Volvo da seguridad», «Mercedes Benz aporta elegancia».
3. Producto: El objeto que personifica a la marca, que funda su identidad original, aunque su imagen se extienda a otros productos y a otras categorías. Ejemplo: Volkswagen y el primer Beetle.

4. Destinatario: La representación construida (arquetipo) del público al cual se dirige. Ejemplo: «Audi rejuvenece el espíritu».
5. Emisor: La representación construida (arquetipo) de cómo se espera que el destinatario perciba a quién está detrás de la marca (los dueños, los gestores, los empleados). Ejemplo: Henry Ford es Ford.
6. Personalidad: «Tipo de persona» que es la marca. Ejemplo: el joven universitario aspiracional que encarna el Golf de Volkswagen.
7. Cultura: Sistema de valores y costumbres con que la marca se identifica y que promueve. Ejemplo: BMW «es» la cultura europea de la elegancia, la audacia y la innovación...
8. Tono y códigos: Estilo, estética y comunicación de la marca. Ejemplos: la sobriedad de Volvo, lo lúdico de Beetle, el clasicismo de Mercedes Benz.

El tiempo y los recursos invertidos en definir con total convicción la plataforma de marca serán siempre bien recompensados.

La plataforma permite:

- la dirección estratégica del trabajo creativo, sin distraerse en esfuerzos incongruentes;
- la evaluación sistemática y con instrumentos pertinentes de los planes de comunicación y marketing;
- los procesos de renovación, dado que fija el punto de partida.

La construcción de la plataforma de marca es un proceso que no es ni creativo ni solitario; al contrario, es una labor más bien racional y colectiva. Más que de inventar, se trata de identificar, recoger, sistematizar, modelar y estilizar elementos que están presentes tanto en la organización como en el mercado. El trabajo de investigación óptimo para la plataforma incorpora el máximo de fuentes primarias (entrevistas, observaciones, grupos focales, intervenciones etnográficas, encuestas) y secundarias (análisis de tendencias globales, nacionales y sectoriales, evaluaciones de prensa, estudios de opinión, investigaciones sociodemográficas, interpretaciones cualitativas).

Por supuesto, los dos puntos de partida de una plataforma de marca corporativa son la naturaleza de la organización y su público. De esto se deriva el tipo de marca que se necesita.

Como los públicos se superponen (quien es consumidor puede ser también líder de opinión o inversionista, u otras cosas), hay

que asegurarse de que las distintas marcas de un mismo sistema cuenten con ciertos pilares comunes a nivel de su plataforma corporativa: por ejemplo, en lo que se refiere al emisor o la cultura.

BASES DE CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA CORPORATIVA³

- 1) El presidente de la organización es también el gestor de la marca.
- 2) La organización debe ver la construcción de marca como una inversión y a la marca como un elemento estratégico.
- 3) La difusión de la marca entre los empleados es una base esencial para su fortaleza.
- 4) La experiencia consistente del consumidor es esencial.
- 5) La consistencia se comunica por todos los canales (no sólo la publicidad).
- 6) La consistencia se comunica en todos los puntos de contacto.
- 7) La consistencia se comunica en todas las interacciones.

Crear y bautizar

Al crear una marca hay que pasar por cuatro etapas fundacionales, cuyos contenidos básicos han sido ya expuestos:

1. Definir el tipo de marca, según la función que se le quiere asignar;
2. Determinar los beneficios de la marca (funcionales, simbólicos y expresivos);
3. Establecer la plataforma de marca; y
4. Asegurar la identificación y el respaldo cultural y operativo de la organización con la nueva marca.

Esta última condición es mucho más importante de lo que se suele creer. Concebir la marca exclusivamente en función de las audiencias externas puede ser un error fatal, desde que toda marca tiene como soporte ineludible la organización que la genera.

Si la organización no siente orgullo de la marca que la representa y la expresa, y si no actúa según los cánones que se atribuyen a la marca, es más que probable que ésta nunca logre despegar.

La emergencia y la proyección de una marca no son tareas limitadas a los ejecutivos y a los estrategas de marketing y comunicación.

Ni el mejor gerente ni la más notable campaña publicitaria pueden sobreponerse a la respuesta inadecuada o descomprometida de un empleado del *call center*, obviamente, es igualmente válido lo inverso.

Lograr ese compromiso no es algo que pueda hacerse mediante una instrucción superior. No basta informar a los públicos internos. Es necesario que ellos sientan que están primero que los consumidores y que forman parte de la decisión que origina la marca. Una organización cuidará su marca como un patrimonio esencial siempre que perciba que ha nacido de ella.

Muchas energías, y numerosos conflictos, se consumen siempre en el problema del bautizo de una nueva marca. Todo el mundo tiene ideas que considera sinceramente geniales, y muchos tienen objeciones radicales contra las ideas ajenas.

Conviene desdramatizar esta búsqueda.

El nombre es importante, pero de ningún modo crucial. Casi se puede decir a la inversa: cualquier nombre es bueno para una buena marca que ha pasado rigurosamente por las cuatro etapas fundacionales.

Mejor aún, el nombre tiene cierta independencia, cierta vida propia, como los personajes de las novelas. A veces ni siquiera responde al proyecto de sus progenitores.

En el pasado, las empresas ponían su nombre a los productos, siguiendo el ejemplo elevado a axioma por Henry Ford y sus legendarios automóviles. Hoy, las empresas pueden llegar a ser dominadas por los nombres de sus marcas estrella, como le ocurrió a Tokio Tsuhin Kogyo, que hoy es conocida como Sony, y a Tokio Denki Kagaku, que cedió ante su propia sigla, TDK.

Lanzamiento en cuatro claves

A la creación de una marca sucede la comunicación para colocarla en el mercado.

Este proceso consta, gruesamente, de cuatro fases:

1. El primer golpe: Para una marca nueva es fundamental que el primer golpe de comunicación dé en el blanco. Esto implica:
 - a. Llamar la atención de su público-objetivo;

- b. Transmitir sus valores y principios;
 - c. Instalarse dentro de una cultura específica;
 - d. Generar la identificación necesaria en la organización que la sustenta.
2. El liderazgo: Una marca nueva necesita ubicarse como la primera en clavar la bandera en un territorio nuevo. Ser número uno en conquistar una zona o categoría que no tenía dueño, o que no estaba siquiera identificada, tiene un alto valor estratégico. Es lo que han hecho marcas como FedEx (primer correo *overnight*), Domino's Pizza (primero en entregar pizzas a domicilio) o CNN (primer canal de cable de noticias).
3. La certificación: Una marca necesita mostrar evidencias de que el mercado la ha validado y declarado exitosa. Nada comunica más prestigio que el éxito, un mensaje que llega hasta el último de los clientes. La opinión de los analistas o de la prensa especializada tiene un valor gigantesco para una marca emergente.
4. La leyenda: Una marca nueva necesita ser el resultado de una aventura larga y llena de decisiones y emociones, una historia que debe convertirse en una saga legendaria para mantener su fuerza inicial. El mito de la fundación da base a la leyenda; el trayecto heroico la consolida. En años recientes, las empresas de Internet, aun con sus dispares resultados, exploraron el espacio de la osadía: quien se atreve a separarse de «la ruta lógica» tiene cierta ventaja agregada.

La necesidad de la leyenda

Hasta hace muy poco, la idea de que la personalización de las marcas era un valor agregado formaba parte del sentido común del marketing y las comunicaciones.

Se creía que el éxito suponía una fuerte correlación entre las marcas surgidas de una hazaña y la propia historia de la persona que la había acometido o liderado. Tras una gran marca asomaba un héroe con cara, familia, trayectoria, crisis, *hobbies*: Bill Gates, Silvio Berlusconi, Ted Turner, Mario Conde, Rupert Murdoch, Luciano Benetton, Carly Fiorina...

TELETÓN: EL REENCANTAMIENTO

- Teletón es la actividad altruista con mayor fuerza en Chile. Desde 1978 ha realizado 20 campañas nacionales por televisión para ayudar a la rehabilitación de los niños discapacitados.
- La campaña del 2003 reveló un debilitamiento serio: la meta de recaudación solo se alcanzó con donaciones de última hora del directorio de la propia Teletón y del gobierno.
- Para la versión del 2004, su líder, Mario Kreutzberger («Don Francisco») y el equipo de gestión de Teletón, decidieron orientar la campaña previa hacia el «reencantamiento de la gente con la marca Teletón», buscando recuperar y actualizar los elementos más esenciales de la obra.
- Cinco focos fueron elegidos para lograr ese fin:
 - Situación a los niños en el centro de la comunicación como los verdaderos protagonistas de la Teletón.
 - Exigir y proyectar el esfuerzo real de los colaboradores (artistas, animadores, deportistas, políticos).
 - Garantizar que el *show* televisivo diese preponderancia a la humanidad y a la emoción.
 - Generar más transparencia sobre los aportes y los gastos, clarificando el rol de los auspiciadores desde el inicio de la campaña.
 - Recuperar el atributo de espacio donde ocurren cosas extraordinarias.
- Con esta estrategia, Teletón 2004 consiguió que:
 - Todos sus voceros se alinearan tras los mismos conceptos, lo que permitió que el mensaje llegara de manera nítida a los medios, y que además les proveyera del marco interpretativo —«Teletón triunfa con cambios» (*El Mercurio*, diciembre del 2004)
 - El equipo de Teletón recuperara y fortaleciera su mística y optimismo históricos.
 - La campaña alcanzara una recaudación récord cuya cifra fue de \$13.227.892.546.
- Dos años después (mayo del 2006), un estudio de Adimark reveló que la imagen de Teletón calificaba con un promedio de 6,6 sobre 7 (con un 74% de 7 absoluto).

Sin embargo, las grandes crisis corporativas del incipiente siglo 21 han mostrado que las debilidades humanas de los héroes personalizados pueden causar estragos en marcas de gran solidez.

EL TRAYECTO DEL HÉROE

Los estudios literarios han establecido que la jornada heroica puede dividirse en 12 fases canónicas —o capítulos—, relativamente variables en extensión e intensidad⁴:

- 1) **El mundo ordinario:** El futuro héroe se muestra como un sujeto corriente, con aspiraciones y limitaciones dentro de una vida rutinaria.
- 2) **El llamado a la aventura:** El futuro héroe se enfrenta a un desafío o una meta.
- 3) **El rechazo del llamado:** El futuro héroe duda o muestra temor.
- 4) **La reunión con el mentor:** El futuro héroe obtiene seguridad, inspiración, experiencia y/o sabiduría a partir de un maestro o un ejemplo.
- 5) **El cruce de la frontera:** El héroe asume la aventura (la novedad) e ingresa al mundo especial, desconocido y peligroso.
- 6) **El mundo especial:** Las pruebas, los aliados y los enemigos extraordinarios le confirman al héroe que ha pasado a otra esfera de desafíos.
- 7) **La aproximación:** El héroe se prepara para una confrontación decisiva con las fuerzas del fracaso.
- 8) **El sufrimiento:** El héroe se enfrenta a sus temores y bordea el fracaso.
- 9) **La recompensa:** El héroe resurge triunfante y halla el sentido al hecho de haber enfrentado el fracaso.
- 10) **El regreso:** El héroe, sintiendo cumplida su misión, se apresta para dejar el mundo especial.
- 11) **La resurrección:** Una prueba final que redime y convierte al héroe en las cercanías de su hogar, devolviéndolo a la humildad inicial, ahora revestida de heroísmo.
- 12) **El regreso con el elixir:** Instante estelar en que el héroe regresa a casa y comparte las ganancias de su hazaña con sus amigos, familia y comunidad, como muestra de su responsabilidad social.

Y quizás el ideal de la empresa del futuro se radique en los conjuntos y no en los sujetos; ello sería congruente con el modelo de la interdependencia de la inteligencia y del conocimiento que está permeando a la sociedad global y a las actividades productivas en concreto.

Cualquiera sea la opción que se escoja —*the song or the singer*—, la leyenda es un paso indispensable para la construcción, unificación y defensa de la marca.

Los estudios culturales, antropológicos, historiográficos y, más especialmente, los literarios, han trabajado tan arduamente en torno a las leyendas —ancestrales y clásicas— en el último medio siglo, que merecen ser oídos muy por encima de las a veces improvisadas voces del puro marketing.

Sólo cabe advertir que sus ideas sobre el héroe son en general más abstractas que lo que los administradores desearían, y que pueden remitirse a menudo a sujetos colectivos. En contrapartida, cualquier organización puede reconocer o reinterpretar sus fases de desarrollo a la luz del trayecto del heroísmo.

¿Crear o renovar?

Renovar en forma constante y sistemática una marca ya instalada es una inversión mucho más rentable que crear continuamente marcas nuevas. Ni siquiera el hecho de que esto atenta contra los negocios de la industria de las comunicaciones puede llevar a ignorar este axioma.

La obsesión por crear nuevas marcas es un estupendo negocio para los *brand builders* y para las agencias de publicidad y comunicaciones, así como un excelente pergamino en la carrera de un gerente de marketing, pero con demasiada facilidad puede ser un pésimo negocio para los accionistas.

Las grandes marcas están cambiando permanentemente para adecuarse a su evolución interna (su identidad) y a las transformaciones que experimentan su público y sus percepciones (su imagen).

Como cambian todos los organismos vivos, cambian también las organizaciones, con lo cual su identidad va mutando en forma continua. Y cambian, en una cadena infinita, el entorno, los competidores y los públicos.

Mantener una evaluación constante de estas mutaciones (la llamada auditoría de marca) es una labor esencial para una gestión proactiva de marcas.

A las marcas se aplica, como al conjunto de la vida, la segunda ley de la termodinámica: la materia tiende al máximo reposo, es decir, a la muerte. Esa situación se produce cuando se consume la energía necesaria para conservar el movimiento. La consecuencia es a la vez escalofriante y estimulante: si no se invierte mucha energía en la construcción y mantención de la marca, ésta morirá en cuanto sea posible.

Por tanto, la marca vive del dinamismo, no del reposo; se alimenta de la adaptación al cambio, no de la conformidad presente; y crece con la atención al entorno futuro, no al éxito pasado.

SEIS ADVERTENCIAS SOBRE EL CAMBIO

- 1) El cambio de una marca corporativa tiene un impacto directo sobre la identidad de la organización; si ésta no la acompaña, fracasará.
- 2) El cambio de una marca corporativa es una decisión cuyas consecuencias pueden ser tan extensas, que requiere de un estudio igual o mayor al de la creación de una marca nueva.
- 3) El cambio de una marca corporativa no debe responder a los deseos suscitados por el mero aburrimiento de los ejecutivos con su imagen corporativa; éstos deben preguntarse primero si el público-objetivo comparte su mismo grado de saturación y si está o no identificado con lo que tiene.
- 4) El cambio de una marca corporativa no debe obedecer al deseo de los ejecutivos de que ella se adecue a su propio estatus social o cultural, sin evaluar los costos que ello puede entrañar en su mercado-objetivo. Hay que separar a las marcas de las aspiraciones personales de los ejecutivos.
- 5) El cambio de una marca corporativa no debe responder a los deseos de innovación, afirmación de autoridad o sello personal de los ejecutivos. Hay vías menos riesgosas y más económicas para satisfacer sus egos.
- 6) Conviene desconfiar de la frase «hay que mantener lo bueno, pero introducir un cambio». Bajo su apariencia razonable se oculta con indeseable frecuencia la lógica del improvisador.

La marca debe cambiar cuando sus consumidores muestran señales de alejamiento, sea como efecto de cambios en el mercado, en el entorno o en ellos mismos, y no cuando se aburran sus ejecutivos o cuando asuman nuevos directivos que quieran imprimir «un nuevo sello». Para las marcas, estos arrebatos pueden resultar fatales: su evolución debe depender única y exclusivamente de los cambios en sus públicos y de la identidad de las organizaciones.

¿Renovar o extender?

Dicho lo anterior, es preciso admitir que hay situaciones en que el cambio de la marca se vuelve imprescindible. Las que parecen más evidentes:

- Cuando se lanza un nuevo producto.
- Cuando se observa un desgaste severo de la marca entre sus consumidores tradicionales.
- Cuando se aprecia una escasa identificación con la marca por parte de la propia organización.
- Cuando se plantea una renovación radical de un producto o de una línea o gama, y su orientación a nuevos nichos de mercado.

En principio, sin embargo, no es conveniente crear y lanzar una marca nueva si se dispone de una que se pueda extender.

La extensión de marca consiste en la extrapolación de sus atributos a nuevos productos o servicios. Benetton y Calvin Klein, por ejemplo, extendieron sus marcas, asociadas originalmente al vestuario, a productos como perfumes, maletas y hasta lencería y diseño de automóviles.

La extensión de una marca supone una inversión de energía y recursos inferior a la de la creación de una nueva.

Esto explica la tendencia vigente a expandir marcas en todo tipo de industrias. Sin embargo, esto no significa que sea un proceso sencillo. Lo mismo que en la creación y renovación, la extensión de marca supone condiciones rigurosas y encierra grandes amenazas.

Los consumidores buscan las marcas para depositar confianza en ellas, y de ese modo ahorrar tiempo. Por tanto, seguir a una marca es una comodidad, mientras que cambiarse supone cierto esfuerzo (tampoco excesivo, y cada vez menor). El cambio se pro-

duce debido a que el *stock* de confianza es limitado; es decir, la confianza en una marca es esencialmente volátil y veleidosa, y la confianza que pierde una marca la gana otra.

El requisito básico de la extensión de una marca es que el bien o servicio que pasa a ser protegido sea afín al concepto, atributos y posicionamiento de la marca original. Como dicen Al y Laura Ries, «el camino más fácil para destruir una marca es poner su nombre en cualquier cosa».

La coherencia es la condición fundamental de una extensión exitosa: por ejemplo, si la marca original está asociada a la noción de tradición, necesita un esfuerzo monumental (y riesgoso) para extenderse a un producto vinculado con la idea de modernidad; si está identificada con los gustos de un consumidor adulto, extenderse hacia un público adolescente le costará tanto como un cambio de identidad.

LAS PUNTAS DE LANZA: EL CINE Y LA POLÍTICA

- 1) **La industria de la entretenimiento:** Ya es una tradición que los productos de entretenimiento aprovechen sus marcas en oportunidades repetidas. En el cine, donde existen marcas duraderas desde los años 20 —Drácula, Frankenstein, La Momia—, la de mayor consistencia y perdurabilidad es James Bond, el agente 007. Desde los 80, sin embargo, la tendencia se ha vuelto constante en tres dimensiones:
 - * Las marcas que se extienden a partir de personajes y mundos con gran recepción del público: *Rocky*, *Terminator*, *Tomb Raider*, *X-Men*.
 - * Las marcas que se extienden en forma seriada, en virtud de su funcionalidad modular: *Analyze this (Analízame)*, *If these walls could talk (Si las paredes pudieran hablar)*, *The silence of the lambs (El silencio de los inocentes)*.
 - * Las marcas que cobijan una saga, y que así fueron concebidas desde su inicio, con alta rentabilidad por capítulo: *Star Wars (La guerra de las galaxias, que inició la tendencia)*, *Harry Potter*, *Lord of the Rings (El Señor de los Anillos)*.
- 2) **La política:** Una marca (es decir, un apellido) con prestigio puede dar lugar a prolongadas extensiones. Roosevelt, Kennedy y Bush son casos contemporáneos en Estados Unidos, tal como Alessandri y Frei en Chile, Batlle en Uruguay o Gandhi en India. Los ejemplos se repiten en muchas latitudes con similar consistencia.

De lo anterior se deriva que las marcas más aptas para soportar extensiones son aquellas asociadas a un concepto (lo más abstracto posible) antes que a un producto, a un segmento de consumidores o a una localidad.

«Modernidad», «tradicición» o «tecnología», por ejemplo, son soportes más sólidos que «automóviles», «golf» o «computadores». Los casos clásicos de extensiones exitosas son los de marcas de vestuario; la marca Bic, en cambio, ha fracasado estrepitosamente en varios de sus intentos de extensión, porque la gente la asocia con un objeto muy concreto: los lápices desechables.

La extensión de marcas encierra dos tipos de amenazas. El primero y más obvio es que amplifica el radio de vulnerabilidad; el prestigio pasa a depender de cómo se comporta una mayor gama de productos en públicos más amplios y diversos.

Los problemas o crisis de un producto en un segmento de consumidores se pueden extender por el «sistema nervioso» de la marca hacia todos sus productos y mercados. Esta es una amenaza con la que conviven todas las marcas ampliamente extendidas, especialmente las de carácter global, para quienes un inconveniente local puede transformarse en cuestión de horas en una crisis global.

La segunda amenaza de la extensión de marcas es el fracaso. Es frecuente que los proyectos de extensión que fracasan no afecten solamente al producto «receptor», sino también a la marca-origen, que puede verse debilitada y abrir una inesperada oportunidad a los competidores en su *core-business*. Por ejemplo, si un banco decide extender su marca a la administración privada de pensiones, y este proyecto fracasa, es casi seguro que se debilitará la marca en su negocio principal, lo que será aprovechado por los bancos competidores.

Extender una marca es preferible a crear una nueva, pero hay que tener presente que, al ampliar la vulnerabilidad, se necesita colocar más recursos en la gestión y cuidado de la marca; y que, si la extensión pone en peligro el núcleo central de la marca, más vale abandonar la idea de extender y decidirse a crear una marca nueva⁵.

CONTRA LA EXTENSIÓN, O EL SÍNDROME LEINENKUGEL

- La extensión de marcas estuvo de moda en los 80. Entre sus primeros y más constantes opositores estuvieron Jack Trout y Al Ries, de Trout & Partners.
- Trout, un vehemente gurú del desarrollo de marcas, ha persistido en su convicción de que es mejor crear marcas que extenderlas. Entre sus modelos clásicos ocupa un lugar preferente la polifonía de marcas creadas por las cervezas, y en especial por Miller.
- Pero su caso más elocuente es Leinenkugel, otra cerveza que obliga a elegir entre variantes: Leinenkugel Original Premium, Leinenkugel Light, Leinenkugel Northwoods Lager, Leinenkugel General Bock, Leinenkugel Red Lager, Leinenkugel Money Weiss, Leinenkugel Berry Weiss, Leinenkugel Hefeweizen y Leinenkugel Creamy Dark. Comentario de Trout: «Mejor tomamos una Budweiser».
- El caso no termina allí. Al adquirir otra compañía, Leinenkugel se agregó las marcas Private Reserve, Dark Porter, Amber Ale, Pale Ale, Hazelnout Scout, Blackberry Wheat, Hefeweizen y Red Lager. Nuevo comentario de Trout: «Mejor seguimos tomando una Budweiser».
- Leinenkugel tiene más: Red Dog, Icehouse, Southpaw Light, U Old English 800 Malt Liquor, Old English 800 Ice y Old English 800 Mixed Fruit. De nuevo Trout: «A estas alturas, tal vez lo mejor sea irse a casa»⁶.

1 Ries, Al; & Ries, Laura: *The 22 immutable laws of branding*. New York: HarperBusiness, 1998.

2 Kapferer, Jean-Noël: *Les marques, capital de l'entreprise*. París: Les Éditions d'Organisation, 1995.

3 Kitchen, Philip J.; & Schultz, Don E.: *Raising the corporate umbrella*. Hampshire: Palgrave, 2001.

4 Esta estructura está tomada de: Vogler, Christopher: *The writer's journey. Mythic structure for writers*. Studio City: Michael Wiese, 1998. A la vez, Vogler reconoce como inspiración los trabajos de Joseph Campbell sobre los mitos tradicionales, y en especial Campbell, Joseph: *The hero with a thousand faces*. New York: Princeton University Press, 1972. {En castellano: *El héroe de las mil caras*. México: Fondo de Cultura Económica, 1998}.

5 Sobre la creación y extensión de marcas, ver también Kapferer, Jean-Noël: *Les marques, capital de l'entreprise*, especialmente los capítulos 8 a 11.

6 Trout, Jack: *Big brands, big trouble*. New York: John Wiley & Sons, 2001. {En castellano: *Grandes marcas, grandes dificultades*. México: McGraw-Hill, 2003, p. 94}.

GERENCIA DE MARCA

Toda marca nace de un producto o de una organización, pero una buena marca suele trascender su origen.

Las marcas no son, como algunos tienden a creer, sólo ciertos aspectos externos, como logotipos o isotipos; son realmente el sentido de un producto u organización en la mente de los consumidores.

La marca es lo que éstos perciben o sienten acerca de un producto u organización. En la última línea, cada persona crea una marca propia para sí misma. Para cada individuo, cada marca es única e irrepetible, porque se entronca con su experiencia.

¿Puede una organización controlar su marca? La respuesta ya se ha dado: no completamente.

Lo que una organización puede —y debe— es gestionar su marca o su sistema de marcas. La gerencia de la marca (y en particular la de tipo corporativo) es de hecho una de las tareas principales de la Comunicación Estratégica.

Pero se trata siempre de gestión, lo que supone una lógica enteramente diferente a la del control.

Cuando la Motion Pictures Association of America (MPAA) descubrió que había dado origen a una poderosísima marca, el Oscar, realizó todos los registros legales que le permitieran mantener el «control» jurídico de ella. Pero es evidente que el Oscar supera tan ampliamente los márgenes de la MPAA, que de hecho sus mayores beneficiarios, en términos financieros y también de prestigio, son las películas premiadas con él y no la organización que jurídicamente la controla.

Así, el control jurídico de la marca —indispensable como la protección de cualquier patrimonio— es enteramente distinto y ajeno al control de su representación pública.

Gestión en lugar de control

Gestionar una marca implica asumir que la organización no tiene el dominio sobre ella y que sus directivos no pueden manipularla a su antojo, dado que su elasticidad es baja y su plasticidad, sólo intersticial¹.

Como el cristal, las buenas marcas tienen una fisonomía clara y sólida, pero son sumamente frágiles y sensibles a la manipulación; cualquier exceso o abuso concluye con su pulverización. Por tanto, la condición inicial de la gestión de marcas es el manejo delicado y cuidadoso.

La gestión de marcas exige asumir siempre el punto de vista o la sensibilidad de los consumidores.

Cuando una organización pierde la relación con su público, las marcas declinan y mueren; o, lo que puede ser peor, se emancipan por completo de la entidad que les dio origen y quedan a disposición de quien pueda gestionarlas mejor. En este último caso es usual que las marcas caminen hacia la declinación, por la ausencia de un soporte adecuado.

Una correcta gerencia de marca implica conocer la relación entre ésta y el producto que provee la organización.

Una cosa es que las marcas trasciendan a los productos y otra es suponer que pueden prescindir de ellos. La respuesta a los excesos del *branding*—y de sus críticos excesivos, como Naomi Klein— es que las marcas no se pueden sostener exclusivamente en sí mismas: su valor está siempre ligado a un determinado producto o servicio. Si éstos desaparecen o si sus atributos originales mutan por completo, las marcas morirán más temprano que tarde. Una buena marca supera al producto, y desde luego puede tener más valor, pero nunca termina de disociarse por completo.

La gestión de marcas exige comprender que éstas son más inelásticas que los productos e incluso que las organizaciones que están detrás. Es difícil, costoso y a veces hasta imposible modificar una marca a través del cambio del producto o de la organización que la soporta.

Se puede cambiar un producto, su composición, sus atributos o su precio, e incluso la estructura y la cultura de una organización,

porque todo esto es algo que está relativamente bajo el control de sus directivos. No es tan claro, en cambio, que se pueda cambiar el significado que tiene ese producto u organización (su marca) en la mente de las personas.

Dado que el público está sujeto a experiencias e influencias diversas que condicionan su percepción sobre las marcas, el espacio para maniobrar con ellas es estrecho. Semeja un desfiladero cuyas murallas, más altas y cerradas mientras mayor sea la fortaleza de la marca, están constituidas por las percepciones, los sentimientos y las ideas de las personas que la conocen.

En esa brecha —cuya extensión y amplitud deben ser analizadas cuidadosamente, caso a caso— deben operar los esfuerzos dirigidos a que una marca cambie, evolucione o se renueve; sería iluso confiar en que la propiedad jurídica permita a la organización manipular su marca como se le antoje.

Hay una dimensión en que, en realidad, la marca derechamente no es suya. Esto puede ser difícil de admitir, pero sin tal conciencia no hay posibilidad de una gerencia adecuada.

Cultivando el patrimonio

La consolidación de una marca requiere grandes y prolongadas inversiones.

Instalar un concepto y una emoción en individuos sometidos a un bombardeo constante de información y estímulos es una tarea cada vez más costosa, que envuelve cuantiosos recursos económicos y enormes esfuerzos de creatividad. Esto contribuye a explicar por qué las marcas son un patrimonio tan valioso para las organizaciones de toda índole.

Sin embargo, las marcas comparten la tendencia de todas las cosas a agotarse y declinar. El peor negocio de una organización es permitir que ese proceso sea prematuro o acelerado.

Dejar morir y crear nuevas marcas es buen negocio para muchos consultores y asesores, pero rara vez para los accionistas y ejecutivos de una organización. En estas posiciones no existe nada más rentable que invertir para actualizar y renovar continuamente las marcas existentes.

Por lo tanto, la mejor gestión es la que renueva una y otra vez la marca en función de dos variables básicas:

1. La evolución de los objetivos estratégicos de la organización; y
2. Los cambios que experimentan sus públicos, sea como efecto de cambios en el entorno o de la acción de competidores directos o indirectos.

Las marcas deben ser cultivadas constantemente para que se mantengan en la mente de las personas con la fisonomía y los atributos deseados².

La metáfora más adecuada para describir esta tarea es, no la producción industrial, sino la agrícola: requiere de la misma parsimonia, paciencia y disciplina para ir preparando la tierra, sembrando, desmalezando, abonando, podando, y esperando siempre la temporada precisa, sin dejarse arrastrar por la ansiedad o el voluntarismo, que no alterarán nunca el ritmo de la naturaleza

La razón principal para invertir permanentemente en una marca es que se trata de un organismo dinámico; no es muy elástico ni plástico, pero tiene al menos la volubilidad de todos los entes vivos. Y comparte con ellos su tendencia al envejecimiento y la muerte.

Toda organización sabe que se deteriora si no invierte periódicamente en su infraestructura, equipamiento y capital humano; lo mismo ocurre con la marca. Y esta es la única manera de retardar el deterioro y agregarle fortaleza.

Naturalmente, esta necesidad es más seria y urgente cuando se trata de una marca corporativa.

Y este caso define la principal tarea de la Comunicación Estratégica.

Monitorear para cuidar

La gerencia de marcas corporativas exige un monitoreo permanente de cuatro variables que están en continua transformación: la estrategia de la organización, las audiencias, el entorno y los soportes de comunicación.

1. La estrategia corporativa. La gestión de marca debe mirar en primer lugar a los objetivos estratégicos de la organización, lo que significa entender y precisar qué quiere ella de su marca. Como parte de su natural desarrollo, la identidad y las metas de

la organización se desplazan y cambian; esa movilidad, cualquiera que sea su velocidad, debe reflejarse adecuadamente en la marca corporativa. De otro modo se puede producir una asincronía irremontable entre marca e identidad de la organización. La gestión de la marca corporativa empieza por la actualización constante de los atributos que definen a la marca a partir de la revisión de las orientaciones vigentes en la organización. En un momento puede predominar la orientación a la innovación; en otro, a la consolidación; en otro, al usuario, y así por delante. Este tipo de definiciones determina la identidad de la marca, por lo que desatenderlas equivale a abandonar la gestión. Y revertir esa situación es, si no imposible, tan difícil como crear una marca nueva. Esta es una razón suficiente para que el ente responsable de la gestión de la marca corporativa esté en contacto estrecho con la más alta dirección de la organización. No hay otra manera de que conozca y actualice oportunamente las reorientaciones estratégicas.

2. Las audiencias. El público está cambiando constantemente en términos de valores, percepciones, hábitos y conductas. Con dichos cambios se crean nuevas segmentaciones, sociales, culturales, de estilos de vida y de consumo, lo que significa que se originan nuevos mercados o audiencias. La atención a estas transformaciones es una necesidad esencial de la gestión de marca; no tenerla entraña el riesgo de que la marca quede desfasada y se vuelva anacrónica, es decir, que anticipe y precipite el proceso de envejecimiento y muerte. El monitoreo de estas tendencias permite que tanto la marca como la propia organización redefinan su público-objetivo, se abran a nuevos públicos potenciales y mantengan al día su exposición y comunicación.
3. El entorno. Las marcas no viven nunca en el vacío. En la «teología» (humorística) del marketing se dice que el vacío puede definirse como la ausencia de marcas. Las marcas existen en un entorno en cambio continuo, donde habitan otras marcas que compiten por la atención y la adhesión de los mismos públicos-objetivo. Esto hace indispensable:
 - a. *Prestar atención a la evolución del entorno* o paisaje general (lo que ocurre en la economía, global y local; en el escenario político, nacional e internacional; en el ámbito artístico y

cultural, en el científico, en la educación, en la infraestructura), que condiciona en forma crítica el modo en que los públicos perciben las marcas y sus mensajes. Un ambiente de crisis y otro de estabilidad política, uno de apertura y otro de contracción cultural, uno de alza de las expectativas económicas y otro de deterioro, tienen impactos radicalmente diferentes sobre cualquier marca. Cuanto mejor sea el diagnóstico sobre el entorno, más segura y eficiente será la gestión de marca.

- b. *Evaluar la estrategia de los competidores* (actuales y potenciales). Una adecuada apreciación de lo que hacen y buscan los competidores puede inducir a cambios que no estaban previstos en el posicionamiento de una marca o en sus programas de comunicación, pero que se vuelven planificables a partir de ella. El carácter crítico de esta evaluación se aprecia mejor, por ejemplo, en los sectores con altas regulaciones, donde los competidores luchan no sólo por defender sus marcas, sino también por afectar a las otras a través de las normas legales.
4. Los soportes de comunicación. La gestión de marca también debe tener presente los cambios que ocurren en los sistemas de comunicación que utiliza. A partir del siglo 20, y especialmente de su último cuarto, el mundo se caracteriza por la impresionante velocidad de los cambios en la tecnología y en la organización industrial de las comunicaciones. Si se observa el mapa actual de las comunicaciones en el mundo sólo por sus principales propietarios, se verá que en el 2006 nada se parece a lo que había, digamos, en 1960; y si se lo mira únicamente por su configuración tecnológica, la diferencia es todavía más radical. El planeta vive en medio de una violenta, aunque incruenta, revolución de las comunicaciones, cuyo desenlace ni siquiera se vislumbra —y probablemente no exista—. La información y el conocimiento se multiplican a ritmos geométricos, y las herramientas que lo hacen posible siguen una velocidad semejante. En períodos muy breves surgen nuevos medios y soportes, se acelera la convergencia entre ellos, cambian los dueños y los líderes, y hasta renacen medios a los que se creía moribundos. Las comunicaciones

de hoy son, para usar una metáfora naviera, un mar agitado en grado 8. La gestión de marca que no incorpore esta realidad perderá muy pronto el rumbo por el que transita su marca corporativa, y con ello perderá, al final, la propia marca. A la inversa, una comprensión informada de lo que está ocurriendo en las comunicaciones (y especialmente de sus grandes tendencias) permitirá dar a la marca los mejores soportes para su desarrollo y fortalecimiento.

*¿Qué es el posicionamiento?*³

El posicionamiento es el proceso a través del cual una marca logra obtener una determinada ubicación en la mente de su público relevante.

Para alcanzar esa ubicación es indispensable que la marca defina una proposición específica —una *raison d'être*, una justificación, un punto de diferencia, una plataforma, una identidad—. Cuanto más simple, cuanto más sintética, mejor.

El posicionamiento no se encuentra en el interior del producto, servicio, organización o institución, sino en la mente de los públicos relevantes. Las estrategias de posicionamiento se organizan para encontrar una ventana de oportunidad para colocar su proposición específica.

El posicionamiento no se efectúa en el vacío, sino en competencia con otros actores y en un ambiente con mucho ruido comunicacional.

Investigar para anticipar

El monitoreo del entorno presente es indispensable, pero de ningún modo suficiente. Sirve para no quedar atrás, pero no siempre para avanzar. Una gestión de marca que quiera diferenciarse y ganar puntos en la carrera de la competitividad será la que disponga de la capacidad y la creatividad para anticiparse y actuar proactivamente.

Los pronósticos valen más que los diagnósticos, tal como son mejores las imágenes en movimiento que las imágenes congeladas. Para estos efectos es mejor identificar las tendencias que los

«estados-del-arte», y más valioso reconocer el movimiento que la (relativa) estabilidad.

La capacidad de anticipar tendencias no es fruto de ninguna genialidad ni menos de los talentos misteriosos de un «gurú»; incluso en la tradición testamentaria, los profetas no son los que adivinan el futuro por artes mágicas, sino aquellos que logran hallar las señales del futuro a partir de lo que ya está produciéndose. En los tiempos actuales, esa capacidad es simplemente el resultado de una actividad de investigación constante e innovadora.

La investigación para la marca (e incluso la investigación organizacional en general) tiene frecuentemente un mínimo de dos dimensiones (admitiendo que podrían existir otras, intermedias o mixtas):

- La formal, que se refiere a los estudios sistemáticos sobre lo que viene —no sobre lo que pasa ni pasó— empleando técnicas más creativas que las que se usan corrientemente en los estudios de mercado. Hoy, una encuesta de nivel profesional sigue siendo eficiente para retratar el presente; pero no es suficiente para obtener señales anticipatorias. Este propósito sólo puede cumplirse con estudios etnográficos de largo plazo en aquellos grupos o minorías líderes, donde se están gestando las nuevas tendencias culturales y de consumo. Si Hollywood hubiese usado estos instrumentos en los 60, cuando el público de cine caía en picada, habría sabido que las familias norteamericanas habían emigrado a los suburbios y que sólo se necesitaba llevar las salas hasta esas localidades (en lugar de mantenerlas en los centros urbanos) para recuperar los ingresos, como vino a lograrlo recién a fines de los 70.
- La informal, que se relaciona con la capacidad de la organización y de sus directivos para captar las señales de cambio social, así como las nuevas tendencias del entorno y de sus públicos. Esto implica estructuras porosas, sensibles, horizontales, orientadas a acoger lo nuevo sin importar de dónde venga, y sin temor a la innovación e incluso al error. El «olfato», el «ojo» y todas esas metáforas sensoriales con que se identifica al buen criterio no son, a fin de cuentas, más que traducciones poetizadas de la sensibilidad al ambiente, y especialmente de la disposición a adaptarse a éste. Si el darwinismo es aplicable a las organizaciones, sólo lo es en sentido negativo: un

ente cerrado, autosuficiente e insensible al entorno está condenado a la extinción. En el mundo de la hipercompetencia, la extinción puede sobrevenir en forma súbita. Por ello, una organización abierta a las señales externas, por críticas que ellas sean, es finalmente más fuerte que las que se amurallan en su orgullosa identidad. La marca sigue el mismo derrotero.

La (r)evolución permanente

Lo peor que le puede ocurrir a la gestión de una marca corporativa es encontrarse de pronto con su agotamiento. Si se observa con detención, las grandes marcas están en permanente, aunque sutil, cambio; y si se pregunta a sus gestores, ese movimiento continuo y delicado es su principal motivo de orgullo. Significa que la marca se adecua a los cambios de su organización, su público y su entorno.

Como organismo dinámico, la marca corporativa tiene un desarrollo evolutivo, que podríamos llamar inercial, por el cual su configuración en la mente de las personas se va modulando en diferentes sentidos.

Como organismo cultivable, tiene un potencial revolucionario, por el cual puede movilizar la imaginación y los sentimientos de esas mismas personas según la manera en que logre comunicar sus cambios premeditados. Exagerando la nota, y según la proactividad y el acierto de sus gestores, puede ser la evolución permanente del darwinismo o la revolución permanente del trotskismo.

¿Cómo reconocer una u otra situación? No existe un método mandatorio, pero, siguiendo las prácticas de otras áreas de las organizaciones, parece que lo más recomendable es realizar con cierta periodicidad una auditoría de marca.

Por definición, la auditoría debe ser encargada a un agente externo, no contaminado por la historia de la organización y de su marca, que revise la consistencia global de la comunicación, es decir, en qué grado transmite significado al público-objetivo y cómo concuerda con los fines estratégicos de la organización.

La auditoría de marca es un ejercicio similar al que se realiza en el campo administrativo-financiero, o en recursos humanos, o en operaciones. Una entidad externa evalúa los procedimientos y re-

sultados, lo que no implica desconfiar de los sistemas internos, sino que simplemente obedece a la necesidad de verificar que todo esté marchando correctamente.

Para cualquier organización, la salud de la marca es tan importante como la de sus sistemas de contabilidad y finanzas, por lo que parece explicable que se empleen para su evaluación procedimientos igualmente estrictos.

RUSSELL SIMMONS, EL MAGNATE DEL HIP-HOP

- Nadie iguala hoy en capacidad de anticipación de tendencias a uno de los magnates más respetados de EE.UU., Russell Simmons, que a sus 46 años disfruta de una posición que habría sido inimaginable tres décadas antes. Afroamericano, callejero y sin educación universitaria, Simmons se relaciona a diario con Hillary Clinton, Donald Trump y Jack Welch.
- El ascenso de Simmons se inició en 1985, cuando fundó el sello Def Jam Records, que recogió el desdeñado avance del *rap* y el *hip-hop* en la cultura norteamericana. De esa percepción, agudizada por el contacto con los espectáculos callejeros, salieron las glorias de LL Cool J y Beastie Boys, entre muchos otros.
- Pocos años después, fue el primero en percibir que el *rap* y el *heavy rock* podían traducir en conjunto las inquietudes de los adolescentes. Nadie antes había reunido a cantantes callejeros negros con rockeros profesionales blancos.
- A fines de los 80 se amplió a la ropa, con la línea de camisetas, pantalones y chalecos Phat Farm, baratos pero con toques de elegancia.
- En 1990 creó un *holding* para cobijar todos sus productos: Rush Communications, que no produce comunicaciones, sino conocimiento y objetos que comunican. De allí nacerá Rush Card, una tarjeta de crédito prepagada que apuntará a la gente sin acceso a crédito o cuentas corrientes.
- ¿Explicaciones para el éxito? Sus amigos las concentran en su contacto con la calle, que no ha abandonado aunque sus oficinas están en el centro de Manhattan.
- Simmons: «Uno tiene que decir la verdad, para hacerse respetar en su comunidad. La gente sabe olfatear lo verdadero».
- Tommy Hilfiger: «No sólo le toma el pulso a la cultura popular, sino que también es capaz de evaluar cualquier materia prima y entender cómo convertiría en un producto para la venta».

Ocho claves de la gerencia

La administración de la marca exige poner extrema atención sobre aquellos aspectos de su configuración que pueden resultar críticos, con o sin la presencia de emergencias declaradas⁴. Un esfuerzo de síntesis puede concentrarlos en ocho puntos:

1. **Historia:** La marca representa la trayectoria de una organización, sus creadores, sus accionistas, sus trabajadores y sus públicos. En los orígenes de cada marca hay historias personales, familiares o colectivas, a veces desconocidas, a veces públicas. De allí que los cambios de marcas sean generalmente resistidos.
2. **Estrategia:** El significado de una marca no puede alejarse de la estrategia de su organización. Si la representación simbólica se separa de sus objetivos, es necesario aplicar correcciones.
3. **Investigación:** Se necesita mantener una permanente información de la recepción de la marca en sus públicos. Como entes simbólicos, las marcas son muy sensibles a los cambios imaginarios, no sólo a los reales. Las investigaciones cuantitativa y cualitativa detectan las percepciones e intereses del público, por lo que son soportes fundamentales de la gestión de marcas.
4. **Entorno:** El universo de interrelaciones de una marca no se restringe a su ámbito competitivo. Cualquier accidente o imprevisto que afecte al producto o servicio influye en la imagen y reputación de la marca. Una red de relaciones amigables con la comunidad y el entorno genera un capital de prestigio para soportar crisis o accidentes.
5. **Diseño:** En un mundo dominado por el lenguaje simbólico y la instantaneidad, las formas, la imagen gráfica, los estilos y los colores evolucionan con más rapidez que los conceptos. Se requiere evaluar constantemente la actualidad y congruencia de la imagen gráfica de cada marca, de su logotipo e isotipo, de su eslogan y de su estilo formal, para conservar el vigor de marca. Muchas veces se necesita cierto gatopardismo: «Que todo cambie, para que nada cambie». Pequeños e imperceptibles cambios gráficos pueden ayudar en esta dirección.

COMUNICACIÓN
ESTRATEGIA

Universidad Finis Terrae
Biblioteca



00135243

Vivir en un mundo de señales

6. Creatividad: La dificultad para situar en las personas nuevas denominaciones y representaciones es y será cada vez mayor. La demanda por creatividad crece exponencialmente. Incluso ante cambios muy pequeños, se necesita el concurso de especialistas capaces de proyectar los valores de la organización.
7. Empaque: En los productos masivos, el consumidor se enfrenta experiencialmente con las marcas en un momento preciso y único a través del empaque. Es el final del ciclo; la aplicación real de lo que quiere transmitir el producto: lo palpable, lo concreto, donde se juega todo el proceso de investigación, definición, diseño y comunicación previo. Una marca puede poner en juego mucho más de lo que imagina en este sencillo y terminal paso. Su desatención tiene un impacto directo sobre la marca.
8. Inscripción: La apropiación intelectual y legal de las marcas es casi tan importante como su creación. Hoy, la piratería puede ser total (la marca y toda su línea gráfica) o parcial (sólo ciertos elementos). El problema se ha vuelto más complejo por el registro de dominios en Internet, donde se calcula que ya existen registradas más de mil millones de marcas. En este ámbito se ha generado —como antes en las legislaciones nacionales— un gran negocio con la sola práctica de registrar marcas para después vendérselas a altos precios a las mismas organizaciones que no las registraron a tiempo.

¿Se puede recuperar una marca?

La ocurrencia de un evento catastrófico que golpee la imagen de la marca y ponga en peligro su subsistencia es la pesadilla de la administración moderna. Y es normal que así sea, porque en esto, como en otras cosas, los inmensos esfuerzos requeridos para la construcción de una marca pueden ser demolidos en unos pocos minutos⁵.

Más que la teoría, es la experiencia la que permite agrupar los estados de las marcas tras un evento negativo:

Irrecuperables: Aquellos casos donde la marca se ha visto envuelta en un escándalo público en el que aparecen involucrados sus administradores y su organización. Como consecuencia, la

marca ha perdido sus atributos y su credibilidad y pasa a adquirir connotaciones negativas, con las que nadie quiere ser identificado. El ejemplo clásico es el de la industria tabaqueras de EE.UU., que ocultó el uso de sustancias adictivas en sus cigarrillos; desde que se conoció la verdad, esa industria sólo ha vivido una larga orfandad. Algo más reciente es el de la compañía eléctrica Enron, imputada por una quiebra fraudulenta en la que participaron todos sus altos ejecutivos. En la cultura corporativa de Estados Unidos, Enron ha pasado a ser un sinónimo de lo incorrecto.

Con daños estructurales: Las situaciones donde las marcas se enfrentan a un episodio crítico y reaccionan de forma tal que expanden la duda acerca de la honestidad con que son gestionadas. Casos muy significativos de este tipo se han visto en la industria farmacéutica. El medicamento Vioxx ha puesto en peligro a su marca-garantía, Merck, desde que se descubrió que sus vendedores habían sido instruidos para no revelar los riesgos de ataque cardíaco que podía acarrear un producto recomendado contra la artritis. Al revés, la marca-garantía Johnson & Johnson rescató de la muerte a su producto Tylenol al mantener el foco en la preocupación por los consumidores y terminar demostrando que había sido objeto de un sabotaje.

Con daños parciales: Los eventos donde la responsabilidad de la administración puede ser limitada o totalmente excluida, de modo que sus atributos pueden ser rescatados del centro del incidente. En el 2005, Boeing fue acusada por el hecho de que su director financiero contrató los servicios de un oficial del Pentágono encargado de las adquisiciones de la Fuerza Aérea. La compañía salvó el escándalo despidiendo a los involucrados y manteniendo su promesa de fabricar los mejores aviones del mundo. Marha Stewart, una *sociabilité* que vende numerosos productos hogareños bajo su nombre, se ha recuperado de su inculpación por usar información privilegiada transformando ese traspie en una muestra de su capacidad para mantener el *charme* en circunstancias adversas: en uno de sus avisos de televisión explica cómo aprendió a hacer *crème brûlée* en el microondas de la cárcel.

De todos modos, la recuperación de una marca dañada requiere grandes esfuerzos y, más especialmente, tiempo. La impaciencia y el apuro son malos consejeros en estas situaciones. Muchos

de los ejecutivos que enfrentan hechos adversos tienden a creer, en el estrés de la crisis, que una campaña de comunicaciones será suficiente para controlar el daño. Esto es escasamente cierto. Antes de pensar en esa medida, la protección de la marca requiere cuatro pasos esenciales:

Sinceramiento. En las crisis, la información es lo primero. Por razones comprensibles, los sectores de la organización que sienten alguna responsabilidad tienden a minimizar u ocultar los hechos. La gerencia de marca debe exigir que se le entreguen todas las informaciones relevantes, por pequeñas que parezcan.

Desclasificación. Establecidos los orígenes y las responsabilidades de los hechos, se debe poner los antecedentes a disposición de los públicos relevantes. Ocultar información en esta fase puede resultar fatal, en un mundo en el que la mentira es mucho más grave que el error.

Adaptación. Muchas crisis se originan en el hábito de las organizaciones de hacer las cosas con fidelidad a su «estilo», sin tener en cuenta que los valores y las exigencias públicas son cambiantes. Lo que ayer era aceptado como práctica normal, hoy puede ser inaceptable y mañana, delictivo. Remontar el daño a una marca puede significar que la organización adapte sus prácticas al nuevo ambiente en que se desenvuelve.

Reparación. No es posible superar una crisis de marca sin estar dispuesto a compensar los daños inferidos por una mala conducta o un producto defectuoso. Hoy, las leyes de *class action* hacen que en muchos países del mundo sea posible extender enormemente las demandas sobre una marca. El gerente de marca debe estar siempre preparado para aceptar que, a más masividad, más riesgo.

Las marcas son sensibles a procesos de deterioro más lentos que los descritos y, por supuesto, a la repetición de incidentes infaustos. La manera de enfrentar los episodios críticos es la materia del Capítulo 13.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Arnold, David: *The handbook of brand management*. London: The Economist Books, 1992. [En castellano: *Manual de la gerencia de marca*. Bogotá: Norma, 1993]. También los capítulos 8 a 11 de Aaker, David A.: *Building strong brands*.

2 Levine, Michael: *A branded world*.

3 Ries, Al; & Trout, Jack: *Positioning. The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill, 2001. Ward, John: *Brand positioning*, en Cooper, Alan (ed.): *How to plan advertising*. London: Thompson Learning, 1997.

4 Sobre la «arquitectura» de las marcas y el modo en que ellas influyen en la organización: Kitchen, Philip J.; & Schultz, Don E.: *Raising the corporate umbrella*.

5 Blyhe, Bruce T.: *Blindsided: A manager's guide to catastrophic incidents in the workplace*. Portfolio, 2002.

LA COHESIÓN INTERNA

El concepto de «integración social» adquirió fuerza recién en el siglo 20, y se abultó con el aporte de teóricos de las ciencias sociales que intentaban responder al problema de cómo pueden mantenerse integradas las sociedades, compartiendo ciertas propiedades, mientras afrontan las tendencias desintegradoras características de la modernización.

¿Cómo se construye el orden social? ¿Qué permite que la sociedad permanezca integrada? ¿Cómo mantener vivo el sentimiento de colectividad en una sociedad crecientemente individualizada?

Mientras aún se debatían las soluciones a estas interrogantes, los sociólogos Paul Lawrence y Jay Lorsch¹ intentaron traspasar la lógica del análisis social al mundo de las organizaciones. En su visión, las instituciones, igual que toda comunidad mayor, deben lidiar con una fuerza que tiende a la desvinculación y la anomia, contraponiendo una fuerza centrípeta que sea capaz de mantener una unidad singular e inclusiva.

Por otro lado, los modelos de administración han ido migrando desde la verticalidad hacia las virtudes democráticas: la confianza y la cooperación para enfrentar nuevos problemas se han transformado en elementos centrales para el éxito institucional. Desde 1988, estos modelos ya no hablan de «recursos humanos», sino de «capital social», un concepto acuñado por J.S. Coleman y que recoge la dimensión de gestión envuelta en las prácticas horizontales².

En el ambiente productivo, la correlación demostrada entre la proyección económica de las empresas y los lugares más deseados para trabajar hace evidente que la satisfacción de los empleados es

hoy, como nunca antes en la historia, un factor clave para el futuro de las compañías.

Por ello, las empresas que desean mejorar su competitividad deben incorporar, entre sus instrumentos de gestión y control, los que producen y miden la integración social en el mundo del trabajo, traducida en consensos y confianzas suficientes para que la institución capitalice el compromiso de todos sus actores.

Las dificultades son también mayores que jamás en el pasado: ¿cómo lograr de manera simultánea una baja conflictividad laboral con el incremento permanente de la producción y la alta flexibilidad? ¿Cómo reunir el compromiso laboral con la disminución sistemática de costos y de plazas de trabajo?

De seguro, la respuesta ya no se puede hallar en el modelo de Frederick Taylor, que en 1911 describió la producción industrial como una cadena continuamente alimentada por materiales y mano de obra; ni tampoco en su aplicación más brillante, la de Henry Ford, que inventó la correa transportadora. Ambos suponían que el pacto esencial entre empresa y trabajadores consistía en que el propietario garantizaba condiciones futuras mínimas (como el mismo empleo) a cambio del compromiso colectivo con la productividad. Hoy, tal pacto social es difícilmente posible o, cuando menos, insuficiente.

Tampoco es posible, ni deseable, depositar la integración organizacional en manos de las normativas rígidas y burocráticas que caracterizaron a los modelos de administración basados en las leyes y disposiciones estatales.

En su mayor parte, son justamente esas normas las que obstaculizan la flexibilidad que la organización contemporánea busca con obsesión como factor de competitividad.

Comunicación e integración

En la teoría social moderna, la comunicación ha dejado de ser el mero traspaso de información entre A y B, e incluso el proceso que media entre las intenciones de unos y las respuestas de otros, para constituirse en un proceso fundamental para la cohesión social, el adhesivo que permite la construcción y el mantenimiento de vínculos sociales.

Como extensión de esta nueva mirada, ha cambiado la importancia que las instituciones atribuyen a la comunicación.

En una forma ya muy generalizada, la comunicación interna ha dejado de ser una mera vocería hacia los empleados, o un instrumento para dar noticias de la alta administración.

La función de administrar la comunicación consiste hoy en generar condiciones para que se desarrolle la integración social del colectivo.

Los propósitos ideales pueden ser resumidos en cinco puntos:

1. Liberar ataduras y restricciones para que la información fluya en todas las direcciones posibles, y no sólo en la vertical.
2. Abrir el diálogo entre los estamentos de la institución para influir en sus proyectos, incluso si éstos son estratégicos o identitarios.
3. Enfrentar y administrar los conflictos y las discrepancias.
4. Promover el razonamiento en conjunto.
5. Ampliar, mediante instrumentos diversos y novedosos, las posibilidades de asociación y participación.

Ninguna organización con perspectivas realmente competitivas se limita en estos tiempos a entender la comunicación interna como el diseño y el traspaso de mensajes persuasivos para que el colectivo ejecute ciertas instrucciones.

Esa visión es inútil desde el punto de vista funcional y está probado que suele dificultar la emergencia de instituciones dinámicas y creativas.

Hace ya tiempo que la integración organizacional no está basada en la mera transacción material del empleado y el empleador, ni en el intercambio burocrático y coercitivo sustentado en normativas rígidas que restringen el accionar de los trabajadores, sino en la integración simbólica, que nace del intercambio y del consenso en torno a creencias, valores y objetivos comunes.

Sin embargo, el modelo del ejecutivo verticalista, que se niega a ceder poder y responsabilidades, tiene larga tradición en el mundo empresarial y muestra una notable resistencia al cambio, apoyado en cierto modo por el liderazgo personalizado que se hizo fuerte en el capitalismo norteamericano durante el siglo 20. Cuando se quiere reconocer ese estilo de gestión, basta con mirar cuánto permanecen los principales ejecutivos y talentos en las organizaciones dominadas por ese estilo, y con cuánta facilidad se trasladan a la competencia directa.

DISNEY: MI REINO POR UN ESTILO

- Michael Eisner llegó a la cabeza del grupo Walt Disney en la primera mitad de los 80, y tuvo una exitosa gestión durante casi una década, al cabo de la cual se consideraba el verdadero heredero del legendario Walt Disney.
- Su estilo de «microadministración», con una fuerte intervención personal en todas las líneas de negocio, fue siempre criticado por estimular la desafección interna y permitir la continua fuga de talentos. En 1994 se presentaron los primeros signos críticos.
- Ese año, Disney adquirió Capitol Cities/ABC, dueña de una de las principales cadenas de TV del país. Poco después, su ejecutivo estrella, Jeffrey Katzenberg, abandonó la compañía con ácidas críticas a Eisner y se fue a fundar, junto a Steven Spielberg y el magnate discográfico Paul Geffen, la productora DreamWorks, una competidora abierta (y burlesca, como lo mostró la película *Shrek*) de Disney.
- En el 2002, Eisner comenzó a enfrentar a miembros del directorio, que lo acusaron de presentar información engañosa al consejo de administración. La oposición se fue haciendo pública (y estridente), encabezada por el único sobrino vivo del fundador, Roy Disney, que a fines del 2003 decidió renunciar para dar la guerra desde afuera.
- Capitol Cities/ABC tuvo cinco años de malos resultados. Un parque temático instalado por esta compañía en Anaheim, California, tuvo un bajísimo desempeño inicial, mientras que el Eurodisney, ubicado en Marne-la-Vallée, Francia, siguió sin resolver las deudas que lo asediaron desde su creación.
- A comienzos del 2004, mientras Eisner libraba una guerra mediática contra sus directores y ex ejecutivos, la compañía perdió la licencia de Winnie The Pooh.
- Días después se anunció el término del contrato con Pixar, la productora que le dio sus mayores éxitos recientes en el cine animado (*Toy Story*, *Monsters Inc.*, *Finding Nemo*).
- El mayor golpe contra Eisner —que no cedió un milímetro en estas polémicas— lo dio Comcast, una megacompañía de televisión por cable, que el 11 de febrero del 2004 lanzó una oferta hostil para comprar The Walt Disney Company por 54 mil millones de dólares. El presidente de Comcast era Steve Burke, ex ejecutivo de Disney.

Demasiado siempre es demasiado

En 1946, un joven inmigrante austriaco llamado Peter Drucker fue invitado por el ya mitológico presidente de General Motors, Alfred Sloan, para analizar su compañía. Drucker publicó un libro altamente admirativo para el crecimiento de General Motors y para la original decisión de Sloan de organizar la empresa en divisiones según líneas de productos³. Un solo defecto le parecía ostensible: los trabajadores no eran más valorados que las máquinas.

En pocos años, Drucker llegó a ser el principal promotor del valor superior de los recursos humanos y hasta inventó el concepto de «trabajadores del conocimiento». General Motors se demoró mucho tiempo en aceptar esta idea específica de su apologeta. Y cuando por fin lo hizo, su iniciativa fue proponer a los empleados que escribieran un ensayo con el título «Mi trabajo y por qué me gusta»⁴.

En los casi 60 años transcurridos desde entonces ha corrido tanta agua bajo el puente empresarial, que nadie que no quiera hacer el ridículo completo imitaría hoy el modestísimo esfuerzo de comunicación interna de General Motors.

Las políticas de recursos humanos no sólo se han ido sofisticando, sino que por lo general están integradas en la alta dirección de las empresas. En las organizaciones que enfrentan alta competencia, la integración del personal forma parte del programa estratégico; y es común y normal que una organización que no cuenta con la adhesión de sus trabajadores se sienta molesta y aporreada, aunque no siempre sepa cuál es la solución y busque las culpas en los lugares equivocados.

Se trata de una evolución no sólo notable, sino extraordinaria, a la que han contribuido, por acción o por defecto, muchas fuerzas sociales, políticas y morales.

Sin embargo, como en otros campos, el péndulo ha tendido a moverse hacia el extremo opuesto. Muchos directivos de hoy pretenden que sus trabajadores no se limiten a adherir a su organización, sino que literalmente vivan y sientan para ella. En los niveles intermedios, esta presión puede llegar a ser insoportable, envolviendo las horas libres, la familia, las decisiones sobre vacaciones y colegios, incluso el vestuario y los gustos artísticos.

Se llega, de ese modo, a un extremo tan indeseable como el anterior. El empleado es impelido a demostrar una adhesión compulsiva, que en el grado máximo de alienación lo empuja a negar todo defecto de la organización y a considerarla como un modelo de virtud, que por cierto siempre es incomprendido por «los demás».

La «empresa total», que abarca e invade todos los aspectos de la vida individual, es una utopía abrumadora y similar a la de las «culturas autosuficientes» que Mario Vargas Llosa ha denunciado como fuentes de un nuevo totalitarismo⁵. Pero es, especialmente, una utopía contradictoria: las empresas que la promueven y que exigen de sus empleados la incondicionalidad completa son las mismas que aspiran a la más abierta flexibilidad laboral. Esto último es congruente con las necesidades competitivas de las organizaciones modernas; pero ¿cómo puede lo primero ser congruente con individuos que viven en ese mismo mundo de alta inestabilidad laboral, de feroz incertidumbre profesional y de brava autonomía en su seguridad familiar?

«Para una mayoría de la gente, incluso en las aparentemente prósperas clases medias, la existencia básica y la vida común estarán marcadas por una inseguridad endémica. Más y más individuos son empujados a presentarse como 'Yo y Compañía' y a venderse por sí mismos en el mercado.»

Ulrich Beck⁶

Como es evidente, esta peligrosa contradicción acecha con doble intensidad a quienes están a cargo de la comunicación interna, que son presionados por la alta dirección para lograr formas de empatía exageradas, y que reciben desde la organización continuas oleadas de escepticismo y hasta ironía.

Reequilibrar la relación entre empresa y trabajadores exige tener en cuenta lo que es el trabajo en el mundo altamente individualizado del siglo 21.

En primer lugar, la execración del trabajo como una actividad innoble que anulaba la conciencia individual, tan característica de los 60 y 70, se terminó ya en los 80. Desde entonces, los estudios cuantitativos en sociedades muy diversas muestran consistente-

mente un sentimiento de valorización del trabajo, y de satisfacción con las posibilidades de realización personal que éste ofrece. Trabajar ya no es propio de los necios, sino de los astutos.

Pero eso no significa que la religión, la política o el espíritu gregario puedan ser sustituidos por la pertenencia a una empresa. Trabajar es astuto, pero entregar la vida por ello no lo es. Igual que en la mayoría de las decisiones que tienen que ver con aspectos prácticos, el individuo de hoy busca vinculaciones moderadas y distantes, que pueda modificar cuando quiera.

El trabajo ofrece posibilidades satisfactorias: reconocimiento, ascenso, poder adquisitivo, vínculos sociales. Los jóvenes piensan cada vez más en términos de «plan de carrera», no de una posición perenne en la que puedan sostenerse hasta la jubilación. Si estos factores de adhesión no se cumplen en las medidas deseadas (siempre subjetivas), los individuos prefieren sentirse libres para emigrar cuando les sea posible.

No hay nada anormal en esto, pese a la irritación que causa en algunos ejecutivos. ¿No es acaso la lógica del mercado transferida al mundo del empleo?

Lipovetsky llama «empresa inteligente» no a la que busca adhesiones pasionales, sino a «la que sabe explotar las posibilidades que representan los deseos individualistas de promoción y de iniciativa, de creatividad y responsabilidad». Y agrega que en tal caso la excelencia directiva no es la que estimula la unanimidad colectiva, sino la que mantiene una responsabilidad cotidiana de respetar y valorar a los individuos y de asegurar el pluralismo interno.

«Los supercuadros incapaces de descansar, angustiados por la idea de las vacaciones y de las distracciones, no ilustran de verdad la tendencia dominante de hoy o de mañana. Lo que define al neoindividualismo postmoralista es la coexistencia entre trabajo y descanso, logro profesional y logro íntimo. Según los momentos, las prioridades pueden desplazarse, pero la dualidad de nuestros ideales es permanente».

Gilles Lipovetsky⁷

Esta es la misión más real y duradera que podría tener la comunicación organizacional: desechando la pretensión de la identifi-

cación total, canalizar el flujo de ideas e iniciativas para convertirlo en un elemento de adhesión libre, moderada y mutuamente satisfactoria. Desechar las mistificaciones de la «empresa total» y del «trabajador total» marca, quizás, el comienzo de su tarea.

Gestión estratégica

El fin específico de la comunicación organizacional es integrar a la institución en torno a su identidad, es decir, a una definición de sí misma y de su proyecto corporativo, teniendo en cuenta los límites descritos. En consecuencia, no es un instrumento aislado ni accesorio: forma parte esencial de la batería de herramientas de la Comunicación Estratégica, cuando ésta es entendida como un modo de convertir en ventaja competitiva la relación con el entorno.

La implicancia inmediata es que una comunicación organizacional con sentido de la eficacia se caracteriza por promover a lo menos cuatro valores esenciales:

1. Participación: Construir de manera colectiva el sentido de las decisiones.
2. Integración: Lograr el máximo de similitud entre los objetivos institucionales y los de sus trabajadores.
3. Coherencia: Apuntar hacia el alineamiento con las características institucionales.
4. Proyección: Promover las actitudes y conductas que favorezcan el logro de los objetivos trazados en el proyecto corporativo.

El modo en que estos valores se transmiten y se traducen es la materia propia de la dimensión operativa de la gestión de comunicación organizacional.

Sin embargo, para los efectos de reforzar la dimensión estratégica, conviene que los encargados de la gestión tengan presente que hay tres ámbitos que debieran concentrar su atención y que definirán, al menos en parte, la naturaleza de los instrumentos que vayan a utilizar:

1. Potenciar los vínculos sociales de la organización como un fin en sí mismo, y no con propósitos meramente instrumentales.
2. Formalizar la identidad corporativa en un proyecto corpora-

tivo que concilia los objetivos de los accionistas y la alta dirección con los de más amplio respaldo en la organización.

3. Facilitar el desarrollo de los proyectos clave de la organización, buscando convertirlos también en herramientas de cohesión interna.

EL REDISEÑO PARTICIPATIVO

Entre las herramientas más eficaces para reconocer el estado de una organización, y establecer en seguida sus necesidades de comunicación, el Rediseño Participativo de Procesos ha probado responder en gran forma a las necesidades de rapidez, extensión y profundidad. Tal como ha sido desarrollado por los profesionales psicólogos de TIRONI | Asociados, puede ser descrito en las siguientes etapas:

- 1) **Premisa.** La dirección de la organización acepta que los «expertos» en sus prestaciones son sus propios miembros, y por tanto les da poder de opinar y decidir en conjunto, reduciendo la predirección al mínimo necesario.
- 2) **Análisis.** El punto de vista que se adopta para desconstruir las prestaciones es el del cliente, al que se estudia en las distintas fases de su relación con la organización. Gruesamente, ellas son:
 - a. **Interacciones físicas:** los encuentros con los emplazamientos materiales, instalaciones, recepciones, oficinas u otros.
 - b. **Interacciones transaccionales:** los puntos donde el cliente se vincula con los subsistemas, tales como recepción, despacho, cobranza o similares.
 - c. **Interacciones sociales:** los elementos de estilo y atención, que reflejan en forma indirecta el clima laboral, la adhesión relativa, la disposición y afines.
- 3) **Equipo.** Para liderar el trabajo se elige a un grupo de rediseño integrado por líderes de diversos niveles, que identifican los aspectos críticos en las interacciones de la organización y que producen una visión integrada.
- 4) **Talleres.** Debatiendo entre sí, y en lo posible con más miembros de la organización, el equipo de rediseño elabora propuestas de cambio, cuyas únicas condiciones son la coherencia recíproca y la adecuación a la identidad de la organización.
- 5) **Difusión.** Aprobadas por la alta dirección, las propuestas de cambio son difundidas y justificadas ante la organización por los miembros del equipo de rediseño, quienes actúan como sus garantes.

Los vínculos sociales

Dentro de cualquier organización se desarrollan variadas relaciones que conforman su entramado social. Se pueden distinguir, sin embargo, tres tipos de vínculos que es fundamental resguardar, potenciando su riqueza y funcionalidad.

1. **El contrato psicológico:** El vínculo que nace del acuerdo implícito que une a un trabajador y su empresa, es decir, de la representación que éste hace de su organización y de los compromisos que mutuamente se deben. La comunicación organizacional debe estudiar el contenido de este contrato sui géneris —distinto del jurídico—, identificando las expectativas y la satisfacción de la fuerza laboral respecto al accionar de su organización. Al mismo tiempo, y especialmente en el ámbito privado, debe trabajar para renovar o actualizar las obligaciones implícitas que empresa y trabajadores mantienen, de acuerdo a los cambios que la adaptación al entorno competitivo exija. Es tarea de la comunicación organizacional procurar que el trabajador perciba que su empresa cumple el contrato, motivándolo por tanto a cumplir también de la mejor forma con su parte del pacto. Es decir, contribuir a que el trabajador sienta que merece la pena «ponerse la camiseta» de su organización. El desafío es mayúsculo. Es frecuente que las empresas se quejen de que sus trabajadores ya no poseen el sentido de pertenencia que tuvieron en un pasado que parece distante. En gran medida esto se debe a que los cambios organizacionales, socioculturales y de los propios trabajadores, están transformando este vínculo socioemocional en un vínculo transaccional, caracterizado por la relación de intercambio comercial que restringe el contrato psicológico a la simple expectativa de una buena compensación. La desafección que caracteriza a otros órdenes sociales afecta también a la empresa, y no vale la pena lamentarse por ello: ahora que la incondicionalidad ha muerto, lo que corresponde es trabajar creativamente sobre la condicionalidad.
2. **El liderazgo intermedio:** El rango jerárquico que se sitúa entre la alta dirección de la organización y los trabajadores o equipos básicos. En los modelos industriales esta función se

designa genéricamente como supervisión, pero se puede entender también, en otro tipo de organizaciones, como la categoría de miembros que hace que las cosas funcionen, aunque no las realiza ni las dirige. Es un rol que se ha vuelto tan importante, que ya no es raro encontrar trabajadores que, antes que incorporarse a una empresa, siguen a líderes intermedios que encarnan proyectos interesantes, o renuncian ante jefaturas que no han sido capaces de satisfacer sus expectativas. En las organizaciones tradicionales, el supervisor era el responsable de aplicar las decisiones de la administración; en las modernas —donde el trabajo en equipo amplía las responsabilidades prácticas—, el supervisor es una figura radicalmente diferente, que se define por el liderazgo, la flexibilidad para escuchar y la capacidad de guiar sin imponer. Dado que los roles se definen no sólo por las cualidades personales, sino también por el contexto, que le atribuye ciertas funciones y conductas, facilitar el vínculo entre el supervisor y los trabajadores significa trabajar por cambiar las imágenes y funciones que la cultura tradicional asigna a cada uno. En este caso, el aporte de la comunicación organizacional puede entenderse en propiedad como modernizador.

3. La cooperación: Favorecer el trabajo en equipo es una recomendación tan repetida y obvia, pero tan difícil de conseguir, que ya parece una fórmula sin contenido. ¿Por qué cuesta tanto hoy generar las condiciones para que el trabajo en equipo sea valorado? Las respuestas son múltiples. De momento, uno de los principales escollos ha sido originado por las propias organizaciones, que en su búsqueda de competitividad se han orientado a disminuir los puestos de trabajo estable, tercerizando funciones y cargando con una cuota importante de riesgo la vida laboral de miles de trabajadores. En un escenario de reducción de empleados, la competencia interpersonal es una conducta natural, con lo que la motivación para el trabajo en equipo queda relegada a los entornos laborales sin amenazas de reestructuración. Por tanto, la estimulación de la cooperación sólo puede abordarse en coordinación con la alta dirección; si los planes estratégicos y los procesos productivos no están orientados

al trabajo en equipo, no es muy útil pretender que se convierta en un concepto central del discurso interno. Pero si es así, si la alta dirección tiene la decisión de alentar el trabajo en equipo, la comunicación organizacional se convierte en una herramienta central y en una función a la que se atribuirá una altísima responsabilidad. Por ello, es conveniente que la gestión comience por establecer que para estimular el trabajo en equipo, se debe partir por constituir el primer equipo: el que coordine las tareas de comunicación, recursos humanos, alta dirección, mercadeo y las unidades que tengan incidencia sobre el diseño organizacional, el proceso productivo, la gestión de recompensas y la política de personal.

El Proyecto Corporativo

Los trabajadores tienden cada vez más a incorporarse o renunciar a proyectos antes que a empresas. Siempre que la cantidad de empleo disponible se estabiliza, la calidad del empleo empieza a adquirir prioridad.

La tendencia se agudiza a medida que se sube en la escala de calificación técnica y profesional; cuanto más preparado está un aspirante al mundo del trabajo, más exigente es respecto de la oferta que le formula una organización.

De modo simétrico, las empresas ya no compiten en el mercado apelando sólo a la calidad o al precio de sus productos y servicios, sino que, en gran medida, en torno al prestigio y confianza que son capaces de cultivar con su entorno relevante. Como dice el profesor del Boston College Center for Corporate Citizenship Bradley Googins, «quién eres y qué buscas es ahora tan importante como la calidad de tus productos»⁸.

Dada la importancia de estas representaciones colectivas en las decisiones de las personas, empezando por los propios trabajadores, la comunicación organizacional está obligada a formalizar en la institución una percepción o imagen-de-sí-misma, reconociendo las características actuales que son valiosas e identificando las deseadas.

Formalizar no es una palabra accesoria.

Quiéralo o no, con sólo existir, toda organización tiene una autopercepción, y el hecho de que no haya sido expresada en conceptos, ideas, imágenes y palabras no es de ningún modo una ventaja, sino una seria debilidad, que se hace inmediatamente evidente en los momentos difíciles.

La alta dirección de una organización puede vivir durante algún tiempo sin conciencia de esta necesidad; más temprano que tarde se verá obligada a reconocerla. Pero para la gestión de la comunicación interna es una cuestión de vida o muerte: sin dar formalidad, explícita y expresa, al Proyecto Corporativo, casi se podría decir que esa gestión es inútil o, cuando menos, altamente improductiva.

En la cultura empresarial norteamericana de hoy, la formulación del proyecto forma parte del *checklist* de lo que debe ser cumplido antes incluso de iniciar la marcha de una empresa, tanto como las inscripciones legales o el desarrollo de los planes de negocios.

Y para ello se trabaja con un modelo bastante parecido al que se emplea para definir la plataforma de marca, y que ya ha sido estandarizado en sus componentes principales, con pequeños matices en las denominaciones:

1. Visión: El punto de vista de la organización sobre la categoría a la que pertenece, la industria en que opera.
2. Misión: El aporte distintivo que la organización hace a su categoría y que expresa el propósito de la organización dentro de su industria: es su particular forma de entender su negocio, su *core business*.
3. Valores: Los rasgos que distinguen el quehacer de la organización expresan su particular forma de realizar las cosas y permiten promover su cultura interna entre sus públicos de interés.
4. Promesa: El compromiso emocional y funcional que las instituciones modernas adquieren con sus públicos, internos y externos, y a través del cual revelan los beneficios que sus clientes encontrarán en sus servicios.

La compañía tecnológica RockwellCollins tiene un gráfico de síntesis en los ascensores de su sede de Tustin, California, que pone en pocas palabras la identidad de la compañía, sus metas estratégicas y sus propósitos inmediatos. Junto con transmitir estas definiciones a los clientes que visitan su sede, las traspasa, en la forma de un recordatorio cotidiano, a todos los empleados.

EL MODELO EN NOKIA

- 1) Visión: «*Connecting people*».
- 2) Misión: «Adquirir y mantener un papel de liderazgo en la creación de productos y servicios de comunicaciones que mejoren la vida diaria de las personas, permitiendo a su vez que las empresas prosperen».
- 3) Valores: «Nuestros valores son la satisfacción del cliente, el respeto al individuo, el éxito y el aprendizaje continuo».
 - «Nuestra cultura fomenta el debate y la apertura de ideas, además del espíritu emprendedor y la capacidad de afrontar riesgos».
 - «En Nokia está permitido cometer errores. Si los errores se corrigen con suficiente prontitud podemos aprender de ellos, dándoles incluso la vuelta para sacar provecho de los mismos».
- 4) Promesa: «Ayudar a que los jóvenes creen su propio lugar en el mundo». El programa *Make a Connection* es promovido como «una nueva vía de proporcionar a los jóvenes la oportunidad de hacer que sus vidas y comunidades sean distintas».

Una medida tan sencilla como esta hace evidentemente más fácil alinear la comunicación interna con la externa. Mejor aún, hace más fácil administrarla y controlar sus eventuales desviaciones. Por último, hace más fácil reconocer el momento en que la organización ha comenzado a cambiar y necesita por lo tanto revisar y actualizar la verbalización de su Proyecto Corporativo.

Asumiendo la formalización del Proyecto Corporativo —desde su perfecto dominio si es que existe, y desde cero si no existe—, la comunicación organizacional se asegura de estar por delante de la institución, en cuanto a la detección temprana de sus mutaciones, o, cuando menos, de avanzar a su mismo ritmo.

Se asegura, en otras palabras, de ganar su propia legitimidad realizando la labor que se espera de ella.

Los proyectos claves

Toda organización tiene hoy muchos más motivos para cambiar que para permanecer igual. El aumento de la complejidad —entorno competitivo, globalización, nuevas tecnologías, regulacio-

nes, cambios culturales— exige a las instituciones un dinamismo y una versatilidad que no se conocían en la historia.

La empresa que hoy no se mueve sigue el destino de lo que ocurre en el universo con la inmovilidad: es un anticipo de la muerte.

Esta lógica es lo que ha dado una nueva centralidad a los proyectos de cambio que afectan a la estrategia de la organización, aunque en principio se relacionen sólo con algunos de sus sectores específicos.

Es posible definir como proyectos claves a aquellos cambios cuyos resultados pueden ser determinantes para el futuro de la organización: rediseño interno, fusiones, adquisiciones y asociaciones, reconversión tecnológica, cambios de marca o imagen corporativa, relocalización geográfica, desintegración física, y así por delante.

En el formato ideal, la tarea de la comunicación organizacional se inicia junto con la planificación del proceso de cambio.

De hecho, la comunicación de los antecedentes que lo motivan, las características de su implementación, y las recomendaciones que emergen desde los trabajadores, suelen ser elementos fundamentales para dar consistencia al cambio.

LA FÓRMULA DEL CAMBIO

Para las intervenciones de comunicación en procesos de cambio interno resulta útil trabajar con la siguiente formulación de estimación de clima:

$$Dc = I \times V \times F > Cc$$

Esto significa que la disposición positiva (**Dc**) hacia el cambio es igual al grado de inconformidad (**I**) con el estado actual de la organización, multiplicado por la visualización de un mejor estado futuro (**V**) y por la percepción de que los cambios son factibles (**F**), todo lo cual debe ser mayor a los costos del cambio, tanto simbólicos como materiales (**Cc**).

Un proceso de cambio ideal debería ser un momento de agitación en la organización. Esto no siempre es posible —ya porque envuelve información estratégica, ya porque da ventajas potencia-

les a los competidores—, pero ha de ser tenido a la vista como el formato óptimo, incluso para administrar procesos que tienen fuertes restricciones apriorísticas.

GOOGLE, LA CULTURA DEL RELAJO

- Creada en 1996 por Larry Page y Sergey Brin, dos estudiantes de ingeniería de Stanford, Google partió como un proyecto de investigación académica. Diez años después, es el principal motor de búsqueda del mundo, con mil millones de entradas diarias y una valoración de tres mil millones de dólares.
- Con más de nueve mil empleados, Google es conocida por el relajado de su cultura corporativa, reminiscente de las de las empresas punto com de los años 90. La filosofía de Google se basa en principios causales como «puedes ganar dinero sin hacer el mal», «puedes ser serio sin usar un traje» o «el trabajo puede ser desafiante y el desafío puede ser divertido».
- Su política de contratación es no discriminatoria y privilegia las habilidades por sobre la experiencia.
- Todos los empleados de Google son llamados a usar el 20% de su tiempo de trabajo en proyectos que les interesen. Algunos de los nuevos servicios de Google, como Gmail o Google Noticias, salieron de estas iniciativas individuales.
- Su casa matriz se encuentra en Mountain View, California, y es llamada el «Googleplex». Este verdadero campus tiene en su *hall* de entrada un piano de cola, una vitrina con servidores antiguos y un proyector con las estadísticas de búsqueda. Los pasillos están llenos de bicicletas estáticas y pelotas de ejercicio.
- Hay instalaciones recreacionales en todo el complejo, incluyendo gimnasio, sala de masajes, sala de videojuegos, canchas de baby fútbol y mesas de *ping-pong*. En el 2006, la empresa anunció la instalación de paneles solares para abastecer gran parte de sus necesidades energéticas.
- Como una tradición particular de la cultura corporativa es hacer bromas para el «día de los inocentes», mucha gente pensó que el lanzamiento de Gmail, que coincidió con esa fecha, era una broma. Sin embargo, se trataba realmente del primer servicio de correo electrónico de 1 GB de capacidad.

Facilitar el proceso de cambio implica además pronosticar escenarios de conflictividad, emergidos de las resistencias habituales hacia dichos proyectos, anticipándose activamente en diseñar y poner en práctica instancias de diálogo y negociación.

Muchas empresas modernas han optado por modelos de cambio permanente basados en un acuerdo previo con su fuerza laboral, en lo que se ha denominado como Alianza Estratégica o Proyecto Común de Empresa, una innovación de gran audacia que significa tener a las organizaciones trabajando no sólo por su presente, sino también por su futuro.

En este caso, la función de la comunicación organizacional se concentra en estimular la participación laboral, informar las condiciones de la alianza entre empresa y trabajadores, y difundir permanentemente los proyectos que han sido concordados.

Como herramienta habitual de este ámbito de trabajo, la comunicación organizacional debe respaldar los Proyectos Claves desde el punto de vista de su relación con los distintos públicos que conforman la organización.

El diseño de una marca coherente para el proyecto, la preparación de sus voceros al interior de la empresa, la definición de los hitos relevantes que marcarán su evolución, el análisis de su imagen, y las oportunidades y críticas que deberán enfrentar, son materia de la gestión de la comunicación organizacional de Proyectos Claves.

La gestión operativa

Prácticamente ninguno de los tres ámbitos estratégicos de la comunicación organizacional son ejecutables si la organización no dota a sus responsables de las herramientas y sistemas que le den realidad comunicativa. Estos sistemas configuran la gestión operativa.

Cinco sistemas son característicos:

1. Medios de Comunicación Interna: Este es uno de los sistemas de uso más corriente dentro de las organizaciones. Como es evidente, el tamaño de la organización crea una primera determinación acerca de la complejidad relativa del sistema y de los formatos

que prefiere. A pesar de estar extendido el uso de estos sistemas, son escasas las organizaciones que los aprovechan en todo su potencial, ya por la escasa prioridad que les asignan, ya porque los consideran como meros vehículos de las instrucciones de la administración y no como un espacio de integración. Crear un medio de comunicación interna no tiene mucho sentido si no se lo concibe como un órgano destinado al intercambio de información entre distintos actores de una institución, es decir, como un puente de información descendente y ascendente. No importa que el medio sea modesto (diarios murales, boletines), tecnologizado (Intranet, notas digitales) o costoso (diarios, revistas), funcionará de modo insatisfactorio siempre que se le asigne un papel inferior al del intercambio real.

CINCO PASOS PARA ADMINISTRAR MEDIOS INTERNOS

- 1) **Identificar** los públicos, sus intereses y necesidades de comunicación, y ubicar a los actores estratégicos, los que generan opinión sobre los hechos internos. Una modesta investigación sobre el clima laboral, el estado de la comunicación y los medios internos existentes permite crear un «mapa comunicacional» para lanzar proyectos nuevos o de reformas a los que ya existen.
- 2) **Segmentar** cuidadosamente los públicos, con el fin de responder a necesidades diferentes, utilizando, de ser necesario, medios distintos.
- 3) **Desarrollar** una propuesta de contenidos y de formatos, en lo posible testada, que garantice la captura de un grado relevante de interés de los públicos.
- 4) **Asegurar** la eficacia de los canales de distribución aun antes de que los medios sean creados. El sentimiento de exclusión creado por un sencillo error en este punto suele ser difícil de reparar.
- 5) **Evaluar** según un programa definido desde el comienzo. Los temas centrales son la satisfacción de los usuarios, la eficacia de los resultados en relación con los objetivos, el uso práctico por parte de los públicos y las propuestas de mejoramiento.

2. Marketing Interno: Las campañas de promoción que la organización dirige a sus propios miembros con el fin de potenciar proyectos específicos. La utilización adecuada —bien planificada,

con alta calidad creativa, con óptima producción y bien medida y evaluada— permite profundizar la información sobre proyectos relevantes para la empresa, un paso que por sí mismo amplía las posibilidades de que conciten compromiso y entusiasmo. Usualmente se utilizan para este fin los medios internos, pero no es infrecuente que las organizaciones desplacen aspectos de su marketing externo hacia su seno, tanto para cuidar la coherencia como para activar el interés «desde fuera». Caben aquí las marcas de proyectos (campañas que aluden a proyectos puntuales y, por tanto, involucran sólo a algunos públicos específicos) y las campañas organizacionales (iniciativas de motivación en las que se busca involucrar a toda la organización en la búsqueda de un fin común de nivel semiestratégico, tales como planes de ajustes de costos, retiros programados, prevención de accidentes).

3. Comunicación Directa: Los encuentros programados —y en lo posible, sistemáticos y periódicos— entre la alta dirección y los diversos niveles de la organización. Se trata de instancias destinadas primordialmente a reforzar la identidad institucional, pero este único fin sería mezquino y quizás inconducente. El valor de la comunicación directa es que produzca horizontalidad, aun episódica y momentánea, en el conjunto de la organización, para lo cual es indispensable que aliente el máximo de pluralismo interno. Los formatos clásicos son las reuniones (generales, en cascada, por secciones) y los ritos (aniversarios, vísperas de festivales, fiestas nacionales, galardones). Una prevención práctica: siendo las reuniones la plaga de las organizaciones modernas, es preciso evaluar con cuidado su necesidad y oportunidad. Los ejecutivos suelen sentir que estas reuniones son inútiles, lo que es una desgracia; pero si los empleados también sienten lo mismo, entonces se trata de un desastre.

4. Entrenamiento en Comunicación: Los sistemas de comunicación formalizados no terminan de ser eficientes si la organización no comprende su necesidad y desconoce sus mecanismos. Esto es doblemente importante para la dirección, que por lo general será la que deba transmitir a la organización los proyectos claves, sus fundamentos y sus perspectivas. Los directivos deberían recibir entrenamiento —aunque sea de nivel básico— en al menos tres campos, vistos siempre desde la comunicación: liderazgo (o

comunicación interpersonal), crisis (o comunicación de emergencia) y medios (o comunicación pública)⁹.

TRES TALLERES INDISPENSABLES		
Los siguientes deberían ser los contenidos mínimos en talleres de entrenamiento en habilidades de comunicación:		
Liderazgo	Crisis	Medios
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación e integración. • Identidad e imagen. • Historia y valores corporativos. • Cultura y estilo de gestión. • Líderes de opinión internos. • Inducción y reinducción. • Marketing interno. • Ritos organizacionales. • Oratoria y expresión corporal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de crisis. • Tipos de crisis. • Etapas de la crisis. • Papel de la comunicación. • Comité de crisis y funciones. • Recopilación de información. • Vocería interna y externa. • Prevención y corrección. • Evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Industria de medios, opinión pública y audiencias. • Lenguaje de los medios. • Filosofía y lógica de las noticias. • Relación con la prensa. • Mensajes y preguntas críticas. • Habilidades verbales. • Expresión corporal.

5. Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Ya existe consenso en que las iniciativas de RSE resultan débiles o insustanciales si no involucran al conjunto de la organización. A la inversa, también parece obvio que la política de RSE se convierte por sí misma en una poderosa herramienta de cohesión si la organización la acepta como legítima y necesaria. El repertorio de beneficios puede ser todo lo amplio que se quiera: integración, cultivo de valores, desarrollo de la creatividad individual, ampliación de las conductas de los ejecutivos, flexibilización de roles, y así. Como era de esperar, algunos beneficiados por las iniciativas de RSE han comprendido estas necesidades y posibilidades, y han adaptado sus «ofertas» para que las organizaciones se acomoden dentro de ellas.

DOS MODELOS PARA SEDUCIR A LAS EMPRESAS

Les Restos du Coeur

- Los «Restaurantes del Corazón» fueron creados por el cómico francés Coluche (Michel Gérard Joseph Colucci) para dar comida a los pobres y vagabundos de París, especialmente en invierno.
- La iniciativa se realiza mediante camionetas (pintadas con un corazón) que distribuyen sopa a los indigentes.
- También se reparten víveres a personas pobres, en paquetes que incluyen chocolate, café, arroz y verduras.
- Las hortalizas son producidas en forma gratuita en Les Jardins du Cœur, huertas biológicas dedicadas por sus propietarios a abastecer el sistema de los «Restos» y a dar trabajo a personas desempleadas.
- Los «Restos» son operados por voluntarios. Celebrities y empresas han participado en tal calidad en la iniciativa.
- La marca Yoplait tomó su patrocinio durante algunos años.

Un Techo para Chile

- Un grupo de universitarios chilenos se acercó en 1997 al sacerdote jesuita Felipe Berríos con un proyecto destinado a mejorar las condiciones de las familias que vivían en campamentos.
- La idea inicial se denominó «2.000 mediaguas para el 2000», las que serían construidas en conjunto con los pobladores.
- Tras su resonante éxito, en el 2001 la iniciativa se convirtió en Un Techo para Chile y desarrolló programas específicos: «Campana a mil», «Campana de reciclaje», «Construye en familia», «Construye con tu empresa».
- En alianzas con empresas y medios, Un Techo para Chile ha construido 15 mil viviendas en 7 años, con 23.500 voluntarios, muchos de ellos ejecutivos y celebrities.
- En el 2003 se expandió, con el nombre de Un Techo para mi País, a Perú, Colombia, Ecuador, Brasil y El Salvador.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Rodríguez, Darío: *Diagnóstico Organizacional*. Santiago: Universitaria, 1992. Lawrence y Lorsch iniciaron sus trabajos en este campo en 1967, bajo el paraguas de la Universidad de Harvard, con el libro titulado *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. El texto ya clásico de estudio es: Gibson, James L. et al: *Organizations*. New York: Richard D. Irwin, Inc., 1994. [En castellano: *Las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill, 1997].

2 El desarrollo teórico e histórico de estos conceptos puede hallarse en: Jablin, Fredric M.; & Putnam, Linda L. (eds.): *The new handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

3 El texto de Drucker, publicado en 1946 con el título *The concept of the corporation*, es considerado todavía como una de sus obras de excelencia.

4 Este episodio está desarrollado en una historia del desarrollo de las empresas, escrita por dos editores de *The Economist*: Micklethwait, John; & Wooldridge, Adrian: *The Company. A short history of a revolution*. London: Weidenfeld & Nicholson, 2003. [En castellano: *La empresa. Historia de una idea revolucionaria*. Barcelona: Mondadori, 2003, p. 144].

5 Vargas Llosa, Mario: *The culture of liberty*. Washington: *Foreign Policy*, enero del 2001.

6 Beck, Ulrich: *The brave new world of work*. Cambridge: Polity Press, 2000.

7 Lipovetsky, Gilles: *El crepúsculo del deber*, p. 187. Las referencias anteriores se hallan en las pp. 180-194.

8 Googins, Bradley: *Seminario de Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago: Sofofa, julio del 2003.

9 La experiencia muestra que en el entrenamiento de estas habilidades es crítica la expresión gestual y corporal, un campo en que los ejecutivos se encuentran normalmente desarmados. Davis, Flora: *Inside intuition. What we know about non-verbal communication*. New York: McGraw-Hill, 1971. [En castellano: *La comunicación no verbal*. Madrid: Alianza, 2002 (5ª)].

INFLUENCIAR A LOS INFLUENCIADORES

¿Qué resulta más eficaz para vender este libro: la publicidad, en la que la propia editorial destaca sus atributos, o la recomendación privada de personas en las que se confía? Al momento de elegir una película, ¿cuánto influye el aviso del distribuidor, la reseña favorable de un crítico o el comentario de un amigo? Y si se trata de algo más delicado, cómo elegir una clínica, ¿cuán importante son sus avisos en la prensa y cuánto el conocimiento del caso de un conocido?

El peso de los mensajes es hoy más relativo que nunca antes. Su extensión —la gran medida del pasado reciente— no equivale a su calidad, ni la garantiza, y su difusión no es lineal con respecto a su prestigio.

El significado y el mensaje de una marca no son completamente controlables.

Esta indeterminación puede causar pánico entre los gestores, pero no es un motivo real de inestabilidad absoluta. Quien no pueda convivir con la incertidumbre no debe estar en el negocio de las organizaciones ni, por supuesto, en el de las comunicaciones.

La incertidumbre es una condición de la vida moderna. En cada paso, los individuos y las organizaciones arriesgan su patrimonio, su historia, su prestigio, su reputación y su presencia, y no existe antídoto contra esa situación.

Un Simón del Desierto que decidiera hoy aislarse del mundo y vivir su misticismo sobre una columna sería, seguramente, objeto del escrutinio y la curiosidad de su vecindario, de su comunidad nacional y de los medios de comunicación.

El espacio de la «soledad filosófica» está por terminarse, si es que ya no se ha extinguido. El mundo es ahora, como nunca en la historia, lo que John Donne anticipaba en su poema *Por quién do-*

blan las campanas: un lugar donde cada fragmento involucra y modifica a los demás, una gran isla de la que cada pedazo forma parte esencial de un conjunto mayor.

El valor de la experiencia

Sin desconocer ni minimizar la importancia de la publicidad, que es el principal medio a través del cual las organizaciones alcanzan notoriedad y emiten sus mensajes principales con un total control sobre ellos, la evidencia empírica indica que las decisiones sobre qué marca de producto elegir, de qué empresa de servicios hacerse cliente, a qué fundación afiliarse, en qué colegio colocar a los hijos, por qué clínica optar, qué auto comprar o cuál barrio elegir, son enormemente influidas por las opiniones de otros¹.

Aún mejor: cuanto más delicada sea la elección y más permanente el vínculo que el individuo establezca con la marca u organización elegida, más importante es la comunicación privada proveniente de una entidad o persona a la que se confiere autoridad, y más disipado e incierto el efecto directo de la publicidad.

Esa comunicación puede ser de dos tipos: la directa, como la que proviene simplemente de otro usuario; y la indirecta o mediaticada, que es la que transmiten los medios de comunicación o que llega al individuo por el «boca a boca» o el rumor.

No cualquiera tiene la autoridad para influir sobre el consumidor. Quienes la poseen son los llamados influenciadores, que pueden ser personas naturales, entidades o instituciones, o algo que está en un terreno intermedio, como las celebridades.

¿De dónde proviene la autoridad de los influenciadores? De la experiencia que han tenido (o que se les atribuye haber tenido) con la marca o la organización: un propietario o «el amigo que trabaja en propiedades», cuando se trata del barrio; el familiar que fue atendido recientemente o el reportaje acerca de una delicada operación, cuando el objeto es una clínica; el ex alumno o el amigo que tiene un hijo que egresó de allí, cuando se trata de una universidad; la opinión de una sociedad científica, cuando se trata de un medicamento; un amigo «tuerca» o un cantante famoso, cuando se trata de un automóvil.

Al momento de tomar su decisión, el consumidor moderno tiende a dar más valor a la experiencia que a la publicidad.

Y como no siempre puede apelar a la experiencia propia, acude a una experiencia vicaria, una que han tenido otros en los que deposita diversos grados de confianza.

LA PUBLICIDAD DE LA EXPERIENCIA

Hay cinco modos principales por medio de los cuales la publicidad apela a la experiencia —apropiándose de un mecanismo que en principio le es ajeno— para transformarla en factor de venta:

- 1) **La presentación de estadísticas** o grandes números que muestran, por ejemplo, cuántos consumidores de un determinado tipo eligen una marca. Ejemplo: el *rating* de los canales de TV.
- 2) **La explicación «docta»** de un experto que, aunque sea desconocido, se reviste de autoridad por sus títulos y simbologías. Ejemplo: los dentífricos.
- 3) **Los testimonios** de personas corrientes, con las cuales los consumidores pueden identificarse, para elogiar los atributos de la marca. Ejemplo: los detergentes.
- 4) **Las celebridades** que testifican su adhesión a la marca, y le transfieren los valores y sentimientos con que ellas mismas están identificadas. Ejemplo: los perfumes.
- 5) **El challenge**, que invita a probar una marca en contra de otra, en situaciones de fuerte competencia. Ejemplo: las bebidas refrescantes.

El «PR»

La práctica de las relaciones públicas tiene una larga trayectoria en la comunicación pública.

Por el modo en que ha sido ejercida, se ha situado como una actividad orientada, en general, a la administración fluida de las relaciones de una organización con su entorno inmediato.

En la última línea, se le ha asignado un carácter subordinado e instrumental, sin peso específico en la gestión estratégica de las marcas, a pesar de la importancia potencial que tiene en cualquier organización.

Como contrapartida paradójica, en el último tiempo se ha popularizado el empleo del término «PR», sigla anglosajona de «*public relations*».

La lógica subyacente es el deseo de tomar distancia del posicionamiento cristalizado de las relaciones públicas e inaugurar una práctica más afín con la cultura corporativa norteamericana, donde el PR tiene un objetivo mucho más amplio: lograr que quienes influyen en la decisión del consumidor favorezcan a una determinada marca.

El PR, en suma, es una herramienta comunicacional que opera sobre el consumidor en forma indirecta: sus mensajes y asociaciones sobre la marca son transmitidos por un tercero, el influenciador.

En los últimos años el PR ha pasado a tener una función cada vez más importante dentro del marketing².

La casi totalidad de las grandes marcas contempla una fuerte inversión en esta área. Las agencias internacionales de PR han alcanzado grandes dimensiones, con altas tasas de rentabilidad. Ocupan lugares centrales dentro de los grandes grupos de comunicación, con ritmos de crecimiento que muchas veces han superado a los de las agencias de publicidad.

Al y Laura Ries titularon uno de sus libros más exitosos *La caída de la publicidad y el ascenso del PR*, sosteniendo, como confirmación de sus famosas «leyes del branding», que si la imagen de una marca se construye no sólo a partir de lo que ella expresa de sí misma —lo que hace la publicidad—, sino también a partir de lo que terceras personas comunican a su respecto, entonces esta última característica debería resultar más decisiva que la anterior³.

Con la publicidad la marca habla de sí misma, mientras que el PR busca que otros hablen por ella. Si el público-objetivo de la publicidad son los consumidores actuales y potenciales, el del PR son quienes pueden influir en ellos.

La profesora Dannielle Blumenthal ha cuestionado la vigencia de las afirmaciones de los Ries. Cuando ellos escribieron su libro, dice Blumenthal, es posible que la publicidad hubiese perdido prestigio y los medios de comunicación aún lo tuvieran. Lo que se ha visto más tarde es un creciente escepticismo del público hacia los medios, que los ha visto incurrir en prácticas comerciales dudosas y en maniobras informativas oscuras. La consecuencia es

que si los medios tienen baja credibilidad, no hay construcción de marca a través de ellos.

Blumenthal propone otro enfoque: el PR no es para construir la marca, sino para defenderla. Su verdadero objetivo es darle prestigio. «Y la única razón para las actividades de construcción de reputación, o PR, es proteger a la marca de ser dañada por el escándalo». Blumenthal vincula reputación con transparencia, pero su foco principal es refutar la idea de que el PR es más fuerte que la publicidad (o viceversa) y poner el énfasis en sus especificidades.

EL FALSO CRÍTICO DE SONY CORPORATION

- El uso de citas de los críticos especializados es extenso en la promoción de películas, obras de teatro, libros y discos, pero siempre ha sido discutido en razón de la promiscuidad que produce entre los expertos y los productores.
- La práctica de pedir a los críticos una «frase breve» para las promociones se ha convertido en uno de los principales debates éticos del periodismo de opinión, sin que haya sido resuelto del todo.
- En diciembre del 2003, la discusión sufrió un fuerte repunte, luego de que Omar Rezac y Ann Belknap interpusieran en la Corte de California una demanda en contra de Sony Corporation por la «publicidad engañosa» de la cinta de aventuras *A knight's tale* (*Corazón de caballero*, 2001).
- Sony respaldó su película con un crítico inventado, David Manning, que en realidad era un empleado de la firma, e intentó defenderlo en nombre de la Primera Enmienda (libertad de expresión). La Corte de Los Ángeles rechazó ese argumento por tratarse de un aviso comercial.
- La demanda de Rezac y Belknap buscaba escalar hacia una *class action*, una sentencia que permitiese que millones de espectadores se declarasen igualmente engañados y cobrasen indemnizaciones por las entradas que pagaron.
- Cualquiera sea el final del caso (aún en la corte al cierre de este texto), encendió una potente luz amarilla sobre el uso de los *influenciadores* en las industrias de la entretención.

Por lo demás, el PR sólo es eficaz en algunas categorías de productos, en ciertos casos y en función de ciertos propósitos. No es posible establecer reglas fijas que determinen con certeza cuándo

es la mejor herramienta para alcanzar algún objetivo. Cada caso debe ser considerado como único.

Sí se puede definir un principio operativo general: el éxito del PR depende de la sinergia que alcance con el resto de las acciones de comunicación de la marca.

La consistencia estratégica entre el PR, la publicidad, el marketing directo o relacional, el *lobby* y otras acciones produce un efecto de refuerzo recíproco y hace que el conjunto se acerque a los objetivos de posicionamiento y defensa de una marca.

El principio negativo es: el engaño no funciona y, por el contrario, entraña muy serios riesgos para la marca. La ansiedad por obtener certificaciones «influyentes» puede conducir a errores con consecuencias impredecibles. Es cierto que el público muestra cierto escepticismo general hacia quienes aparecen certificando productos dentro de su propia publicidad; pero esa tenue incredulidad puede convertirse en ira si aparece la más mínima evidencia de que se ha tratado de manipulación remunerada. La conclusión que debe derivarse de ello es que si los influenciadores no están auténticamente disponibles, es mejor comenzar a pensar en otras estrategias.

El plan de PR

Un plan de PR es la aplicación de esta herramienta a los objetivos de una marca. A partir de un concepto, una estrategia y una idea creativa, se trata de diseñar un conjunto de acciones dirigidas al grupo de influenciadores más relevantes para un tipo de consumidores.

Los modelos pueden ser muy diferentes. Pero se puede decir que todo plan de PR debe considerar al menos los siguientes cinco pasos: investigación, definiciones, diseño, ejecución y evaluación.

1. Investigación: Apunta a obtener un cuadro integral, lo más completo posible, sobre la marca y su contexto. Para esto es necesario reunir toda la información disponible sobre:
 - a. Su historia.
 - b. Las características del producto o servicio.
 - c. El perfil de sus consumidores (actuales y potenciales).
 - d. El mercado (incluyendo la competencia).
 - e. Las acciones de comunicación realizadas en el pasado.

- f. El posicionamiento actual.
- g. Los objetivos inmediatos.

Sobre la base de lo anterior se debe identificar, con la mayor precisión posible, quiénes son influenciadores relevantes para el público-objetivo. De la gran variedad de personas, celebridades, instituciones o grupos que influyen positiva o negativamente en la decisión de los consumidores finales, se debe seleccionar a los más relevantes, a quienes se dirigirá el plan de PR.

Una vez identificados y seleccionados hay que conocer esos consumidores en detalle: dónde están, cuál es su historia, qué hacen, qué vectores determinan sus preferencias, cómo se informan, qué leen, cómo se entretienen. Cuanto más se conozca acerca de este grupo, mayor es la seguridad de contar con una estrategia y un plan de acción correctamente diseñado y focalizado para influir sobre él.

De la calidad de la investigación previa depende en gran medida el éxito del plan de PR. Muchas veces la falta de conocimiento del consumidor y de sus influenciadores, o de los atributos de imagen de la marca, del mercado o de la competencia, deriva en el fracaso de planes altamente creativos. Al planificar esta etapa se debe reservar el tiempo necesario para recopilar toda la información que existe y/o realizar la investigación adicional que sea necesaria.

2. Definiciones: La sistematización, explícita y objetivada, en un *brief* o un documento de cierta formalidad, de los propósitos que busca alcanzar el plan de PR es esencial para el desarrollo posterior.

En la tradición anglosajona, estas definiciones suelen llegar hasta detalles enervantes (números de asistentes o afectados, listas de nombres, cantidad de centímetros o minutos de *publicity*, tiempos de permanencia) que supuestamente facilitan la auditoría de sus resultados. Otras prácticas menos enojosas suelen olvidar la conveniencia de dar algún grado de precisión a los objetivos buscados, y se contentan con generalidades o abstracciones.

Parece razonable tender a un equilibrio entre ambos extremos, buscando definiciones de propósitos que puedan ser evaluadas con diversos parámetros, algunos puntuales y coyuntu-

rales (útiles, por ejemplo, para introducir correcciones, ajustes o incluso reorientaciones) y otros generales, sin perder nunca de vista que la calificación más relevante es el resultado final.

3. Diseño: Con la información recogida, y la claridad respecto a los objetivos que se busca alcanzar a través del PR, se procede a diseñar un plan integrado.

El eje de esta etapa es la definición de un concepto creativo que resulte atractivo para el grupo-objetivo de influenciadores.

El concepto debe generar interés, crear una asociación positiva con la marca, y desde luego, ser posible de realizar.

Luego se deben definir y planificar las acciones específicas para poner en práctica el concepto creativo. Este proceso depende críticamente de una equilibrada combinación entre creatividad y contenido práctico.

4. Ejecución: Se realiza a través de dos líneas de acciones: las de producción y las de amplificación.

Las acciones de producción comprenden todos los pasos necesarios para materializar la idea creativa. Por lo general, son realizadas por empresas o unidades de comunicación aplicada, o por productoras especializadas.

Las acciones de amplificación corresponden a la difusión de la idea creativa hacia un público más amplio de influenciadores; vale decir, que se enteren también aquellos que no estuvieron presentes en las acciones determinadas, potenciando su efecto.

Dentro de las actividades de amplificación tiene especial importancia el *publicity*, que es la generación de noticias favorables a la marca en los medios de comunicación.

Ries afirma que el *publicity* puede tener un impacto mucho más significativo que la publicidad, dado que el contexto noticioso otorga un grado de atención y credibilidad superior a la marca.

De allí que la mayoría de los planes de PR contemplen como uno de sus objetivos la obtención de *publicity*. Pero para lograrlo es indispensable que las acciones de PR estén integradas con campañas publicitarias o promoción basadas en un mismo concepto creativo.

No obstante, buena parte de la amplificación depende de la comunicación «boca a boca». Desde el punto de vista del

PR, una buena idea creativa es aquella capaz de generar comentarios y conversaciones espontáneas en el entorno relevante para la marca.

Esto representa un gran atractivo en términos de costos: a partir de acciones focalizadas en unos pocos blancos se puede acceder a un público mucho más amplio, con el valor añadido que ofrece el hecho de que no es la marca la que habla sobre sí misma, sino que otros lo hacen por ella.

La evaluación por outputs

El quinto paso del plan de PR es la evaluación. Pero éste ha sido uno de los temas más controvertidos dentro de esta actividad. Durante mucho tiempo, las evaluaciones han sido subjetivas y anecdóticas, y han dependido de los comentarios ocasionales que haya recibido algún gerente. Con el tiempo, este tipo de evidencia adquiere legitimidad, a pesar de su pobre validez estadística como medición.

«Los especialistas en PR deben educar a sus clientes (internos y externos) en que el valor de PR es comprensivo y que puede ser evaluado científicamente», dice un especialista. Estos problemas explican por qué —especialmente en Estados Unidos y el Reino Unido— se ha incrementado la preocupación por el modo de evaluar efectiva e integralmente el desempeño de las agencias de comunicaciones.

La evaluación se transforma en una parte del proceso de acción comunicacional, pues permite la creación de un círculo virtuoso donde la información alimenta a la estrategia, modificándola según los nuevos contextos y problemáticas. Así, evaluar las acciones se ha convertido en una responsabilidad compartida entre las agencias y los clientes: las primeras necesitan incluir el ítem evaluación en sus propuestas, y los clientes comienzan a rechazar las propuestas que la omiten.

Tradicionalmente la evaluación en PR y Comunicación Estratégica (CE) se basaba en meros indicadores cuantitativos: centímetros y frecuencia de cobertura de prensa (escrita o audiovisual), ubicación de las notas, menciones de voceros o mensajes, número de visitas en Internet. Estos indicadores están en la categoría de *outputs*: apuntan a verificar si las acciones fueron realizadas.

Hay mediciones basadas en el *output* que se usan con frecuencia. Entre ellas:

1. Retorno sobre lo invertido (*Returned Over Invested*, ROI), que compara cuánto se ha gastado en campañas publicitarias y cuánto en acciones comunicacionales, y evalúa en relación con las ganancias, las ventas u otros indicadores objetivos.
2. Equivalencia de publicidad (*Advertisement Equivalency*), que calcula los centímetros de artículos de prensa y minutos audiovisuales y los multiplica por un algoritmo específico para compararlos con el precio de los centímetros y minutos publicitarios.

Hay cierto consenso en que ese tipo de medición es insuficiente, está obsoleta y hasta puede llevar a consecuencias negativas. Por ejemplo, al «síndrome *free plug*» («interruptor libre»), que empuja a las agencias de comunicaciones a ofrecer a los medios un flujo permanente de información mediante acciones del más diverso tipo, como si lo único que importase fuese la publicación, sin estrategias que le den sentido.

Como han señalado algunos autores, «las agencias de comunicaciones han estado aceptando la aplicación de indicadores dudosos por el mero hecho de retener clientes, sin ofrecer una forma seria de evaluación de sus actividades».

Además de usar indicadores basados en *outputs*, el PR y la CE carecen de conceptos claros y estandarizados para evaluar. Por ejemplo, es habitual que se tienda a confundir *eficacia* con *efectos* de la comunicación. Que una acción comunicacional sea *eficaz* significa que cumple los objetivos propuestos, que genera un cambio en el público objetivo y que se relaciona con la estrategia comunicacional global de la organización. Al mismo tiempo, la acción puede tener *efectos* en el público o en los medios, pero sin estar atada a la lógica de la estrategia general y de sus objetivos. Así, un gran *efecto* puede ir en contra de la *eficacia*.

Los outcomes

El problema de las mediciones basadas sólo en indicadores cuantitativos es que dejan de lado los fines estratégicos de la comunicación, pese a que, en rigor, la «evaluación en PR es el medio

para determinar el valor relativo o la importancia de un determinado programa o estrategia. Típicamente es conducido para tratar de evaluar la efectividad de un programa o actividad comparando los *outcomes* o resultados con un estándar preestablecido».

Por lo mismo, para evaluar el valor de la acción en PR y CE hay que girar el foco de medición desde el estímulo de las acciones (*outputs*) hacia los resultados que éstos generan (*outcomes*). Es decir, hay que dejar de concentrarse exclusivamente en la cobertura de prensa, el número de apariciones en TV o las visitas al sitio web, y observar más bien cómo todo aquello logra producir un cambio en el público-objetivo en concordancia con los fines estratégicos de la comunicación.

La medición basada en *outcomes* implica evaluar si el público-objetivo cambia sus actitudes, percepciones y comportamientos, siguiendo los objetivos de la organización, como efecto de las acciones comunicacionales realizadas por su departamento o agencia de PR o CE. Un *outcome* es diferente al simple impacto, pues integra los cambios en el público con la estrategia de la organización.

El giro hacia una evaluación basada en *outcomes* es una pequeña revolución para la industria de las comunicaciones. Las agencias de PR y CE, así como las áreas de comunicación de las organizaciones, deben adaptarse a nuevas formas de entender sus propias acciones. Hay una gran diferencia entre darse por satisfecho porque «mi cobertura subió en un 30% en tal segmento», que hacerlo porque «mi público cambió su actitud hacia mi organización durante este período debido a mis acciones comunicacionales, según estaba previsto en el plan estratégico inicial».

Implica también someterse a técnicas de evaluación cada vez más complejas —y más caras—. Medir integralmente un *outcome* requiere diversas técnicas de investigación (encuestas, entrevistas, *scorecards*, análisis de contenido, *focus groups*). En muchos casos se procede a registrar a través del tiempo las opiniones de públicos relevantes, con lo cual se obtiene un mapa del posicionamiento (que va evolucionando en el tiempo) de la imagen en «líderes de opinión» trascendentes para la organización. Todo esto envuelve un proceso más complicado de análisis y una elevación considerable de los costos.

El defecto de la evaluación por *outcomes* es que se gana en precisión y se pierde en tiempo y dinero. Las agencias y departamentos

de comunicación se ven forzados a invertir en instrumentos más eficaces y en procesos de investigación más eficientes. Algunos dicen que la «fiebre de la evaluación» ha llegado a un punto en que «terminas todo el tiempo midiendo, y tu consultora tiene que contratar a otra persona para implementar los programas medidos».

A veces puede ser recomendable trabajar con algunos indicadores cuantitativos combinados con instrumentos de *outcomes* sencillos y rápidos de obtener. Es bueno tener presente que se trata de una industria a la que se le exigen siempre resultados concretos y rápidos.

Algunos instrumentos de medición

Diferentes consultoras, centros de investigación y universidades ofrecen instrumentos de medición y evaluación de las acciones de comunicación. Algunos de los más relevantes:

1. MediaQuotient: (www.mslpr.com): Perteneciente a la multinacional Manning, Selvage & Lee, es un sistema de registro que evalúa la eficacia de la acción comunicativa en un programa de PR. Con oficinas en Londres, ofrece un amplio abanico de opciones, y entre sus clientes sobresalen el Ministerio de Defensa británico, Procter & Gamble y British Gas. El caso más famoso fue la medición del impacto comunicacional de la introducción de Xbox de Microsoft en Europa.
2. PRrecision (www.hillandknowlton.com/us): Es una de las herramientas ofrecidas por la consultora Hill & Knowlton, y consta de tres dimensiones: (1) medición de impacto medial; (2) registro de la actitud de consumidores o accionistas; y (3) registro de medios estratégicos para el *target* en cuestión. Combina métodos tradicionales, como el *tracking*, con percepciones y planificación estratégica, y parece haber sido exitoso en aislar el efecto de programas de PR respecto de otras acciones como marketing o publicidad.
3. Echo Research (www.echoresearch.com/services): Es una consultora con sede en Londres, que ofrece servicios de medición con una clara diferenciación conceptual entre *output*, impacto y *outcome*, con metodologías e indicadores específicos para cada enfoque.

Outputs:

- 1 Análisis de medios.
- 2 Monitoreo de uso de Internet.
- 3 Registro de publicidad.

Impacto:

- 1 Entrevistas en profundidad.
- 2 *Focus groups*.
- 3 Entrevistas telefónicas.
- 4 Encuestas por correo y email.

Outcomes:

- 1 Análisis de ventas.
 - 2 Cobertura de mercado.
 - 3 Desempeño de acciones en la bolsa de comercio.
 - 4 Satisfacción del cliente.
 - 5 Retención de empleados.
4. *Balanced Scorecard* aplicada a PR/CE: Diferentes autores desarrollan la posible aplicación de este sistema de gestión aplicando cuatro perspectivas para lograr una evaluación comprensiva y estratégica: (1) innovación y aprendizaje interno; (2) impacto en la audiencia-cliente; (3) eficiencia operacional; y (4) eficiencia financiera.
5. *Dashboard Development* (www.measuresofsuccess.com): Es un sistema de evaluación de «éxito» de programas y acciones de comunicaciones basado en análisis de medios. Creado por la consultora estadounidense KDPaine & Partners, se caracteriza por ser flexible y especializado para cada cliente. Dependiendo de la estrategia comunicacional y la definición de *outcome*, se desarrolla un programa especial de medición, que registra el estado de relación con los medios, con diferentes públicos, con la comunidad local, y con accionistas y empleados. *Dashboard* ha sido utilizado por McDonald's, por la campaña presidencial de Howard Dean y por la imagen país de Irlanda.

Ventajas y riesgos

La utilidad y viabilidad de un plan de PR forman por lo general una incógnita hasta el momento de ser puesto en marcha. En principio, esta incertidumbre sería un disuasivo para cualquier marca, que se ahorraría riesgos, o cuando menos costos, con el simple acto de prescindir del PR.

Pero esta decisión conservadora puede ser muy peligrosa en los ambientes de alta competitividad, donde los rivales recurren a todos los instrumentos disponibles.

La pregunta es: ¿existe hoy algún ambiente que no tenga alta competitividad?

De momento, puede afirmarse que existen ciertas situaciones, ya clásicas, en las que el PR se ha mostrado especialmente exitoso:

1. El prelanzamiento, lanzamiento o relanzamiento de una marca, cuando la creación de expectativas públicas resulta esencial, por lo que el efecto multiplicador del PR adquiere carácter estratégico.
2. La «educación» de los consumidores sobre las promesas y/o los beneficios de una marca: la credibilidad que aportan a la marca los *influenciadores* y el *publicity* hacen del PR una excelente alternativa.
3. En situaciones de crisis o vulnerabilidad, cuando los *influenciadores* pueden constituir una red que proteja la confianza hacia una marca.
4. En las industrias que tienen restricciones publicitarias importantes, como el tabaco, el alcohol y los medicamentos, generalmente forzadas a basar su comunicación en el PR.

Pero el PR tiene también desventajas que no se pueden pasar por alto.

La más importante es la imposibilidad de tener control total sobre los mensajes. Como la comunicación al consumidor se efectúa a través de terceros, el riesgo de la distorsión puede ser mayor o menor, pero no desaparece nunca. Este margen de incerteza contrasta con las garantías que ofrece la publicidad, aun cuando éstas tampoco son absolutas.

Como contrapartida a este riesgo, debe decirse que no todas las distorsiones son negativas —por ejemplo: una marca puede tener atributos altamente positivos, pero diferentes de los que sus pro-

motores imaginan— y en algunos casos pueden ayudar a corregir las ideas que de sí mismos tienen la organización o sus gestores.

Una desventaja relacionada es que ningún plan —sin importar cuán creativo sea, cuántos recursos lo respalden y cuán eficaces sean sus ejecutores— puede asegurar el nivel de *publicity*.

Esta diferencia sí que es radical con la publicidad; esta última puede saber con exactitud el resultado que va a obtener en términos de audiencias (GRP, lectoría, audición) a determinado nivel de inversión.

LA GUERRA DE LAS COMISIONES

- Los consumidores colombianos pagaban precios más altos debido a las altas comisiones que los emisores de tarjetas de crédito cobraban a los establecimientos comerciales, que elevaban los precios entre 2% y el 4%.
- El gremio del comercio contrató a la empresa Jimeno Acevedo Asociados para desarrollar una estrategia que permitiera elevar el nivel de debate público en torno a este tema y generar un ambiente propicio para una discusión en el nivel normativo, que estableciera límites a las prácticas comerciales en el campo de las comisiones.
- La estrategia combinó diversos elementos: mayor presencia del tema en los medios de comunicación; desarrollo de columnas de opinión; preparación de documentos técnicos para alimentar la cobertura de los medios; y la convocatoria a crear un comité de trabajo para generar un proceso de transición.
- Los medios dieron alta exposición al problema durante casi un año, en el entendido de que se trataba de la defensa de los consumidores.
- Como consecuencia del debate, Visa y MasterCard fueron multadas por la Superintendencia de Industria y Comercio; el Ministerio de Hacienda emitió una resolución que obliga a la publicación periódica de las tasas de comisión; y el gobierno elaboró un proyecto de ley para ser debatido en el Congreso. Entre tanto, las tasas bajaron significativamente.

El *publicity* depende totalmente del interés —voluble, cambiante, relativo y autónomo— que presten los medios de comunica-

ción a las acciones de PR. No importa la calidad de la idea creativa y de su realización; siempre puede haber otros hechos que acaparen la atención⁴.

Pero esas son las reglas. Como en cualquier juego, no son todas favorables. Ni fáciles de manejar.

El mecenazgo

La principal amenaza de las marcas en el mundo actual es la variedad de estímulos que bombardean a los consumidores a cada instante. Debido al flujo incesante de mensajes persuasivos que la circunda, toda marca se enfrenta al peligro del *zapping*, esto es, la tentación del consumidor de probar alternativas.

La fidelización que buscan las marcas es indispensable, pero no suficiente.

Peor aún, grandes segmentos de audiencias buscan hoy escapar de los mensajes publicitarios en general, incluyendo los de las propias marcas que prefieren, como efecto de la saturación informativa. La tecnología ha facilitado esta fuga.

Por ello es que las marcas tienden a buscar una comunicación que no se limite a los espacios publicitarios tradicionales o, mejor dicho, que se mimetice con los espacios vitales naturales de su público objetivo. De esa manera cumplen también con la necesidad de insertarse en tendencias socioculturales que sean relevantes para sus consumidores.

Esta demanda ha agudizado las exigencias de creatividad para publicistas y comunicadores, con muy diversos resultados. No ha de ser casual que los hallazgos más perdurables sean los que contribuyen tanto al marketing como al PR, y que se sitúan en un ambiguo punto entre ambos.

Tres de esas creaciones ocupan un lugar preferente. Tres mecanismos que hacen que otros hablen de la marca, aun cuando estos «otros» obtienen alguna retribución por hacerlo, con lo que objetivamente se sitúan dentro del instrumental publicitario.

La primera —por antigüedad— es el mecenazgo: una persona o institución dispuesta a financiar actividades poco lucrativas, pero socialmente necesarias o prestigiosas.

Los mecenas se remontan a épocas muy remotas de la historia humana, aunque tuvieron su eclosión más notoria durante el Renacimiento europeo, cuando la mayor parte de las artes —la pintura, la escultura, la música, la literatura, el teatro— estuvo bajo su protección.

Probablemente debido a ese origen, en la actualidad muchas actividades de mecenazgo se realizan bajo un sello fuertemente personalizado. Es frecuente que grandes empresarios concentren sus aportes a la cultura, la educación, la salud o la lucha contra la pobreza en corporaciones (por lo general, fundaciones o institutos que expresamente se declaran sin fines de lucro) que llevan su nombre o el de su familia. En lugar de transferir los beneficios simbólicos de estas acciones a sus empresas y marcas, prefieren retenerlos para sí y sus descendientes; el mismo sentido de posteridad que animaba a los Médici rodea a estas apropiaciones.

Una explicación adicional para esto es que el mecenazgo supone usualmente una cierta relación directa con los beneficiarios, además de una elección arbitraria de éstos, que se relaciona con los intereses, los gustos o las experiencias personales de los donantes. Una organización necesita al menos un grado de justificación, aunque sea indirecta y simbólica, para sus actos de generosidad.

Dicho lo anterior, es igualmente cierto que el mecenazgo corporativo ha tenido un sostenido crecimiento desde mediados de los años 80, como resultado de necesidades competitivas que se extienden mucho más allá de los procesos productivos.

Su definición oficial es la cooperación entre el ámbito empresarial y el sector no lucrativo en la puesta en marcha de iniciativas de interés general.

Es parte de las normas no escritas del mecenazgo que no se realice una sobreexplotación publicitaria de los aportes por parte de la empresa. Ello desacreditaría la naturaleza de la relación de cooperación y sembraría automáticamente sospechas acerca de los verdaderos fines que persigue el donante.

No se espera que el público crea que el mecenazgo empresarial es desinteresado. El punto es un tanto más sutil: el abuso de las buenas causas está fuera del comportamiento ético que hoy se exige a las empresas.

Por ello, Lipovetsky —que valora especialmente su efecto interno en las organizaciones— sostiene que el mecenazgo «es una téc-

nica de efecto paradójico, busca la visibilidad por la eufemización de la presencia, la notoriedad por una discreción de la filiación. No celebrar el producto sino un acontecimiento noble asociado al nombre de la marca, no hablar de sí sino hacer hablar de sí (...), es una comunicación por procuración».

Y agrega: «Ya no se trata de ideología o de fariseísmo: el mecenazgo no oculta, hablando con propiedad, sus intenciones; firma sus acciones a *mezzo voce*, no inculca nada, sólo quiere el reconocimiento y la notoriedad en la duración; no mistifica a nadie, sino que muestra un compromiso y una personalidad escenificando la retracción calculada de la marca»⁵.

El sponsorship

El segundo tipo de acciones que busca la mimesis de una organización con sus públicos relevantes es el *sponsorship*, que significa una «alianza» entre una marca y un ícono, personal o institucional, valorado e identificable con el espacio sociocultural en que se inscribe su público objetivo.

Los formatos del *sponsorship* han llegado a un número incalculable. Pero se los puede agrupar, gruesamente, en dos tendencias principales, según su grado de cercanía con el marketing o con el PR:

1. La marca busca el apoyo de celebridades de las artes, el deporte, la política o los medios de comunicación como «garantizadores» de sus atributos. Con ello intenta apropiarse del glamour, el estilo, la historia y la emoción que esas figuras transmiten.

Esta apropiación puede ser muy conservadora, como la de las marcas que acuden a figuras «maternales» para promover productos domésticos, o muy audaz, como las que echan mano de figuras históricas, al modo de lo que hizo IBM con Thomas A. Edison, Charles Chaplin, Franklin y Eleanor Roosevelt y otras celebridades para su campaña «Think».

Los cigarrillos están entre los pioneros de este tipo de marketing; ya desde los años 30 utilizaban a estrellas de cine para certificar los placeres de tal o cual marca; con las crecientes restricciones impuestas en todo el mundo a la publi-

cidad del tabaco, muchas marcas se replegaron hacia el *sponsorship* de grupos musicales o escuderías automovilísticas. Otros casos de gran resonancia son los de los equipos de fútbol, cuyas camisetas portan, desde hace ya años, los símbolos de diversas marcas.

LAS CÓMODAS «CAMAS» DE BRITISH AIRWAYS

- Desde que la aerolínea Virgin inició un agresivo *branding* con la imagen del cómico Mike Myers y de su personaje Austin Powers, las imágenes conservadoras perdieron peso en la competencia aérea británica.
- En mayo del 2003, el tabloide londinense *The Mail* informó que la actriz Elizabeth Hurley había hecho el amor con su nueva conquista, el industrial indio Arun Nayar, a bordo de un asiento de primera clase de British Airways durante un vuelo de Nueva York a Londres.
- Aunque la agente de prensa de la actriz negó que tal cosa hubiese ocurrido, la prensa británica halló testimonios suficientes para consolidar la versión de *The Mail*.
- Hurley (quien actuó en *Austin Powers*) no tiene relación comercial con British Airways, pero la compañía reaccionó con celeridad... no para negar el incidente, sino para usarlo en su favor: «Estamos muy contentos de ver que nuestros clientes saben usar las camas de primera clase», declaró en un comunicado. «Eso prueba que no sólo son cómodas, sino que suficientemente confortables para dos».
- En días posteriores se rumoreó que British Airways firmaría un contrato de *sponsorship* con Hurley, lo que no se ha concretado. Quizás tampoco es necesario.

En el básquetbol norteamericano, las utilidades proporcionadas por el *sponsorship* llegaron al extremo de revertir la relación: ahora son los jugadores más famosos los que dan su nombre a los productos —zapatillas, camisetas, accesorios—, mientras que las marcas originales se mantienen en la retaguardia, como reservas de calidad.

La principal debilidad de esta estrategia es un tanto obvia: la marca corre los riesgos asociados a la conducta pú-

blica de la celebridad. Si ésta realiza algo indebido (según la percepción del público objetivo), la marca queda contaminada con ese hecho, y no es fácil desprenderse de ese efecto si la alianza ha sido especialmente intensa.

A la inversa, algunos casos recientes parecen demostrar que la alianza debe suponer la posibilidad de un tropiezo, y que hasta puede fortalecerse si lo capitaliza rápidamente en su favor.

De cualquier modo, por las razones anteriores esta modalidad de *sponsorship* supone una relación más áspera y frígida de lo que parece: la marca suele monitorear minuciosamente la evolución de la imagen de su celebridad y, en cuanto vea que ella flaquea, no dudará en separarse.

2. La marca da su respaldo global a actividades con algún prestigio, sin ponerse en primer plano y, por lo general, utilizando la publicidad en un grado mínimo; su expectativa más alta está puesta en el PR y, concretamente, en la esperanza de que el público y los medios de comunicación noten su presencia «desinteresada».

Otra vez en esto, los cigarrillos han sido pioneros, debido a las limitaciones que han sufrido en su repertorio publicitario; también, y por razones parecidas, las bebidas alcohólicas.

«The House of Viceroy» cobijó una importante serie de recitales de jazz en diversas partes del mundo; Lucky Strike generó el concepto de «Urban Culture» para trabajar con manifestaciones artísticas de vanguardia; el vodka Absolut ha logrado asociarse a numerosas iniciativas *high style* en la moda, la plástica e incluso el turismo.

En líneas gruesas, esta modalidad del *sponsorship* se inclina por instituciones, tendencias culturales o grupos de interés muy segmentados.

Su objetivo es apoderarse, más que de una figura, de un *ethos* en el que el producto tenga una presencia «natural», aunque no constituya su centro.

Igual que en el caso anterior, el principal riesgo consiste en que estas instituciones o grupos pierdan prestigio público. Sin embargo, en este caso parece, *prima facie*, más fácil para la marca emigrar en busca de nuevos *influenciadores*, sin

quedar atada al «efecto dominó» que sí puede suscitar una celebridad personalizada.

El segundo riesgo es la exposición baja —o mejor dicho, asordada— que la marca consigue en esta modalidad. La experiencia muestra que sus expectativas de *publicity* y PR suelen ser superiores a sus resultados, y que incluso el público directamente beneficiado (los asistentes a un espectáculo, por ejemplo) agradecen menos al *sponsor* que al artista.

El placement

Por fin, la tercera creación sustantiva en este campo es el *placement*. En breve, consiste en situar imágenes o productos de la marca en un contexto donde son consumidos con naturalidad aparente, aunque a menudo muy bien calculada.

Como otras modalidades de este tipo, el *placement* tiene ya un largo historial, probablemente iniciado en los programas de radio y TV donde los conductores consumían algún producto mencionándolo como un privilegio.

Sin embargo, los especialistas consideran que el *placement* moderno, más subliminal e indirecto, nació en 1982, cuando Steven Spielberg incorporó en la película *E.T.* los dulces Reese's Pieces en diversas escenas de sus protagonistas infantiles. La tendencia aumentó hasta alcanzar una cierta cima con los anteojos Oakley que Tom Cruise utilizó en *Mission Impossible* (*Misión Imposible*, 1996), aunque los analistas sostienen que fue nuevamente Spielberg quien llegó más lejos, al hacer de *Minority Report* (2002) una cinta acerca del *placement*. De cualquier modo, no existe marca filmica más requerida para esta táctica que la de James Bond.

El *placement* inunda hoy gran parte de la producción audiovisual, desde el cine a la TV.

Las aerolíneas se disputan los pocos segundos en que los aviones son mostrados por fuera en las grandes producciones; las bebidas, refrescantes y alcohólicas, quieren estar en las escenas de bares, hasta el punto de que una cerveza norteamericana llegó a ser notoria por aparecer con un letrero de neón en un número significativo de las producciones pornográficas de los 80 y 90; las

marcas de ropa se pelean las galas de todo tipo; y los perfumes, los momentos de intimidad.

FEDEx, PLACEMENT EN EL LÍMITE

- En 1999, la productora Image Mover se acercó a los ejecutivos de la firma de correos Federal Express (FedEx) con una idea insólita: una película en la cual uno de los empleados del correo sufre el accidente de un avión de su misma compañía y queda abandonado durante años en una isla remota.
- FedEx meditó largamente acerca de la conveniencia de aparecer vinculada a una tragedia en la que, por añadidura, se pierde gran parte del correo.
- Finalmente, aceptó la propuesta con dos condiciones: la película debía mostrar y usar sus vehículos, aviones e instalaciones en todo momento, y el propio presidente de la compañía, Fred Smith, rodeado de todos los empleados disponibles, debía ser quien recibiera al naufrago en su regreso a casa.
- Los ejecutivos de FedEx evaluaron en primer lugar la altísima exposición gratuita que tendría la marca en un *blockbuster* protagonizado por Tom Hanks, alcanzando la conclusión financiera de que ninguna inversión publicitaria lograría semejantes dimensiones.
- Incluso temiendo a la asociación con un accidente aéreo, las ventajas entrevistas por los administradores parecieron superiores. Las principales:
 - * FedEx no es una marca local: sus operaciones globales son visibles.
 - * FedEx llega a todos los rincones del mundo, incluso a una isla ignorada.
 - * Un empleado de FedEx sobrevive a las peores condiciones imaginables.
 - * Un empleado de FedEx respeta hasta el límite de la locura los encargos que porta.
 - * FedEx cumple su misión: entrega el correo aunque un accidente lo retarde por años.
- A pesar de tratarse del caso de *placement* más arriesgado de la historia, el gerente de marca de FedEx, Gayle Christensen, lo evaluó con notable sentido corporativo: «La película dice todas las cosas que queremos que se digan sobre nuestra marca».
 - * *Cast Away* (*Náufrago*) recaudó 233 millones de dólares sólo en Estados Unidos.

Una subespecialidad denominada *swag*, que consiste en entregar productos de regalo a las celebridades con la esperanza de que los adopten, exhiban o mencionen, se ha convertido en una obsesión en la que se gastan millones de dólares. Sólo en la edición 2004 de los premios Globos de Oro (que la prensa extranjera confiere a las producciones de cine y TV en Hollywood), los numerosos presentadores estelares recibieron paquetes de regalos por 26 mil dólares cada uno, incluyendo un *set* de gimnasio por 7 mil dólares, una caja de productos para mascotas por 2 mil dólares y zapatos de 335 dólares.

El *placement* vive siempre un cierto desgarró: quiere operar por vías subliminales, capturando lo más profundo de los consumidores e induciéndolos a comportamientos automáticos; y al mismo tiempo suele aspirar a la máxima exposición, aunque la simple aparición accidental —que es la base de su proyecto— no corresponderá nunca a la inversión que realiza.

Es una contradicción sin solución.

Y hasta se puede formular un cierto proyecto de norma: el *placement* cuidadoso y de baja estridencia sólo puede aspirar al éxito mediante la constancia, la paciencia y los efectos de largo plazo; el *placement* que busque resultados inmediatos debe ser, por el contrario, tan extremadamente audaz que esté dispuesto a poner en peligro a la propia marca.

No es una decisión fácil.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Sobre esta premisa, acaso exagerada en su alcance, se construye el texto de Berry, Jon: *The influentials: One American in ten tells the other nine how to vote, where to eat, and what to buy*. New York: Free Press, 2003.

2 Entre los textos que relacionan directamente al PR con el marketing: Rosen, Emanuel: *The anatomy of buzz: how to create word of mouth marketing*. New York: Currency, 2003. Y Laermer, Richard; & Prichinello, Michael: *Full frontal PR: Getting people talking about you, your business or your product*. New York: Bloomberg, 2003.

3 Ries, Al; & Ries, Laura: *The fall of advertising & the rise of PR*. New York: Harper Business, 2002.

4 Caywood, Clarke L.: *The handbook of strategic Public Relations and integrated communications*. New York: McGraw-Hill, 1997.

5 Lipovetsky, Gilles: *El crepúsculo del deber*, pp. 263-267.

PARTE IV

ENTORNO

LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios de comunicación crecieron desde el siglo 16 hasta el 20 en paralelo con dos necesidades aparentemente desconectadas, pero vinculadas por su agresividad: el transporte y la defensa. A su turno, estos imperativos partían de otros dos, el comercio y la conquista territorial, que podrían considerarse como variantes más básicas de los mismos impulsos.

En consecuencia, los medios de comunicación forman parte de las actividades proactivas, por no decir francamente agresivas, de la sociedad.

Como arietes del desarrollo colectivo, se sienten ontológicamente llamados a representar las necesidades, anunciar las fortalezas y denunciar las debilidades de su entorno social. Extienden, secularmente, la vieja función del «mensajero de los dioses» que cumplían, en Grecia, el dios Hermes —al que Cicerón llegó a describirle cinco personalidades, con funciones distintas, aunque siempre intermediadoras—, o en Roma, el dios Mercurio, o en Egipto, el dios Thant.

A contar de la segunda mitad del siglo 20, la comunicación masiva se superpuso a sus acompañantes históricos, e incluso los dejó atrás. El historiador Daniel Boorstin ha notado que «aunque la comunicación fue otrora un sustituto inferior del transporte, hoy es a menudo la alternativa preferida»¹.

En cuanto a la guerra, el cambio revolucionario introducido por el Pentágono en el 2003, al permitir a periodistas «incrustados» (*embedded*) en la invasión de Irak, cambiando el paradigma de control de la información llevado al paroxismo entre los conflictos de Vietnam y el mismo Irak en 1991, puso a las comunica-

ciones, en una forma difícil de revertir, al mismo nivel estratégico que las tropas de vanguardia.

A la vez, los medios de comunicación son por definición un resultado de la democracia y una avanzadilla de ella, tanto en su ausencia como en su presencia. Un sistema de medios de comunicación controlado por un poder central es posible, pero, como lo muestra la experiencia histórica, termina por reventar desde dentro.

El autoritarismo se puede avenir con muchas dimensiones de la vida social, pero siempre se estrella con la comunicación masiva. La regla es: cuanto más libres son los medios de comunicación, menos viable es la autoridad vertical; y ello implica también lo contrario.

Si una sociedad es más democrática cuanto más libres son sus medios de comunicación, entonces es verdad que nunca antes en la historia se ha extendido la democracia como ahora. La caída de las censuras más escandalosas hace evidente este axioma en teocracias como Afganistán o Irán, e incluso en oligocracias autorreguladas como China o Libia.

Sin embargo, esto resulta un brebaje difícil de tragar para las elites. La crítica a los medios es, en cualquier latitud, uno de sus deportes favoritos, aunque muy rara vez asumen las consecuencias de las premisas con que la instituyen.

Como rémora de los sacerdotes que consideraban amenazante la extensión de la imprenta en el siglo 15, de los comerciantes que veían un arma de doble filo en el vapor, o de los pensadores del siglo 19 que estimaban peligroso el aumento de la educación básica, muchos intelectuales de hoy consideran que los medios de comunicación masivos desempeñan una función perversa en la configuración de las agendas públicas, que según su opinión banalizan y tergiversan en función de un exacerbado interés por el conflicto².

Estos críticos acusan a los medios de manipular al público y de modelarlo a su antojo con altos grados de irresponsabilidad y frivolidad; el público, así imaginado, se parece a un conjunto de espíritus angélicos, en la versión bondadosa, o a un piño de borregos, en la versión desdeñosa. En ambos casos, es un material altamente maleable mediante la influencia corrosiva de los medios.

Cuando el foco se dirige hacia la existencia de los medios en contextos más amplios, la versión de la conspiración manipuladora deja paso a la de la conspiración codiciosa: los medios se venden a

los más bajos instintos del público masivo y son cautivos, por ende, del *rating* de las consecuencias comerciales que de éste derivan.

El carácter fáustico, o a lo menos mercenario, de los medios constituye una parte sustantiva del análisis de las ciencias sociales en las décadas recientes³. Las mismas elites que denuncian la banalización inducida por los medios se quejan, en el paso siguiente, de que esa y otras banalizaciones sean el producto de hacer caso a las audiencias masivas.

Con una mano se acusa a los medios de modelar como plastilina a la opinión pública, y con la otra, de renunciar a su función de liderazgo obedeciendo, por razones tan bastardas como las comerciales, a esa misma masa.

Y bien: ¿en qué quedamos? ¿Son los medios tan poderosos como para moldear a su antojo a la opinión pública, o son tan frágiles que sólo pueden seguirla para sobrevivir?

De seguro: ni una ni otra cosa. Entenderlo puede ser difícil, pero toda la evidencia acumulada indica que los medios influyen en la opinión pública tanto como dependen de su sensibilidad para sobrevivir.

De hecho, cuando se alejan de esa sensibilidad —cuando no interpretan al público en alguna de sus dimensiones— declinan y mueren.

El papel de los medios

La cuestión de cuál es la función real de los medios de comunicación en la sociedad contemporánea ha consumido ríos de tinta.

Las teorías que han buscado fijar los elementos dominantes de esta función se cuentan por decenas y abarcan todo el espectro de las ideologías que dominaron el siglo 20. El liberalismo, el marxismo, el funcionalismo, el culturalismo, el psicoanálisis, el estructuralismo, el feminismo, todos los grandes cuerpos conceptuales de las ciencias sociales han buscado una forma propia de hacerse cargo del fenómeno de los medios de comunicación, sea desde perspectivas sociocéntricas o mediocéntricas, con criterios normativos o descriptivos, a partir de las organizaciones o de la cultura.

Es importante conocer ese desarrollo teórico, que forma un riquísimo campo de debate y especulación intelectual. Sin embar-

go, para los efectos de la comprensión de los medios desde las necesidades de la Comunicación Estratégica, parece útil seleccionar algunas características que ya tienen un cierto consenso extendido entre estos estudios.

1. Los medios de comunicación son una forma y un espacio de integración social. Masividad, cantidad y ubicuidad convergen para convertir a los medios en un manto del que nadie que viva en comunidad puede escaparse; hasta se puede decir que se ha alcanzado un punto en el cual las personas no necesitan acudir a los medios, porque éstos salen continuamente a su encuentro. Esta dimensión invasiva es complementaria con el efecto de integración, mediante el cual los medios hacen que las personas se sientan parte del mundo que las rodea, adquieran temas comunes para establecer diálogo y tengan participación activa, al menos potencial y simbólicamente, sobre el rumbo de su sociedad. Con todo, integración no debe entenderse aquí como sinónimo de cohesión social: el tipo de relación con la realidad que promueven los medios de comunicación no necesariamente conduce a la unidad, y a menudo puede afectarla en forma negativa. Sin embargo, la consecuencia más importante del efecto integrador de los medios es que confiere a las personas una cuota de poder con el solo hecho de incrementar su conciencia y conocimiento de cuanto las rodea. El ciudadano poderoso sólo existe con los medios de comunicación, que en esto son infinitamente más fuertes que el voto universal o las agrupaciones sociales de cualquier tipo.
2. Los medios de comunicación definen la agenda pública, es decir, aquello de lo que «se habla». Esta agenda no coincide nunca con ninguna otra: ni con la del gobierno, ni con la de los líderes mundiales, ni con la de un sector social. Siempre las desborda, debido a que es altamente volátil y dúctil. El tema de un día se modifica al siguiente, o incluso se esfuma, e inesperadamente puede reactivarse después de un tiempo. En un sistema abierto de medios, nadie controla esta agenda, debido a que se construye no a partir de un medio, sino del conjunto del sistema medial que opera en un determinado espacio (y aun lo de «determinado» se vuelve relativo con

la globalización). A la inversa, la agenda pública condiciona a las personas y, muy especialmente, a las autoridades, que tienden a reaccionar en relación con ella. La función de *agenda setting* no implica necesariamente que los medios influyan en la conciencia de las personas: por lo general, no pueden decirles cómo pensar, sino solamente sobre qué pensar. Es importantísimo tener en cuenta esta diferencia, porque de otro modo se asigna a los medios un poder que no tienen, y que, cuanto más sofisticados son, tampoco desean, y se obtiene toda clase de conclusiones erróneas acerca de lo que se puede esperar de ellos. La capacidad de influencia de los medios sobre los juicios de las personas es limitada en dos sentidos: en su alcance y en su profundidad. Ello resulta particularmente visible cuando la versión de los medios se confronta con la experiencia personal; en ese momento, el poder imaginario de los medios no sólo se debilita, sino que hasta puede verse mortalmente desafiado. Por último, la «creación» de la agenda pública tampoco se realiza en el aire ni con el mero arbitrio de los ejecutivos de los medios; lo normal es que los medios intenten ser el reflejo de lo que ocurre en la sociedad. Toman lo que existe y lo someten a sus específicos lentes y a sus singulares estilos de traducción, simplificación y amplificación.

3. Los medios son un espacio de resolución de conflictos, los que por su pura intervención adquieren el carácter de públicos, pese a que sus orígenes y motivaciones puedan describirse como privados. Aunque la naturaleza de las discusiones sea muy diversa, los actores tienen siempre una misma motivación: ganar el favor de la opinión pública; y hay quienes creen que este hecho garantiza por sí mismo que obtendrán otros triunfos más concretos (por ejemplo, políticos o judiciales). De esta ilusión —que sólo en contadas ocasiones se cumple— nace la ansiedad con que las personas o instituciones con problemas acuden a los medios de comunicación. Para quienes se sienten desatendidos en sus quejas o problemas, los medios son hoy como las pancartas de los huelguistas. Y la metáfora ya ni siquiera es tal: en Estados Unidos se inició en los 2000 la técnica de instalar gigantescas pancartas

de cara al cielo... para que las capten las cámaras de los helicópteros de los programas matinales. Para esas personas, el público ya no es el que pasa por la calle; es el que está al otro lado del helicóptero, frente al televisor. Una consecuencia indeseada de este fenómeno —al menos para los grupos de interés especializados en utilizar a los medios— es que el número de conflictos presentes en un mismo ambiente y un mismo momento es tan alto, que tienden, si no a anularse unos con otros, a perder una considerable cuota de dramatismo. Es usual que las organizaciones afectadas sientan que se les infiere un daño gigantesco, mientras que su contraparte, la que utiliza a los medios, desespera por la escasa cobertura y duración de su exposición medial.

4. La «atención mediática» se ha ido tornando crecientemente efímera, como producto del propio desarrollo de los medios de comunicación. En los ambientes más competitivos, los medios se ven obligados a funcionar con prioridades tales como la novedad y la sorpresa, lo que significa un continuo desplazamiento de los temas apenas han visto la luz pública. A pesar de la gravedad con que a menudo son presentados, los hechos duran y se sostienen cada vez menos tiempo en los medios. ¿Disminuye esto la capacidad de infligir daño a la imagen de las organizaciones? En términos generales, sí. Pero hay importantes excepciones: por ejemplo, en las crisis políticas —típicamente: denuncias de corrupción o de operaciones encubiertas—, los medios ya no buscan el hecho; su objetivo es la cadena y, si es posible, la red. De allí que en los últimos años los gobiernos u organizaciones que se han visto sometidos a este tipo de bombardeo hayan sufrido «cascadas» de denuncias, que casi no dan tiempo a reaccionar. La volatilidad de los asuntos en los medios es un dato contra el cual es inútil protestar. Los medios deciden cuándo dan espacio a un tema y cuándo no: esta es su labor, para ella están entrenados sus profesionales y es su criterio el que el público acepta o rechaza. Los demás actores de la sociedad están en su derecho de criticar o protestar por el tipo de temas y de enfoques de los medios de comunicación, pero nadie puede negar que su definición es una materia indelegable, que está en la esencia de su misión.

«La filosofía de la información no es ni moralista —el ideal que la anima es exponer lo que es, no decir lo que debe ser— ni amoral —un deber de verdad y de imparcialidad dirige su práctica—, sino postmoralista: el principio de neutralidad y de objetividad ha destronado a las lecciones de moral.»

Gilles Lipovetsky⁴

Distintos medios, diferentes segmentos

Los medios de comunicación aceptan que sus dos primeras fuentes de diferenciación son: la naturaleza técnica (impresos, sonoros, audiovisuales, electrónicos), que establece una primera determinación para definir y tratar los hechos; y el público al cual están dirigidos, que introduce la segunda, fijando las fronteras culturales de lo que es interesante, posible, pertinente y apropiado.

Otras variables intervienen en forma sucesiva —periodicidad, ámbito de circulación, estrategias comerciales, etcétera—, pero estas dos determinaciones iniciales son críticas en la modulación de los contenidos.

La relevancia de las noticias depende, en una proporción nada menor, de la naturaleza del medio que las emite.

Lo inmediato y lo instantáneo no tienen valor en los medios impresos, y la tendencia a «sorprender» o «capturar» a fuentes y entrevistados ha ido perdiendo valor en este tipo de medios. Los comentarios prolongados y matizados se avienen bien con la radio, pero fracasan en la fugacidad neuronal de la televisión. Los informativos de televisión prescinden sin sentimientos de culpa de las informaciones sobre las cuales carecen de imágenes, aunque tengan importancia social.

Estos sesgos se agudizan al introducir los criterios de segmentación socioeconómica o sociocultural (según el caso) que aseguran la supervivencia de los medios a través de la generación de públicos «fieles».

Un periódico que aspire a ser leído por los líderes de opinión ha de poner atención privilegiada a la alta política y a la economía; uno popular, en cambio, puede reducir esos contenidos al mínimo para favorecer temas como la seguridad individual, la defensa de los derechos del consumidor o los problemas urbanos.

Tales consideraciones se extienden a todo tipo de medios, formatos y programas, y a menudo alcanzan una alta sofisticación. En los medios de emisión continua, como la radio o la televisión, la segmentación general (la del medio) es acompañada por una segmentación horaria, que trata de seguir los hábitos de audiencia, y por una tercera segmentación, generalmente llamada «de franja», que busca acompañar y también crear costumbres en sus públicos.

La segmentación fue el fetiche de los 80 y 90 en el mundo medial.

La creencia en que la proliferación de medios obligaría a buscar garantías de supervivencia ubicando «nichos» precisos y exactos de mercado no ha desaparecido, pero los medios que aspiran a crecer deben aceptar que sus «nichos» son ahora muy complejos y están integrados por segmentaciones cruzadas de muy diverso tipo. Ello explica que la «planificación de medios» se haya convertido en una actividad prácticamente independiente de su antiguo hospedaje, que eran las agencias de publicidad.

Los grupos de interés y las personas que buscan la atención de los medios han aprendido a considerar todas estas características.

Y algunos han alcanzado cierto grado de profesionalismo en ello; la necesidad de movilizar gente para asegurarse la presencia de la televisión —un caso clásico de «pensamiento en imágenes»— ha sido sobrepasada por la conveniencia de que esas personas estén, además, sobreexcitadas, lo que aumenta la emoción de esas imágenes. Durante la detención del general Augusto Pinochet, tanto en Londres como en Santiago de Chile se reunían grupos pequeñísimos de partidarios y adversarios, pero la intensidad de sus sentimientos era tal, que consiguieron una impresionante cobertura mundial.

Los avances tecnológicos han facilitado la tarea de estos grupos de interés. Cualquier persona puede disponer hoy, en su hogar, de los instrumentos antes reservados a los medios de comunicación de alta sofisticación: grabadoras, computadores, cámaras digitales, micrófonos, interceptores de frecuencias, videograbadoras personales o miniaturizadas, teléfonos celulares y muchos otros aparatos de registro de difícil detección.

Gracias a ello, muchos grupos o personas han podido hacerse de registros sonoros o visuales que les facilitan el acceso a la radio y a la televisión; en numerosos casos —y especialmente cuando existen asesores como «facilitadores» de las causas personales—,

tales registros no tienen objetivos jurídicos, dado que los tribunales por lo general los rechazan, sino únicamente mediáticos: constituyen formas de alcanzar la televisión, la radio o la prensa, en función de sus especificidades técnicas.

Línea editorial y competitividad

Los medios de comunicación masiva, y en especial la prensa escrita, nacieron asociados al espíritu de la Ilustración; es decir, fueron un privilegio de las elites, ocupadas con los grandes asuntos del Estado y la nación.

Sin embargo, al ampliar la democracia y las libertades individuales, el propio desarrollo de la prensa fue socavando ese carácter. La huella de la tradición ilustrada permanece viva en los grandes diarios —a cuyos directores se les reconoce una importancia política personalizada—, pero incluso éstos han debido repensarse continuamente para no abandonar la aspiración de la masividad.

En los pasados 30 años, los medios de comunicación han agudizado su atención hacia el público. La búsqueda de masividad y la de segmentación son dos mecánicas de un mismo propósito: asegurarse la supervivencia reteniendo a un público leal y constante.

Dado que ello los obliga a estudiar lo que el público quiere, y a actuar en consonancia, se puede decir que la relación se ha invertido completamente: el público, y no la elite, es hoy el destinatario principal; y a menudo la elite es el blanco contra el cual se dispara para satisfacer al público.

Como efecto de esa dinámica, asociada a la profundización del capitalismo, en su inmensa mayoría los medios ya no dependen, ni directa ni indirectamente, de los partidos políticos ni de las corrientes ideológicas; y los que están vinculados a los gobiernos han ido muriendo o volviéndose irrelevantes, incluso en los Estados totalitarios que procuran mantener la información y la circulación de ideas bajo control.

La pretensión del control se ha ido tornando cada vez más espuria e inútil con las nuevas tecnologías, que progresivamente convierten al mundo en una densa red de comunicaciones sin centro ni fronteras.

La altísima competitividad en el sistema mediático ha producido un cambio importante en la concepción de «línea editorial»: mientras en el pasado ella definía el conjunto de valores que un medio defendía y propugnaba, hoy designa, con mucha más frecuencia, las políticas que impulsan sus ejecutivos en función del público al que apuntan⁵.

Por ello, los medios no se dan tregua ni ceden terreno en cuanto a lo que difunden y, en el campo informativo, no se detienen en consideraciones de conveniencia política.

La competitividad ha generado, además, otras necesidades, en un negocio que nunca fue tan bueno como otros. La principal es la generación de sinergias para maximizar los retornos.

En todo el mundo los medios vienen cobijándose en alianzas mayores, buscando asegurar su existencia; el antiguo diario, radio o canal de televisión orgulloso de su soledad es, cada vez más, una rareza, probablemente en vías de extinción.

Este proceso condujo a una espiral de fusiones y adquisiciones entre grupos gigantes entre los años 80 y 90, que reconfiguró el mapa mundial de las comunicaciones. Se trata de un fenómeno que posiblemente llegó para quedarse, con la consolidación relativa de cinco o seis gigantes en la escena mundial.

Los efectos culturales, e incluso políticos, de estos hechos han sido profundos y no han terminado de definirse.

De momento, es claro que la transnacionalización está provocando una aceleración en los fenómenos de transculturación, es decir, un intercambio más dinámico y fluido entre formas culturales de origen muy diverso.

Ello estaría en línea con lo que Jean-François Lyotard ha descrito como la «experiencia cultural ecléctica» del sujeto contemporáneo⁶: además de convivir con marcas y objetos de procedencia multinacional, el ciudadano de hoy empieza a convivir con modalidades y sistemas informativos que vienen de todas partes.

Desde un punto de vista más epistemológico, estos grupos mediales, con su enorme capacidad de expansión y diversificación, suponen la desterritorialización del conocimiento, que ya no está disponible sólo en ciertos centros privilegiados, sino que se expande con una facilidad no imaginada por encima de fronteras, aduanas y toda clase de controles.

En términos políticos, el resultado más visible es la virtual desaparición de los viejos conceptos de centro y periferia que fueron dominantes hasta el siglo 20. El emblema de esta transformación ha sido Rupert Murdoch, a quien su ex amigo Ted Turner considera «el nuevo Hitler». Murdoch es australiano, pero su imperio informativo, News Corporation, posee los dos diarios más famosos del Reino Unido —el tradicional *The Times* y su archirrival amarillista, *The Sun*— y, en EE.UU., las cadenas Fox News y DirecTV, además de 35 estaciones de televisión local y el periódico *New York Post*.

Murdoch se ha convertido también en el símbolo de la tensión entre estos conglomerados y los sistemas políticos, especialmente en EE.UU., donde la tentación de imponer regulaciones severas, y en especial limitaciones al volumen de la propiedad, ha ido creciendo en paralelo con el apetito empresarial de Murdoch⁷.

En un país donde la Primera Enmienda de la Constitución establece que «el Congreso no dictará ninguna ley» que pueda restringir la libertad de expresión o de prensa⁸, este debate refleja por sí mismo la inquietud que se siente en los estados por el potencial poder político que podrían ejercer los megagrupos mediales.

Con todo, estas amenazas no se han materializado, ni en la extensión temida, ni con la irreversibilidad supuesta⁹.

En la primera guerra del Golfo, en 1991, la cadena de Turner, CNN, fue acusada de ocultar y manipular información en concommitancia con el Pentágono. Contra ese gigante informativo se levantó una pequeña estación de Qatar, Al-Jazeera, que hoy alcanza tanta resonancia mundial como una cadena norteamericana, aunque ciertamente que con menos frecuencia. En la segunda guerra del Golfo, en el 2003, Al-Jazeera fue la fuente alternativa, CNN la cadena moderada y Fox News, de Murdoch, la vocera del ultrapatriotismo de EE.UU.

Internet ha vuelto aún más relativa la omnipotencia de los grandes medios. Desde que en 1998 Matt Drudge hizo estallar el escándalo de Monica Lewinsky, la becaria que tuvo relaciones sexuales con el Presidente Bill Clinton, a través de un informativo electrónico que no superaba los 50 mil suscriptores, los medios tradicionales no han podido vivir en paz.

GRUPOS	CINE	TELEVISIÓN	IMPRESOS	MÚSICA	MULTIMEDIA	OTROS
News Corporation	20th Century Fox 20th Century Fox Home Entertainment 20th Century Fox Int. Blue Sky Studios Fox Searchlight Pictures Fox Studios Australia, LA, Baja)	TV: Fox Broadcasting Company Fox Sports Fox TV Stations FOXTEL MyNetworkTV STAR TV de Cable: Fox Fox News Fox Sports Fox Soccer FUEL TV FX National Geographic SPEED Stats BSkyB	Diarios: <i>Daily Telegraph</i> <i>The Australian</i> <i>News of the World</i> <i>The Sun</i> <i>The Times</i> <i>The New York Post</i> Más de 175 diarios en el mundo. Editoriales: Harper Collins Publishers (en Australia, Canadá, EE.UU. y UK) Regan Books Zondervan Revistas e Insertos: <i>Big League</i> <i>InsideOut</i> <i>Donna Hay</i> <i>ALPHA</i> <i>Smart Source</i> <i>The Weekly Standard</i> <i>Gemstar</i>	Classic FM Radio Veronica	Fox Interactive Media: My Space IGN Entertainment Rotten Tomatoes AskMen Foxsports.com Scout WhatIfSports KSolo Fox.com AmericanIdol.com Chinabyte.com	News America Marketing Broadsystem National Rugby League NDS News Interactive News Optimus News Outdoor
AOL Time Warner	Warner Bros. Warner Independent Pictures New Line Cinema Picturehouse	Warner Bros. TV Time Warner Cable HBO Cinemax E! TNT CNN Cartoon Network	Time Inc. Magazines (150 revistas): <i>People</i> <i>Time</i> <i>Golf Magazine</i> <i>Fortune</i> <i>Sports Illustrated</i> Grupo Editorial Expansión: 15 revistas en México	Warner Bros. Records CNN Radio	AOL Network: MapQuest AIM Moviefone ICQ Netscape AOL Video Portal Cnnmoney.com Warner Bros. Interactive	Looney Tunes Hanna-Barbera Parques Warner Warner Studio Store
Disney Company	Walt Disney Pictures Touchstone Pictures Hollywood Pictures Miramax Films Buena Vista Home Entertainment	ABC Televisión Network TV de Cable: ESPN Disney Channel ABC Family Toon Disney A&E TV Networks E! Networks Buena Vista TV	Editoriales: Hyperion Books Disney Editions Imprenta: Disney Press Revista: <i>Disney Adventures</i>	Buena Vista Music Group: Walt Disney Records Buena Vista Records Hollywood Records Lyric Street Records ABC Radios: 72 estaciones en el país.	Entertainment Walt Disney Internet Group	Parques Disneyland Crucero Disney Disney Vacation Clubs Buena Vista Theatrical Productions

GRUPOS	CINE	TELEVISIÓN	IMPRESOS	MÚSICA	MULTIMEDIA	OTROS
Bertelsmann		RTL Group: RTL TV Super RTL Vox M6 Five Antena 3 RTL 4 RTL TVI RTL Klub Fremantle Media	Diarios: <i>The Financial Times</i> <i>Deutschland</i> <i>The Sächsische Zeitung</i> (5 en Alemania) Editoriales: Random House Gruner + Jahr Doubleday and Alfred (EEUU) Importantes editoriales en en España, Inglaterra, Alemania y Argentina Revistas: <i>Stern</i> <i>Brigitte</i> <i>Geo</i> <i>Capital</i> <i>Schöner Wohnen</i> <i>Eltern</i> 19 revistas en Francia	Sello: Sony BMG Music Entertainment (9 sellos discográficos) BMG Music Publishing Company Radios: Radio Luxembourg RTL Band RTL 104.6 RTL Bel RTL	Direct Group	Arvato AG Services (impresión, servicios, IT, etc.)
Vivendi	Universal Studios Teatros Cineplex Teatros UCI	Canal+ Group	VUP (Vivendi-Universal Publishing): Alianza Editorial Spes Vox Anaya Cátedra Pirámide Larousse Eds. Atica. Scipione Aique, etc.	Universal Music Group	Vivendi.net Mp3.com Education.com	Vivendi Games SFR (mobile telecommunications) Maroc Telecom (mobile and fox-line telecommunications)
Viacom	Paramount Pictures Paramount Home Entertainment DreamWorks SKG	MTV Networks MTV Nickelodeon Spike TV Nick at Nite TV Land Logo 130 canales locales BET Networks (estaciones de TV para afro americanos)		Sello: Famous Music Radios: CMT Radio Network (137 estaciones de radio en EE.UU.)	MTV Networks Digital Suite	

Fuentes: NewsCorp.com; Timewarner.com; Disney.go.com; Bertelsmann.com; Vivendi.com; Viacom.com; 2006.

El tiempo y el espacio

Al margen de la naturaleza de cada medio de comunicación y de los segmentos de público hacia los cuales se orientan, todos tienen una lógica determinada. Nada está ahí por casualidad, y menos aún cuando se trata de información.

Dos condicionantes son comunes a todos los procesos de construcción informativa: la escasez del tiempo y el espacio. Esto, que a los periodistas les parece completamente obvio, no lo es tanto para la gente que no conoce los medios, y que podría entender mucho mejor la naturaleza de la información masiva si lo tuviese en cuenta.

La escasez de tiempo no es una decisión de los medios; es algo inherente a las noticias y a los periodistas. Los medios tienen un ritmo propio, que no se parece a ningún otro, y que está determinado por un instante único, de naturaleza crítica: el cierre; es decir, el momento en que el producto informativo debe ser terminado y entregado al público.

El cierre, en combinación con la periodicidad del medio, determina su ciclo productivo, epistemológico y psicológico: cada minuto, cada hora, cada 24 horas, cada semana, cada quincena, cada mes.

Pero cualquiera sea el ciclo, siempre hay que correr: en la información y las noticias, lo más interesante es lo que está pasando ahora, no lo que pasó ayer. La urgencia es más importante que el rigor y la profundidad, incluso en los medios y formatos que se autoconfieren la misión de ser profundos. De hecho, la noción de «reportaje en profundidad» contiene cierta contradicción en los términos, porque si es demasiado profundo no puede tener la actualidad necesaria, y viceversa. «Profundidad» significa, por lo general, algo más de dedicación en tiempo y un mayor número de fuentes, pero de ningún modo el tipo de profundidad que suponen las ciencias o la filosofía.

Las personas entrevistadas por los medios suelen quejarse de que sus palabras no han sido comprendidas en toda su sutileza o de que su psicología no ha sido adecuadamente captada. Se trata de un reclamo tautológico. Las entrevistas no son análisis psicológicos ni retratos fidedignos, sino esfuerzos realizados contra el tiempo para capturar lo urgente, lo actual o, más en general, lo que es más importante para el medio o el periodista, que no es necesariamente lo mismo que para el entrevistado.

Quien crea que sostiene una conversación «relajada» con un periodista siempre se equivocará: el sistema intelectual de su interlocutor está presidido por la urgencia, en su conciencia brilla un letrero que dice «cierre» y su sangre circula a una velocidad completamente diferente.

Un periodista profesional es precisamente una persona que ha aprendido a vivir con esta extrañeza respecto de su prójimo, y que la administra sin que ello signifique un colapso de su personalidad (aunque sí de toda noción de rutina administrada).

La segunda condicionante crítica es la escasez de espacio, sea que se lo mida en centímetros o segundos. La urgencia en la captura debe tener un correlato de rapidez en su recuperación por parte del destinatario, el público. Sería incoherente que no fuese así.

Pero no es sólo esto. La información puede ser infinita; el espacio de los medios, no. Por tanto, es necesario ordenar, jerarquizar, preferir. Esta decisión tiene siempre en cuenta la orientación del medio, pero en general supone la exclusión de lo que es menos interesante y, en seguida, importante.

El apotegma «*Good news is no news*» («Las buenas noticias no son noticia») no es sólo un emblema del cinismo periodístico, sino también un reconocimiento al hecho de que la actividad informativa se apoya en un proceso siempre urgente de clasificación y jerarquización sin el cual no podría existir, aunque a veces se desarrolle con errores.

El error es parte del equipamiento moral y político de los medios, precisamente porque cuando se produce, no es por obra del dolo o de la mala fe, sino por las determinaciones con que trabajan.

In extremis, se puede decir que un medio pierde fortaleza cuando es incapaz de admitir que vive entre márgenes de error; es una lección que se ha vuelto más ineludible ahora que todos los grandes medios del mundo han vivido la ordalía de tener que admitir gravísimos engaños, de los cuales ellos mismos fueron las primeras víctimas. Así como no se permite a las industrias que contaminen, ni a los bancos que entreguen datos falsos, ni al gobierno que tergiversar hechos de interés público, el «mercado de la verdad» (Lipovetsky) exige a los medios el máximo de exactitud, y ya no les da el beneficio de la credibilidad a toda prueba. Ningún editor de hoy podría replicar a aquel mítico lector británico que fue erróneamente dado por muerto como lo hizo el de comienzos del siglo 20: «Dado que *The*

Times no se equivoca, señor, usted está muerto. Pero, ya que lo vemos vivo, lo podemos poner mañana en la sección de nacimientos».

FRAUDES DE PRENSA: DE JANET COOKE AL NYT

- Quienes se quejan de que a los medios les cuesta reconocer un error tienen, por lo general, razón; pero su análisis estaría más completo si considerasen que el error, la tergiversación o la mentira son los pecados más dolorosos para una sala de redacción y requieren, por tanto, de un tratamiento sumamente delicado.
- Contra lo que muchos piensan, las salas de prensa de los grandes medios han ido incrementado sus mecanismos de control interno y sus estándares de exactitud, y no a la inversa. En EE.UU., donde la Primera Enmienda protege una amplia gama de acciones periodísticas, los medios se han impuesto severísimas autorregulaciones, porque están conscientes de que su principal amenaza no son los tribunales, sino su credibilidad ante el público.
- La tendencia se agudizó desde 1981, cuando el respetado *The Washington Post* obligó a su redactora Janet Cooke a devolver el Premio Pulitzer que había obtenido por «El mundo de Jimmy», una historia sobre un niño heroinómano totalmente inventada.
- Otro hito que sacudió al mundo periodístico ocurrió en 1984, cuando el redactor Alastair Reid, uno de los más reputados de la muy prestigiosa revista *The New Yorker*, admitió que había inventado personas y situaciones al menos cinco veces.
- En junio de 1988, la revista de Washington *The New Republic*, considerada lectura obligada de la Casa Blanca, reconoció que uno de sus redactores estelares, Stephen Glass, había falsificado hechos en unos 27 de sus 41 artículos publicados.
- Quizás el más severo de los golpes lo sufrió uno de los decanos de la prensa mundial, *The New York Times*, cuando en junio del 2003 debió admitir que su redactor Jayson Blair había inventado numerosos reportes publicados por el diario. Como resultado de la indagación interna, debieron renunciar el editor general, Howell Raines, y su segundo, Gerald Boyd, un hecho inédito en la historia.
- En todos los casos —y muchos otros que han afectado a casi todos los grandes medios mundiales—, estos equipos profesionales han puesto su prestigio por delante de su defensa corporativa, conscientes de que esta última puede ser una autosatisfacción que cause daños mayores.

Las «buenas noticias», colmadas de bondades y beneficios, no resisten la competencia con las «malas noticias», que son las interesantes, importantes y urgentes.

Desde el punto de vista de la salud social, la rehabilitación de un asesino puede ser más importante que un crimen monstruoso. Pero, ¿quién ha dicho que los medios de comunicación son los celadores de la salud social?

Esa es la tarea de decenas de instituciones, gubernamentales, políticas, policiales o religiosas; no de la prensa, cuya función en la salud social será siempre prioritariamente la de hallar lo que está enfermo, no lo que ya ha sanado. Lo segundo es de ayer; lo primero, de ahora mismo.

Urgencia y jerarquización: de esto se compone el ADN de las noticias. A los periodistas se les puede exigir celo y rigor, como a diario hacen las grandes salas de prensa de todo el mundo; pero, tal como la perfección, es la exigencia de un ideal que debe atenerse a las limitaciones de la realidad y que se tropieza con ellas a cada rato, en cada minuto, en cada día, en cada hora de cierre.

La lógica común

Así como la industria de alimentos vive del hambre o la farmacéutica de la enfermedad, la industria de la información vive de las crisis y los conflictos: ellos son sus grandes oportunidades de diferenciación y de conquista de mercados.

Una guerra, un acto terrorista, un caso de corrupción, un terremoto o una inundación son hechos que movilizarán a los medios de comunicación con una intensidad superior a cualquier otro fenómeno. Ningún alegato de índole política, económica o moral, no importa lo altruista que sean sus fines, convencerá a los medios de minimizar situaciones de esa naturaleza.

Dependiendo de su orientación o formato, un producto informativo puede tener sus particulares requisitos para calificar lo que incluye, y especialmente lo que excluye. En la última línea, sin embargo, hay tres requisitos que forman la lógica común de la tradición noticiosa, y que sirven para distinguir noticia de lo que no lo es: novedad, urgencia y conflicto.

El hecho de que la prensa siga estos criterios comunes explica la frecuente homogeneidad de sus temas, más que cualquier tesis conspirativa que se intente construir en su alrededor.

1. **Novedad.** La noticia debe ser algo fresco, desconocido, diferente de lo rutinario. No es novedoso que un perro muerda a un hombre; que un hombre muerda a un perro, sí. Incluso los medios que abordan informaciones archirrepetidas —lo que es frecuente—, lo hacen a condición de hallar una nueva «vuelta de tuerca».
2. **Urgencia.** Lo más relevante es lo que, cumpliendo la regla anterior, ocurre en este mismo instante. Como se dice en periodismo, nadie compra pan duro; lo que tiene demanda es el pan fresco, del minuto. El principal trofeo periodístico —al que sólo los periodistas dan importancia, pero que verdaderamente mide sus habilidades profesionales— es el «golpe», la anticipación de lo que otros medios no tuvieron a tiempo. Demasiado a menudo, la anticipación es un valor superior a la reflexión y el análisis; en esa opción radica la fuerte singularidad y la singular debilidad de la producción informativa.
3. **Conflicto.** Las noticias son historias de confrontaciones, luchas y tensiones: Cuanto mayor sea la polarización entre sus partes, más atractivas serán. En uno o más puntos de la cadena cognoscitiva, polarización significa simplificación; no hay nada mejor para quien trabaja bajo condiciones de urgencia y jerarquización. Sin conflicto, no hay drama; sin drama, hay poca urgencia; y sin urgencia, no hay novedad. La cadena es perfectamente lógica.

Estos criterios han guiado la actividad de la prensa desde su aparición como tal, a fines del siglo 18. Durante más de dos siglos, fueron aplicados al tratamiento de los altos asuntos del Estado, la política, la economía, la cultura e incluso el deporte y la entretención.

En su relación funcional con estas temáticas, se puede decir que derivan de la Ilustración, tanto por su normatividad ética como por su concentración en las necesidades de libertad y transparencia de los sistemas democráticos.

Con la extensión del público «letrado» primero, y luego con el desarrollo de la técnica y la tecnología, en los siglos 19 y 20 se fueron incorporando otros criterios, que modifican parcial o enteramente (según el medio) el lente tradicional de los medios.

LOS 8 VALORES DE (PARTE DE) LA PRENSA

Herbert J. Gans estudió en un período prolongado las cualidades «valoradas» en la prensa e identificó ocho constantes en su libro *Deciding what's news*. Aunque sus conclusiones se refieren a EE.UU., bastaría adaptar algunas frases (como hemos hecho aquí) para reconocer la «ideología» de una mayoría de las salas de redacción —que no es vivida como tal, sino como «lo que es justo y natural»¹⁰:

- 1) **Etnocentrismo:** La propia nación es valorada por encima de otras, incluso en sus elementos disociadores (excepcionales), defectuosos (auténticos) o injustos (superables).
- 2) **Democracia altruista:** La política requiere vocación de servicio. Quienes la ejercen deben pasar la prueba de que no sirven intereses personales.
- 3) **Capitalismo responsable:** Las empresas no deben ganar en exceso, ni menos perjudicar a los trabajadores y a los consumidores.
- 4) **Pastoral rural:** Las localidades y/o poblaciones pequeñas, alejadas o marginalizadas incitan simpatía y apoyo práctico.
- 5) **Individualismo:** Un sujeto que lucha contra grandes poderes merece tratamiento heroico o épico. El *self-made man* es admirable, a condición de que supere todas las pruebas de pulcritud necesarias.
- 6) **Moderación:** Los extremismos sufren en general de omisión, ironía o calificación peyorativa.
- 7) **Orden:** Las noticias estimulan a los reformadores, pero en general éstos proceden de las mismas elites que han construido el statu quo. La prensa no valora la inmovilidad de la sociedad, pero sí su estabilidad.
- 8) **Liderazgo:** La atención noticiosa favorece a las imágenes de liderazgo, empezando por el jefe del Estado, a quien se le exige (y se le respeta) este atributo.

La invasión de la entretención

Tres grandes fenómenos han venido a sitiar la lógica tradicional de la información: la descentralización del poder, con la subsecuente pérdida de importancia de los «grandes discursos» (Lyotard); la democratización de la tecnología, que ha distribuido las capacidades informativas; y el ingreso invasivo de la industria de la

entretención en la industria de la información, tanto por las necesidades sinérgicas de los megagrupos mediales como por las de supervivencia de los propios medios.

Este último fenómeno es visible en la integración horizontal de diversas actividades en los megagrupos. Pero era ya identificable en los medios de alcance extensivo, como los grandes diarios (primero), la radio y la televisión. Estos últimos dos medios han debido combinar, desde sus mismos orígenes, la información con la entretención, con predominio porcentual de esta última.

La invasión de la entretención supone que se incorporan a los criterios informativos tradicionales unos criterios nuevos, diversos y a veces divergentes, que pueden modificar no sólo la jerarquización noticiosa, sino también la propia orientación de los medios. También son tres los principales:

1. Volatilidad: La diversidad y volubilidad de los intereses en las sociedades crecientemente despegadas de los poderes centrales, así como la necesidad de retener altos niveles de audiencia, obligan a los medios a tratar sus temas en forma fugaz y tajante; el de mañana debe desplazar al de hoy, ya no sólo porque uno u otro sean importantes, sino porque no es entretenido insistir en una misma cosa.
2. Banalización: No es divertido lo que es grave; no es entretenido lo que es muy serio; no es atractivo lo que pueda afectar las vidas de la audiencia. La industria de la entretención requiere liviandad, banalidad, inocuidad. Cuando ingresa en la sala de redacción, esta tendencia actúa en función de sus intereses: sentimentaliza las noticias (porque le interesa captar emociones, no inteligencia factual); personaliza (porque busca la empatía, no la racionalidad); y da preeminencia a lo que no afecta las vidas corrientes, aunque sí les ofrece paradigmas, positivos o negativos. De esta última necesidad nace el auge reciente de las noticias sobre *celebrities, glamour y life-style*. La televisión lleva en esto el panderero, aunque hoy es una tendencia que se encuentra también en la radio y en la prensa escrita.
3. Espectacularización: El conflicto importante cede paso al drama irrelevante. En la lógica superpuesta de información y entretención, el *top* noticioso consiste en que los comportamientos esperados de la farándula se trasladen a esferas no es-

peradas, como el poder político. Ese fue, en suma, el centro del caso Lewinsky, que hizo que muchos periodistas confundieran la gravedad con el mero espectáculo. Para cumplir la función de entretención, los conflictos deben ser fáciles y olvidables; y los que no lo son, deben ser tratados en ese registro, si la línea o el público de un medio así lo suponen. Las celebridades suelen ser las más equivocadas en esto: quien está un día en la cresta de la ola, al siguiente se ha hundido. Puesto que cada noticia-espectáculo compite con muchas otras, su fugacidad se multiplica, y con ella, la impunidad relativa de sus protagonistas. En el mundo medial sobreabunda el pecado y, en medida algo menor, el perdón. Pero nada es más abundante que el olvido. Por ello, la exposición de las personas y organizaciones en los medios no puede ser subestimada, pero especialmente no debe ser sobreestimada, so riesgo de alimentar la caldera insaciable de la noticia-espectáculo.

«¿Por qué son tan vulgares, triviales y memos la mayoría de los programas de la televisión? Porque tienen que gustar a mucha gente y el común denominador de las mayorías está más cerca de la oligofrenia que de la excelencia intelectual. Nadie es individualmente tan bobo ni tiene tan mal gusto como parece cuando está convertido en 'gran público'».

Fernando Savater¹¹

La invasión de la industria de la entretención ha agudizado lo que las elites siempre han considerado como el peor rasgo de los medios y los periodistas: la simplificación, la falta de sensibilidad (en realidad, de tiempo y espacio) para captar y transmitir los matices delicados de los hechos.

Es un reclamo que, junto con ser quizás necesario, requiere de un realismo estoico y consciente.

En la práctica, en el mundo de hoy, los criterios enunciados presiden el funcionamiento de los medios.

Y ellos determinan (relativamente) cómo es la realidad social en que nos movemos, como un «espejo de la sociedad en la sociedad», siguiendo la analogía inaugurada por Niklas Luhmann¹².

Porque funcionan de ese modo, los medios contribuyen, objetivamente, a agrandar la incertidumbre y la sensación de crisis, al mismo tiempo que dan sentido de pertenencia y orientación a muchos millones de personas.

La necesidad de la orientación

Lo que ha dado su ventaja histórica a los medios de comunicación profesionales es su capacidad de generar orientación para los ciudadanos, su disponibilidad como «mapas de ruta» que marcan las erupciones y las depresiones, las tierras bajas y las altas, los desiertos y las selvas de la vida social.

Sin estos mapas, la incertidumbre se cargaría, no con la sensación de temor que pueden producir las noticias alarmantes, sino con la de extravío en la realidad, que puede ser más desestructurante. Esta paradoja está en la base de todas las discusiones acerca de la difusión de delitos y hechos violentos a través de las noticias: al mismo tiempo que incrementar el miedo, tales informaciones estimulan las conductas preventivas y la reducción de los riesgos reales.

Maxwell McCombs, uno de los académicos que ha estudiado con más persistencia el fenómeno de *agenda setting*, ha llegado a establecer que la necesidad de orientación depende de dos factores: la relevancia y la incertidumbre.

La primera es el piso de la segunda. Cuando las personas sienten que lo que se les informa no es relevante, sea porque no afecta a sus vidas o porque no impacta en el funcionamiento de la comunidad, su necesidad de orientación disminuye y hasta puede desaparecer. Lo que separa definitivamente al mundo de la farándula del periodismo clásico no son sus métodos ni sus propósitos, sino la irrelevancia intrínseca del primero y el interés social del segundo.

Una vez que las personas han estimado que algo es relevante, su siguiente decisión deriva de su relación cognoscitiva con el tópico. Si lo conocen bien, su nivel de incertidumbre será bajo. Si no lo

dominan, la relevancia que le asignen hará que su incertidumbre aumente y, con ella, su necesidad de orientación.

La consecuencia de esto es que los medios aumentan su contacto con el público en la medida que interpreten sus sentimientos de relevancia y encuadren sus estados de incertidumbre en marcos cualitativos de orientación. Es una nueva definición para lo que la post Ilustración denominó «periodismo de calidad».

McCombs añade a estas determinaciones, relativamente colectivas, otras más personales, que tienen que ver con las disposiciones culturales de los individuos. Con ellas agrupa a los consumidores de medios en tres categorías:

1. Los «buscadores de información» (*«information-seekers»*), que son los que tienen gran interés por uno o muchos temas, que conocen de esos tópicos y que siguen un patrón regular de consumo informativo. Los más sistemáticos de los «buscadores» pasan de las primeras páginas de los diarios a las informaciones locales, luego a las políticas y por fin a las páginas editoriales y de opinión. La mala noticia es que este es uno de cada seis o siete sujetos, y sólo del público mayor. La buena es que, además de periódicos y revistas, consumen noticias de radio, televisión e Internet. La regular es que los «buscadores» por excelencia, por volumen y por insistencia son... los propios periodistas.
2. Los «monitores» (*«monitors»*) son los que entran al consumo informativo con cierta curiosidad, y salen de él tan pronto como no hallan necesidad de orientarse. A los «monitores» les basta una mirada rápida sobre las novedades: su preferencia son los titulares. Se convierten en «buscadores» sólo cuando algo alcanza gran notoriedad —típicamente: elecciones importantes, situaciones bélicas o violentas, grandes delitos, escándalos públicos o económicos (pero no de la vida privada), conmociones sociales— y abandonan en cuanto el imperio y la urgencia disminuyen. McCombs ha concluido que los «monitores» son el público modal de hoy, dado que muchas personas que en el pasado tenían gran necesidad de orientación han derivado a una necesidad sólo moderada.
3. Para los «espectadores» (*«onlookers»*), claramente dominados por los consumidores de televisión, «la vida cívica tiene poca relevancia personal». En estos casos, las noticias son

más una fuente de entretenimiento que de información con fines decisivos. Por lo tanto, son consumidores ocasionales, y reaccionan muy esporádicamente a los estímulos informativos para convertirse en «monitores»¹³.

En los años recientes, los medios de comunicación han estado reubicándose para sintonizar con la creciente diversidad de matices que muestran sus públicos, antes fieles, ahora volátiles. Como anota McCombs, los periódicos y los noticiarios de radio y televisión vienen enfrentando un patrón decreciente de atención del público, y, si se sigue su lógica, dicha disminución ha de relacionarse con algún desvío respecto de la necesidad de orientación.

No es probable que reviertan esa tendencia aumentando la espectacularidad. En esto, siempre serán superados por los medios alternativos, que florecen en los jardines hiperfértiles de Internet. Su fortaleza específica está en su capacidad profesional para jerarquizar, ordenar, seleccionar y presentar las informaciones de tal manera que realmente orienten a quienes así se lo requieren.

Comunicación Estratégica y medios

¿Cómo se relacionan las organizaciones con los medios de comunicación? ¿Pueden dejar estas relaciones libradas a la espontaneidad, o deben diseñar estrategias y mecanismos para enfrentarlas?

Gran parte del vínculo que las organizaciones y las marcas establecen con su público objetivo y su entorno se realiza a través de las noticias que emiten los medios de comunicación, que se han hecho cada vez más competentes en conocer el *backstage* de empresas, gobiernos, partidos políticos, iglesias, grupos de influencia, a la vez que cuentan con tecnología crecientemente sofisticada para ese fin.

En contrapartida, parece natural que las organizaciones se esfuerzen en mejorar su relación con los medios, o la percepción que éstos tienen de sus funciones.

¿Conspira la Comunicación Estratégica contra la labor de los medios de comunicación?

Prima facie, no. Así como los medios disponen del derecho libre de dar a conocer lo que ocurre con y en las organizaciones, éstas tienen el derecho simétrico de actuar para presentar lo mejor de sí mismas.

La conjunción de ambas cosas rara vez es posible; pero la tensión que se produce entre los intereses de las organizaciones y los de los medios de comunicación es finalmente sana para la sociedad.

El hecho es que ningún tipo de institución (y esto incluye a las propias empresas periodísticas) deja librada al azar su relación con un vehículo tan potente para la creación de opinión pública como son los medios. Así como las organizaciones cuentan con abogados que las defienden ante los tribunales sin atentar contra el Poder Judicial, buscan también el apoyo de la Comunicación Estratégica para presentarse ante el «tribunal» de la opinión pública sin dañar a los medios.

La labor de la Comunicación Estratégica en relación con los medios se puede separar en dos tipos de acciones: las reactivas y las proactivas.

Las primeras son aquellas destinadas a evitar que la visión que los medios de comunicación proyectan a sus públicos acerca de una organización sea antagónica o diferente de la imagen que ella intenta proyectar. Ninguna entidad, por poderosa que parezca, puede evitar que los medios tengan su propio punto de vista; pero, a su turno, retiene el derecho de contrarrestar lo que a su juicio es distorsión de su imagen.

En el plano proactivo, la Comunicación Estratégica realiza un permanente esfuerzo por proyectar, del modo más estilizado posible, la identidad de la organización a su público de interés. En este propósito, los medios de comunicación son un vehículo fundamental. De ahí que las acciones de comunicación estén permanentemente tratando de «construir su imagen» a través de los medios. Esta es una de las motivaciones básicas de las actividades de PR (ver capítulos 2 y 9).

En suma, la Comunicación Estratégica tiene como una de sus tareas fundamentales transformar a su marca en noticia —positiva, desde luego—. Para lograr este objetivo es básico comprender la lógica de funcionamiento de los medios, su autonomía y su estatuto profesional.

La pregunta subsecuente es: ¿existe alguna identidad de propósitos entre la Comunicación Estratégica y los medios de comunicación informativos?

Está generalizada la tentación de dar una respuesta positiva: sí, la Comunicación Estratégica facilita el trabajo de los medios, les da acceso a las organizaciones, traduce sus puntos de vista.

El argumento resulta cómodo, pero no muy convincente.

En realidad, no existe tal identidad de objetivos. Es más: los intereses de la Comunicación Estratégica suelen ser contradictorios con los de la prensa. Mientras las organizaciones buscan graduar o estilizar (y en algunos casos ocultar) sus temas, los medios buscan hacerlos estallar, presentándolos del modo más desnudo y estridente posible.

Parece más sano entender que los medios están en su deber al perseguir tales enfoques, así como la Comunicación Estratégica está en el suyo al tratar de evitarlos.

Entre ambos hay, pues, tensiones que es absurdo negar o minimizar, como es igualmente absurdo exagerarlas. Una adecuada comprensión de las funciones profesionales de cada uno permitirá salir del infantilismo de los excesos. Las tensiones no son necesariamente negativas para las sociedades, y menos para las que funcionan sobre la base del roce continuo entre intereses contradictorios, como son las de libre mercado.

UN ENREDO EN PERÚ: ¿COMUNICADORES, PERIODISTAS, AGENTES...?

- En agosto del 2006, en pleno período de licitación pública para la compra de medicamentos contra el Sida en Perú, una ex reportera «conmovida por la realidad que enfrentan los enfermos de escasos recursos» hizo circular por los medios masivos material escrito que indicaba que los antirretrovirales genéricos distribuidos por la salud pública producirían serias reacciones adversas, por no contar con los estudios adecuados.
- La información generó indignadas reacciones entre los enfermos de Sida, que llegaron a realizar marchas públicas para exigir al gobierno que adquiriese medicamentos originales, aunque fuesen más caros, basándose en las informaciones sobre los riesgos de los genéricos.
- En paralelo, Laboratorios Abbott anunció, a través de su agencia de comunicaciones Llorente & Cuenca, que su medicamento antirretroviral Kaletra bajaba sus precios y se convertía en una alternativa para el sistema de salud en medio de la polémica. El laboratorio presentó una solicitud para ser incluido entre los proveedores de estos medicamentos para el sistema de salud pública.
- El programa de televisión *Prensa Libre*, de Canal 4, notó las coincidencias. Pronto descubrió que la ex reportera que ofrecía material «de buena voluntad» pertenecía a la planta de la agencia de comunicaciones del laboratorio. La edición televisiva dedicada al tema no estuvo centrada en el laboratorio —que no dio su versión, explicando que sus ejecutivos no hablaban castellano—, sino en el intento de engaño de la agencia de comunicaciones.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Boorstin, Daniel: *The Republic of Technology. Reflections on our future community*. New York: HarperCollins, 1978.

2 Briggs, Asa; & Burke, Peter: *A social history of the media. From Gutenberg to the Internet*. Cambridge: Polity Press, 2001. {En castellano: *De Gutenberg a Internet. Una historia social de los medios de comunicación*. Madrid: Taurus, 2002}.

3 Sartori, Giovanni: *Homo Videns. La sociedad teledirigida*. Madrid: Taurus, 1998. Un punto de vista políticamente más radical, que considera al medio como una amenaza contra la democracia: Bourdieu, Pierre: *Sur la télévision*. París: Lîber, 1996. {En castellano: *Sobre la televisión*. Barcelona: Anagrama, 1996}. Otra visión crítica: Gubern, Román: *El eros electrónico*. Madrid: Taurus, 2000.

4 Lipovetsky, Gilles: *El crepúsculo del deber*, p. 54}.

5 Biagi, Shirley: *Media impact. An introduction to mass media*. San Francisco: Wadsworth, 1999 (4th edition). {En castellano: *Impacto de los medios*. México: International Thompson Editores, 2001}.

6 El texto pionero acerca de las nuevas formas culturales es: Lyotard, Jean-François: *The postmodern condition: A report on knowledge*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1984.

7 Sobre los conflictos de Murdoch con el *establishment* político de EE.UU.: Fallows, James: *The age of Murdoch*. Boston: *The Atlantic Monthly*, septiembre del 2003.

8 Hay quienes sostienen, sin embargo, que la Corte Suprema de EE.UU. ha violado este principio por la vía de la interpretación. Un inventario de casos en los que la función de los medios terminó debatiéndose en los tribunales puede hallarse en: Bezanson, Randall P.: *How free the press can be?* Chicago: University of Illinois Press, 2003.

9 Thompson, John B.: *The media and modernity. A social theory of the media*. Stanford: Stanford University Press, 1995.

10 Gans, Herbert J.: *Deciding what's news*. Citado en: Biagi, Shirley: *Impacto de los medios*, pp. 301-302.

11 Savater, Fernando: *Diccionario filosófico*. Barcelona: Planeta, 1995, p. 72.

12 Luhmann, Niklas: *Die Realität der Massenmedien*. Wiesbaden: Westdeutscher, 1996. {En castellano: *La realidad de los medios de masas*. México: Anthropos, 2000}.

13 McCombs, Maxwell; & Merritt, Davis: *The two W's of journalism: The why and what of public affairs reporting*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.

LA REVOLUCIÓN DIGITAL

En diciembre de 1995, Bob Metcalfe —fundador de 3com y creador del protocolo informático ethernet— hizo un apocalíptico anuncio en su columna mensual de *Infoweek*¹: en vez de seguir creciendo exponencialmente, Internet estaba condenada a sufrir en 1996 un proceso de estrella supernova: un «colapso catastrófico». Su diagnóstico se puede resumir de la siguiente manera:

1. Los inversionistas se darían cuenta de que el dinero gastado hasta la fecha no había redituado más que continuas pérdidas.
2. No habría capacidad de reducir los costos de operación, impidiendo el despegue del comercio en red.
3. Los usuarios pasarían horas saltando de una página a otra, pero siempre regresarían a la televisión. ¿Para qué gastar en publicidad en línea? Cuando las empresas se dieran cuenta de que sus avisos no tenían visitas, el colapso se aceleraría.
4. Para la publicidad de calidad sería necesaria la alta velocidad de transferencia de datos, pero los monopolios de telecomunicaciones no tendrían incentivos para invertir en mayor velocidad que 28,8 kbps².
5. Los ataques perpetrados por *hackers* se harían más frecuentes, reduciendo la productividad y confiabilidad que tiene Internet.
6. La red estaría intermitentemente sobrecargada y no sería capaz de gestionar mayor volumen de datos.
7. No sería posible transmitir videos, porque las empresas no crearían la tecnología adecuada. Aun cuando ello ocurriese, la red no sería capaz de distribuirlos.
8. La pornografía inundaría todo y haría que hasta los buscadores más eficientes no pudiesen cumplir su trabajo.

La historia de los medios ha vivido de predicciones como esta, en que el sesgo excesivamente pesimista (o exageradamente optimista) termina siendo contradicho por los hechos. También ha vivido de las afirmaciones del tipo «ahora sí»: ya sabemos lo suficiente para que las proyecciones no fallen.

Pero las tecnologías de la información y la comunicación han mostrado una inagotable capacidad de ofrecer sorpresas. El fenómeno de la masificación de Internet, que comenzó en la última década del siglo 20, ya ha producido una gigantesca transformación sociocultural y ha convertido las prácticas de la comunicación en un territorio nuevo, misterioso y muchas veces amenazante.

En menos de 20 años, estas tecnologías han producido una subversión permanente del orden social, y con ello, del orden comunicacional.

Una velocidad desconocida

Como describió *The Economist* en abril de 1997, el error de Metcalfe y de otros fue subestimar el poder de Internet para evolucionar junto con la demanda³. Es esa facilidad la que le ha permitido convertirse en un constante factor de cambio, generando movimientos sísmicos en las estructuras sociales. En su libro *La tierra es plana*, Thomas Friedman identifica diez fuerzas que han eliminado las barreras geográficas, configurando el mundo globalizado actual⁴. De ellas, al menos tres son protagonizadas por Internet.

Todo partió con el arribo de los programas para navegar (*browsers*) y con el correo electrónico. Este último fue masificado rápidamente por proveedores como America Online (AOL) o CompuServe en EE.UU. En paralelo, una pequeña compañía de Mountain View, Netscape, consiguió popularizar los *browsers*, que eran un sistema para crear, organizar y enlazar documentos siguiendo el estándar del *world wide web* creado por el Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire (CERN)⁵.

Dada la masificación de su producto estrella, Netscape salió a bolsa el 9 de agosto de 1995, el episodio financiero que es identificado como el punto de quiebre en el desarrollo de Internet, que la llevó lejos de su naturaleza original como un proyecto militar

para el control y comando descentralizado de los arsenales nucleares, su origen remoto a fines de los años 60.

El uso de los *browsers* explica el explosivo aumento de personas conectadas en línea. «Nada de ello habría sido posible sin la posibilidad de tener un medio de comunicación barato», dice Rich Kaalgard⁶. Este ritmo de penetración revelaba que el mundo caminaba hacia la digitalización de su conocimiento: de allí que los inversionistas decidieran que este era el negocio del futuro.

Para digitalizar y comunicar hay que contar con conexiones rápidas. Aquí entra en escena el segundo elemento de importancia en la historia de Internet: las redes de fibra óptica. Como recuerda Friedman, entre 1997 y 2000 se invirtieron cientos de millones de dólares en el mundo para extender las redes, aun cuando era evidente que la sobreoferta resultaba comercialmente insostenible. Pero desde el punto de vista social, los resultados fueron fabulosos: se redujo prácticamente a cero el costo de transmitir datos y hasta en 700% el precio de las llamadas telefónicas de larga distancia.

La burbuja especulativa de las punto com, en el último trienio de los 90, se basó en el hecho de que las empresas de Internet necesitaban crear una amplia base de clientes de manera rápida, con la expectativa de ganar grandes montos de dinero en el futuro, aun cuando por un buen lapso produjeran grandes pérdidas.

La máxima era gastar mucho dinero en publicidad, en infraestructura y en reclutamiento de talentos. Este no fue un síndrome exclusivamente estadounidense: en Europa, las empresas de telecomunicaciones gastaron hasta 100 mil millones de dólares comprando licencias para operar telefonía móvil de tercera generación (UMTS o 3G), cuya llegada al mercado se retrasó en el tiempo porque el alto precio que pagaron por las licencias les dejó prácticamente sin dinero para el desarrollo de productos.

En la industria de los medios de comunicación, la digitalización y el desarrollo de Internet comenzaron a borrar las divisiones entre contenido y soporte. Fue el momento en que las empresas comenzaron a hablar de la convergencia de la televisión, la radio el computador y los teléfonos móviles, la base de una relación multidimensional con los usuarios. En esa dirección marchan el desarrollo de la televisión de alta definición (*High Definition Television*, HDTV), que además de multiplicar las señales de libre recep-

ción, perfeccionará su calidad de imagen y su interactividad con el público; y la radio satelital, que permitirá oír emisoras específicas desde cualquier lugar del planeta, tornando relativos sus actuales atributos de cercanía y localización.

Estas innovaciones han ido acompañadas de la tendencia general a sumar la convergencia tecnológica con la movilidad de los receptores, tanto por el lado de los aparatos (*laptops, palm pilots, blackberries*, celulares) como por el de los espacios físicos de libre recepción (restaurantes, barrios y ciudades dotadas de señales *wi-fi*).

De la presión de estas novedades surgió la aspiración de conseguir rápidamente grandes bases de clientes por cualquier medio. Pero la propia complejidad de las nuevas oportunidades llevó al colapso a más de una compañía demasiado arriesgada.

La introducción del concepto de integración digital permitió también el ingreso de nuevos actores a un medio tradicionalmente dominado por la televisión, las radios y las casas editoriales. Ahora una empresa computacional, una de telecomunicaciones, o un portal, están en condiciones de competir de igual a igual en la distribución de contenidos.

La convergencia supone contar con una plataforma amplia de canales a través de los cuales un mensaje puede ser empaquetado de miles de formas distintas. En la carrera por construir esa plataforma poderosa —e intoxicados por la burbuja especulativa—, se produjeron grandes fusiones y adquisiciones. La operación estrella fue la compra de la compañía de medios y entretenimientos Time Warner por AOL, a comienzos del 2000, por 250 mil millones de dólares.

«He aquí la semilla de un cambio revolucionario: Internet es un medio de doble vía. Aunque se acceda a través de una pantalla brillante, no es como la televisión. No es comunicación de uno a muchos, sino que de muchos a muchos. Tampoco funciona con receptores pasivos de mensajes. Y, algunas veces, se producen reacciones negativas a la publicidad personalizada».

Time⁷

La web 2.0

La debacle de la burbuja de las punto com, en el 2001, tuvo efectos catastróficos en lo financiero, y nulos en el lado de los usuarios. La incorporación de nuevas tecnologías siguió avanzando como si nada hubiese pasado. En muy poco tiempo, hacia el 2004, Internet ya había alcanzado la gran base de usuarios con que soñaban las infortunadas punto com.

«Cuando la gente deja de asociar un objeto determinado a la tecnología es cuando las cosas comienzan a tener su mayor impacto. La rueda, los pozos, los libros, todas eran maravillas de la era moderna, pero ahora están por doquier. La Internet no ha llegado a ese nivel, pero está cerca: los adolescentes de hoy nunca escucharon el ruido que producía un módem al conectarse a Internet, porque la red siempre ha estado ahí, accesible cuando queramos y donde queramos», escribió en noviembre del 2006 el periódico británico *The Guardian*⁸.

Aún es algo prematuro tratar de identificar todos los elementos que configuran la nueva Internet, este fenómeno que la editorial O'Reilly bautizó como «Web 2.0»⁹. Pero hoy son visibles al menos seis elementos diferenciadores:

1. Los nuevos negocios de Internet no están basados en la innovación tecnológica, sino más bien en el uso que las personas dan a estos inventos: nace el principio del *mashup*, expresión usada en el *hip-hop* para describir las mezclas de dos o más canciones. Un ejemplo es Google Maps: la compañía digitalizó el planeta entero y la gente comenzó a usar esa base para diseñar mapas a la medida, como el de <http://www.chicagocrime.org/map/>, en donde se listan todos los delitos cometidos en el área metropolitana.
2. En esta segunda fase, también participan en Internet muchas compañías que aún no generan ingresos; pero los costos de operación son mucho menores, debido a que la mayor parte del contenido es proporcionado por los usuarios, y por lo tanto su capacidad de resistencia es mucho más extensa.
3. Hay sitios que en períodos extremadamente cortos han pasado de la nada a la monstruosidad. YouTube es el modelo de esa experiencia: en octubre del 2006, Google lo adquirió

por 1.600 millones de dólares, a sólo 20 meses de su creación. Su valor de mercado creció en por lo menos 80 millones de dólares mensuales.

4. Mediabriefing.com¹⁰ reconoce que, hacia fines del 2005, existía evidencia de que los medios *online* estaban capturando una porción creciente de los presupuestos publicitarios de las grandes empresas. Ante esto, los medios escritos tradicionales estaban tratando en todo el mundo de detener la fuga de lectores con nuevos servicios web, aprovechando que los costos de producción en el dominio digital son mucho menores.
5. Se impone el principio de la cola larga (*the long tail*)¹¹. En noviembre del 2004, el periodista de *Wired* Cris Anderson describió un fuerte cambio en el proceso industrial introducido por las nuevas tecnologías. Si lo usual era producir pocos bienes, pero de aceptación masiva, en la actualidad el *offshoring* ha abaratado los costos de producción, mientras que el mundo *online* ha hecho lo propio con la distribución. El resultado es que se ha vuelto posible manufacturar productos a la medida de grupos específicos, grandes o pequeños, a costos muy inferiores..
6. La suma de pequeños grupos puede ser aún más rentable que la demanda de los grandes éxitos. Eso es más cierto en el caso de los programas de televisión que ya no se emiten o las canciones que nunca son programadas en radio: cuando a los consumidores se le ofrecen oportunidades ilimitadas de acceder a contenidos, se revela una gran demanda. Esto hará posible que la tecnología P2P sobreviva a los ataques jurídicos.

Pero si hubiese que convertir estas tendencias en valores algo más convencionales, el que tiene más notoriedad es la cooperación.

Esto fue previsto hace años por Nicholas Negroponte, que en 1995, intentando auscultar los beneficios de la era digital sobreviniente, acuñó la expresión «sociedad de la postinformación» para describir un ambiente en el que los medios de comunicación podrían ser diseñados por los propios usuarios, según sus propios intereses y necesidades¹². El instituto The Media Center acuñó la expresión «*We the Media*»¹³ («Nosotros los medios») para describir el panorama actual del tránsito de información por Internet.

Ya es un hecho que, con sólo acudir a Yahoo! o Google, los usuarios de la red pueden seleccionar qué noticias quieren leer, y establecer cuáles son sus prioridades.

Pero, lo que es más importante, la web 2.0 no tiene que ver exclusivamente con el diseño de medios de comunicación *à la carte*, donde se trata de más de lo mismo: únicamente se traslada el contenido del medio de comunicación tradicional a uno de tipo electrónico, donde el usuario adquiere el poder de establecer el orden de la información. La novedad no está en la organización del contenido, sino en su variedad.

La web 2.0 ha probado ser una plataforma en la que se puede acceder a la realidad desde el punto de vista de los medios tradicionales, cruzándolo con las opiniones de ciudadanos comunes que disponen de sus propias herramientas para reportar la realidad como ellos la ven, tal como si fueran otro periódico o canal de noticias.

Este proceso ha recibido múltiples denominaciones: «periodismo de base», «redes colaborativas», «*networking* social».

Lo relevante es que supone un cambio revolucionario en la manera de concebir los medios de comunicación, un cambio de magnitudes semejantes a la de la invención de la imprenta en el siglo 16. Los medios, tal como habían existido desde la Ilustración, con su función de torres vigías del sistema político y de representantes no elegidos de los ciudadanos, empiezan a confrontarse con esos mismos ciudadanos, no bajo la parsimoniosa y minusvalente forma de las cartas, sino en soportes masivos e instantáneos.

Un mundo entero se desploma mientras nace uno nuevo. Lo que se puede anticipar, de momento, es que los medios tradicionales dependerán más y más de su capacidad de buscar información de alta calidad.

En el mundo que se conocía hasta comienzos de los 90, la comunicación masiva era una corriente dirigida desde unos pocos hacia muchos sujetos; la comunicación individual iba desde uno hacia otro¹⁴. Internet ha hecho estallar esas categorías al ofrecer las dos posibilidades de comunicación al mismo tiempo.

«MIS NOTICIAS» EN COREA

- OhMyNews.com es el sitio de noticias en línea más influyente de Corea del Sur. Atrae diariamente a dos millones de personas.
- Su singularidad es que los lectores no sólo escogen las noticias que desean leer, también las escriben. El periódico ofrece noticias, comentarios, críticas de cine y hasta crónicas de viajes proporcionadas por más de 26 mil periodistas-ciudadanos registrados. Los redactores pueden ganar 20 mil won (unos 19 dólares) si sus noticias se convierten en las más leídas, aunque la organización asegura que el dinero no es la mayor motivación de los colaboradores, sino la cantidad de visitas que tienen sus escritos. Las colaboraciones son revisadas por 40 reporteros contratados para verificar datos y editar las informaciones.
- No existe ningún periódico más grande, en tamaño de personal, que este invento surcoreano.
- El periodista Oh Yeon-ho lo fundó en el 2000, cuando la burbuja se acercaba a su fin, inspirado en la idea de que «cada ciudadano es un reportero», que se ha convertido en su eslogan comercial. Su éxito fue inmediato y su aporte al periodismo es motivo de estudio en todos los centros académicos del mundo. En el 2003, el Presidente recién elegido Roh Moo-hyun dio su primera entrevista a OhMyNews.com.
- Las características de Corea pueden ser fundamentales para explicar el éxito de esta aplicación: el 75% de los hogares tiene una conexión de banda ancha, la oferta informativa tradicional es mayoritariamente conservadora y la idiosincrasia hace que la población vibre homogéneamente con los mismos temas.
- Aun así, la idea ya ha cobrado fuerza en el exterior: OhMyNews cuenta con una edición internacional y otra japonesa, así como una serie de periódicos en línea que están copiando su modelo.

Los formatos de la horizontalidad

El paradigma de la participación se expresa también en otras aplicaciones, muchas de las cuales han tenido derivaciones inesperadas en su extensión y en sus resultados:

1. Grupos de discusión. Es la forma de participación más antigua

en el mundo virtual, y sigue siendo la más popular. Abarca desde los foros hasta las listas de correo y las salas de *chat*. Los participantes promueven grupos para responder preguntas de soporte técnico, discutir sobre equipos deportivos, compartir experiencias sobre el cuidado de la salud o unirse a un proyecto de trabajo colaborativo. Estos grupos son formas de comunicación asincrónica: los participantes no tienen que estar en línea para comunicarse, lo cual los hace más accesibles.

A veces los foros son demasiado abiertos y acumulan reacciones agresivas. Los grandes pueden volverse ruidosos, con numerosos comentarios de muchos miembros, y es difícil determinar qué información es significativa o útil. Esto ha hecho que algunos foros requieran que cada comentario sea preaprobado antes de que aparezca en línea, lo que hace más lenta la conversación y la ahoga.

Con todo, los éxitos de los grupos de discusión son evidentes. En Chile, por ejemplo, www.elantro.cl es una comunidad con 17 millones de visitas mensuales (noviembre del 2006), en la que se discuten temas de farándula, espectáculos y otros de interés de un público adolescente-juvenil. Ha ganado notoriedad por su fórmula contracultural y por ser el reservorio de la información que los medios de comunicación *offline* no publican: capítulos no estrenados de *realities* y teleseries, escenas no vistas de programas de televisión o los resultados de la Prueba de Selección Universitaria antes de que sean oficialmente liberados.

2. *Blog*, originalmente llamado *weblog*, es una página web hecha de bloques de texto o entradas, usualmente cortos, frecuentemente actualizados, que están arreglados en orden cronológico inverso (de más reciente a más viejo). La tecnología del *blog* es el punto intermedio entre el correo electrónico y la web, por lo que se lo llama «el eslabón perdido» en la cadena de las comunicaciones.

Los temas de los *blogs* son ilimitados: van desde el anecdotario personal de un usuario hasta comentarios políticos (TalkingPointsMemo.com, de Joshua Micah Marshall), información sobre tecnología (Gizmodo), noticias sectoriales (Slashdot), comunidades de intercambios académicos, e incluso el punto de encuentro entre un profesor y sus alumnos.

La blogósfera es facilitada por varias tecnologías. Primero, es soportada por *trackback*, un mecanismo que automáticamente encuentra otros comentarios sobre una publicación en un *blog*, y suministra extractos y enlaces junto con el original. Segundo, es alimentada por metasitios, como Technorati, que siguen los ítems que están enlazados y hablan sobre los *blogs* si el tema captura su atención. Los metasitios proveen una clasificación de popularidad de los ítems más enlazados, y luego indexan todos los enlaces a esos ítems.

WAL-MART EN LA BLOGÓSFERA

- El 27 de septiembre del 2006 nació un *blog* llamado Wal-Marting Across America, escrito por Laura y Jim, una supuesta pareja que recorría en una casa rodante las carreteras desde Las Vegas a Georgia, durmiendo en los estacionamientos gratuitos de los supermercados Wal-Mart.
- «No somos *bloggers*, pero nuestra vida siempre ha sido la aventura, por lo que quisimos escribir un *blog*», decía el primer *post* de una serie de narraciones que tenía un común denominador: todos los empleados de Wal-Mart que Laura y Jim conocían estaban enamorados de su trabajo. Algo raro, considerando que la cadena supermercadista había sufrido severas críticas por sus prácticas laborales.
- Otros *blogs*, que precisamente se dedican a cuestionar las prácticas de Wal-Mart, comenzaron a discutir del asunto y a exigir que Laura y Jim revelasen totalmente su identidad y dijiesen quién pagaba el vehículo y la gasolina.
- Poco después, la revista *Business Week* reveló la identidad de la mujer. El hombre resultó ser el fotógrafo de *The Washington Post* Jim Thresher, quien no había informado con claridad a sus superiores sobre su participación en el asunto.
- Adicionalmente, se reveló que el viaje de la pareja era auspiciado por Working Families for Wal-Mart, una organización creada por la agencia PR Edelman para promover historias de trabajadores que estaban conformes con su empleador.
- La ola de reproches obligó al presidente de la firma de comunicaciones, Richard Edelman, a emitir una declaración pública en la que pidió disculpas por «no haber sido completamente transparentes en cuanto a la identidad de los *bloggers*».¹⁵

El académico de la Universidad de Nueva York Jay Rosen enumeró (en su *blog*, por cierto) las tres razones que convierten a este formato en un avance del periodismo¹⁶:

- Es inspirado por la noción del acceso gratis, mientras que la mayor parte del periodismo convencional está regido por las leyes del mercado.
- El periodismo es exclusivo para los profesionales y relega a los aficionados a las páginas de opinión; el *blog* acoge a todos por igual.
- Reduce las barreras de entrada a la industria de la información: sólo se necesita un computador, una conexión de Internet y un programa administrador gratuito.

Todavía es discutido y dudoso el grado en que los *blogs* alimentan al periodismo ciudadano: indiferenciación y proliferación han conspirado para ponerlos más cerca del caos de la sobreinformación que del valor de la expresión útil.

Algo similar ocurre en el mundo de las empresas privadas, que han visto la posibilidad de transmitir noticias a sus audiencias internas y externas con calidez y cercanía (como lo hacían hace diez años por correo electrónico, antes de que surgiera el demonio del *spam*), pero, al mismo tiempo, el alto riesgo de debilitar su credibilidad.

3. Punto a punto (*Peer To Peer*, P2P) es una expresión que describe aplicaciones tecnológicas en las cuales la gente puede usar Internet para compartir y distribuir archivos digitales con otros directamente o a través de un servidor mediador. Las comunicaciones P2P incluyen la mensajería instantánea (*Instant Messaging*, IM) y los mensajes de texto (*Short Message Service*, SMS), las formas más penetrantes de comunicación punto a punto.

En la medida en que los teléfonos celulares y otros dispositivos móviles han integrado tecnologías de sonidos digitales, la mensajería instantánea se está expandiendo fuera de las comunicaciones de texto para incluir ruido, fotografía y video (*Multimedia Message Service*, MMS). Esto está siendo utilizado punto a punto entre amigos, pero también para enviar fotografías y videos a sitios web o *weblogs*. Durante las protestas mundiales contra la guerra en Irak, por ejemplo, BBCNews.com pidió a sus lectores enviar fotos desde sus cá-

maras digitales y teléfonos celulares. En los atentados terroristas contra el Metro de Londres, el 2005, las únicas imágenes testimoniales procedieron de celulares. Es evidente que la transmisión de un hecho dramático desde un equipo móvil a las pantallas de televisión está a la vuelta de la esquina, y los editores de noticias tiemblan ante la posibilidad de tener que elegir entre el golpe en directo y perder la ocasión por el deber de verificar.

SHAWN FANNING, LA MALDICIÓN DISCOGRÁFICA

- A los 18 años, el estudiante Shawn Fanning se ganó un lugar en la historia de la tecnología con un programa que introdujo el concepto del P2P y gatilló un efecto devastador para la industria de la entretención.
- Fanning, aficionado a la música digital, creó un servicio que permitía a cualquier persona compartir su colección en la red. El servicio se llamó Napster (en español, «siestero», por su tendencia a dormir a media tarde). En su apogeo, 70 millones de usuarios intercambiaban 2.700 millones de archivos por mes.
- Las empresas discográficas reaccionaron con ira al ver que el sistema burlaba los derechos de autor y ponía en riesgo sus ingresos y el control del contenido. A mediados del 2000 entablaron una demanda en contra de sus creadores.
- En julio del 2001, un juez ordenó el cierre de los servidores Napster para prevenir más violaciones de los derechos de autor. Pese a todos los esfuerzos legales desplegados, la tecnología subsistió a las regulaciones. Después de su extinción en la forma que se le conociera originalmente, el mismo Napster ha resurgido en una forma «legal»¹⁷.
- Luego de que fuera desmontado, otros programas, como Morpheus y Kazaa, lo sustituyeron, permitiendo que millones de archivos digitales de películas, canciones, libros electrónicos y *software* fuesen intercambiados entre masas de usuarios distribuidos por todo el mundo.
- La industria discográfica fue llevada a un serio jaque por estos desarrollos. Según la Federación Internacional de la Industria Fonográfica, en el 2005 fueron descargadas 20 mil millones de canciones en todo el mundo. El 26% de los consumidores estadounidenses mayores de 13 años dejó de comprar discos originales¹⁸.

4. La distribución P2P nació con Napster, el controvertido programa de escritorio que desde fines del siglo 20 permitió a sus usuarios compartir cualquier archivo de música digital en sus discos duros, sin pagar por ello.

Mientras las compañías propietarias de derechos autorales han insistido en combatir en las cortes a los distribuidores de contenido vía P2P, en la misma red se ha acuñado la expresión «desintermediación» para describir lo que consideran una vía de desarrollo financieramente saludable. Sus promotores aseguran que el problema actual no es el intercambio de archivos, sino la piratería, que es un asunto distinto. Para detener a esta última es preciso acabar con el intermediador, que no agrega valor a la relación entre artista y consumidor. Es decir, acabar con las propias compañías discográficas.

Según esa lógica, si el intercambio de información continúa desarrollándose como en la actualidad, los sellos tendrán menos que decir en la forma en cómo se crea, distribuye, promueve y vende la música, con lo que cobrarán *royalties* cada vez menores¹⁹. A la inversa, una red P2P «completamente legal» podría servir para probar nuevos artistas, reduciendo los márgenes de riesgo. También permitiría ampliar la distribución de contenidos y mantenerlos en el mercado por mucho más tiempo, sin necesidad de invertir en negocios adicionales.

Este es otro caso en el que una poderosa industria de comunicaciones, como la de música y entretención sonora, se ha visto desestabilizada desde sus cimientos por el huracán de la tecnología digital. Y es, quizás, el caso más dramático: ninguna otra categoría industrial ha sido tan sacudida por unos recursos que, junto con democratizar el acceso a los bienes culturales, ha relativizado y reducido los modelos de negocios asociados a ellos.

Pero decir que P2P descalabró a la industria fonográfica es una manera limitada de ver el caso. Lo que quedó en jaque fue la industria del derecho de propiedad, cuya antigua colisión con el derecho de acceso a la cultura se ha llevado al extremo, no por las vías de *advise and consent* de la política y la ley, sino por el más capitalista y salvaje de los instrumentos: el desarrollo tecnológico ilimitado.

5. Redifusión de contenidos (*Rich Site Summary* o *Real Simple Syndication*, RSS)²⁰. Un archivo RSS contiene una lista de titulares, sumarios y enlaces recientemente publicados por un sitio dado. Usando un lector de noticias como NewzCrawler, Ampheta-Desk o NetNewsWire, los lectores web pueden navegar por estos archivos y buscar grandes cantidades de contenido noticioso a una alta velocidad. Cuando el lector encuentra un ítem de su interés, acepta el titular y toma la historia en el sitio original.

6. Wikis. Su inventor, Ward Cunningham, los definió como sistemas de composición colectiva, medios de discusión, archivos de correos y salas de conversación. En su sitio²¹ explica que se trata de herramientas de colaboración y que su nombre proviene de la expresión hawaiana *wiki wiki*, que significa «rápido»²². Su principal atractivo es la capacidad de editar todo lo contenido, por lo que un wiki se convierte en un permanente *work in progress*.

Su producto más famoso es Wikipedia, la enciclopedia en línea más grande de Internet, que se ha ido escribiendo a través del aporte de miríadas de internautas. Para mediados del 2006, la versión en inglés poseía un millón de artículos, superando en extensión a la versión impresa de la *Encyclopaedia Britannica*. Tenía 200 versiones distintas, 100 mil colaboradores, cerca de cuatro millones de editores y más visitantes que las versiones en línea de *The New York Times* o CNN.

Todo ello en sólo cinco años.

Pero tras el asombro, es inevitable preguntarse por la precisión de los datos que se encuentran en Wikipedia. Un DJ de la BBC1 se entretiene invitando a los auditores a distorsionar las entradas más comunes de la publicación²³, e incluso se ha creado una organización, Wikitruth (www.wikitruth.org), cuya misión es denunciar cada uno de los errores que comete la comunidad.

No obstante, la tecnología del wiki permite rastrear todo cambio efectuado, pues nada es destruido totalmente. Además, toda la información es validada por un grupo editorial que se guía en un principio de *Neutral Point of View* (NPOV), que obliga a los colaboradores a ponerse de acuerdo en torno a una entrada específica. Las enciclopedias, uno de los grandes negocios editoriales de los siglos 19 y 20, contemplan su ocaso en el siglo 21 en un espejo llamado wiki.

7. Podcasts. Apenas un mes después del ataque del 11 de septiembre del 2001 al World Trade Center, Apple lanzó al mercado un reproductor musical portátil del tamaño de una cajetilla de cigarrillos. Era el iPod, un equipo para almacenar música digitalmente que se convirtió en un explosivo ícono de vanguardia y abrió una nueva forma de comunicación: los *podcasts*, con sus derivados más recientes, los *videocasts*.

El iPod hizo por la radio lo que los *blogs* hicieron por Internet: multiplicar las opiniones y la participación. Los equipos no se usan sólo para guardar colecciones musicales; también para crear programas radiales que se digitalizan y se descargan directamente desde el computador al equipo.

Las personas deciden hacer *podcasts* porque son baratos, flexibles y alternativos. En el ciberespacio se han convertido en la versión sonora de los *blogs*, con millones de personas hablando sobre el universo, la vida y la esquina del barrio. De momento, los *podcasts* son menos interactivos que los *blogs*, aunque los productores más interesados en escuchar a su audiencia ya están instalando máquinas grabadoras de mensajes de teléfono²⁴.

Estos productos están hechos también para ser escuchados de principio a fin, con la estructura clásica de un programa de radio, lo que abre nuevas posibilidades a la publicidad y el *sponsorship*.

YouTube y la nueva generación

Siguiendo la constante de la participación, Steve Chen y Chad Hurley crearon en mayo del 2005 un servicio web llamado *YouTube*, que almacena archivos de video. Aunque significó un desembolso financiero considerable, la idea resultó fulminante.

En un día cualquiera, *YouTube* entrega cerca de 100 millones de cortos y tiene 65 mil visitas únicas. En una primera etapa evitó la publicidad, pero en la siguiente decidió cerrar negocios con empresas ansiosas de llegar al consumidor desde su sitio. Los creadores aceptaron la publicidad no sólo por los ingresos, sino también porque no querían ser catalogados como los Napster del siglo 21²⁵.

El 10 de octubre del 2006, Google anunció un acuerdo para comprar *YouTube* por un monto tan alto, que desató una ola de escepticismo entre los especialistas de Internet, en torno a la pregunta de si sería el comienzo de una nueva burbuja especulativa, ahora en versión 2.0.

Con todo, se identifica a *YouTube* como la cara visible de una revolución audiovisual (y más especialmente, televisiva) comandada desde Internet, que tiene como antecedente la caída en los costos de producir videos. En la actualidad, los videos representan el 60% del tráfico de Internet, con tendencia al alza, mientras se incrementa el ancho de banda. Como P2P o Wikipedia, es probable que *YouTube* ponga en jaque los *royalties* de producción y distribución de material audiovisual.

Incluso antes de *YouTube*, mirando la experiencia de la industria fonográfica, Hollywood activó todos sus sensores frente a Internet. Ante la distribución por la red de anticipos de *blockbusters* como *Stars Wars-Episode I (La guerra de las galaxias-Episodio 1)* o *Hulk*, la Motion Pictures Association of America (MPAA) tomó medidas restrictivas extremas, como prohibir la distribución de películas en soportes caseros (VHS o DVD) para efectos promocionales. A la vista de que esto ponía en desventaja a las producciones independientes en la carrera por el Oscar, la Corte Suprema negó a la MPAA el derecho a impedir tales promociones, pero sus asociados, que son los principales estudios de Hollywood, se han visto forzados a seguir esas políticas.

Las colocaciones en Internet de películas aún no estrenadas proceden, en su mayoría, de grabaciones clandestinas y de mala calidad realizadas en salas de preestreno o de copias provisionales filtradas desde los propios estudios. Pero cada día es más frecuente hallar en la red cintas que no han completado su recorrido comercial.

Como los diarios, las radios, la televisión y la música envasada, Hollywood siente un temblor que estremece sus cimientos. Es la ronca vibración de una tecnología que corroe los beneficios de los derechos de propiedad y en el mismo paso democratiza el uso de los bienes culturales.

Algunas de las mejores librerías de cine en DVD de América Latina se encuentran en un mercado llamado Polvos Azules, en el centro de Lima, ejemplo excelso de aplicación en la economía in-

formal de la lógica de «la cola larga», donde abundan los nichos especializados y los gustos minoritarios, a precios que rara vez superan un dólar.

¿La novedad? Los propios cineastas de la región llevan sus originales para que sean reproducidos y puestos a disposición del público, al margen de su precio y beneficios. La colisión entre la propiedad y la cultura se visualiza en ese mercado limeño con una materialidad y legitimidad (no legalidad) que es a la vez perturbadora y provocativa.

Que Hollywood le tema a *YouTube* es, pues, normal. Y lo es también que, desde el punto de vista comercial, este mismo medio les haya proporcionado el mejor soporte para las campañas de «marketing viral», aquellas que se transmiten de uno en uno, a velocidad exponencial.

Hacia fines del 2006, la línea de belleza femenina Dove lanzó la segunda fase de su campaña *Por la Belleza Real*, con un microdocumental llamado *Evolution*²⁶: en Canadá —país en el que se planificó— generó más de 300 mil visitas en un solo día. American Express ha usado con éxito su sitio para lanzar una serie de comerciales con renombrados directores de cine²⁷.

Por supuesto, el medio también potencia campañas globales de otra naturaleza. Entre las más notorias figura la de Juan Mann, en Londres, llamada «Los Abrazos Gratuitos», que tiene como objetivo regalar un abrazo a un desconocido, en la vía pública, como una forma de volver a conectarse con la esencia personal en un mundo deshumanizado²⁸. Al 16 de noviembre del 2006, el video de la campaña había sido visto 6,4 millones de veces, convirtiéndose en el decimocuarto archivo más visto en los casi dos años de existencia de *YouTube*²⁹.

El océano sin costas

A la vista de la incesante agitación procedente del mundo digital, en abril del 2002 *The Economist* se preguntaba ¿qué es entonces un medio de comunicación?³⁰ Una de las más importantes revistas del mundo parecía dudar de su identidad.

Un año antes, el magnate de News Corporation, Rupert Murdoch, había sacudido a la industria de periódicos anunciando la

futura muerte de los diarios a manos de los *blogs*; y si fuese verdad que los *blogs* podrían aniquilar a los diarios, antes que éstos morirían las revistas, lo que podría entenderse como una sombría respuesta a las dudas de *The Economist*. Otra la dio el buscador electrónico Google, que, entusiasmado por su acceso a una nueva categoría, se quiso definir así mismo como «un medio de comunicación administrado por gerentes tecnológicos».

Y una tercera la propuso la consultora PriceWaterhouseCoopers³¹, con su vaticinio de que el éxito será para quien convierta sus medios de comunicación en mercados en donde los consumidores busquen, exploren, compartan y configuren.

Pero estas profecías mercantilistas o instrumentalistas no se avienen bien con la naturaleza histórica de los medios de comunicación masivos y con las relaciones que establecen con sus públicos.

Con los pocos años de desarrollo que lleva, Internet ya se ha convertido en un océano donde la principal virtud no es acceder, sino saber cómo navegar. Por la red circula una cantidad de información inabarcable para una sola persona y un volumen de basura que muchos sospechan que es aún más abundante que la información de valor.

Los wikis están creando inmensos depósitos de conocimiento democrático, pero aún no es posible encontrar en ellos elementos de profundización, y es dudoso que alguna vez los tengan. Los buscadores han convertido a la red en una biblioteca de fácil acceso, pero las entradas son cada día más complejas y minuto a minuto se agregan a ellas miles de variantes inútiles o inconducentes.

Internet ha puesto a disposición de todos una porción de la cultura humana. Los beneficios de esto son asombrosos para las generaciones mayores, pero para las nuevas forman parte del mundo en estado natural. Hoy están naciendo niños que dentro de muy poco no podrán imaginar que el conocimiento no haya estado siempre al alcance de un click.

Esta clase de desarrollos es irreversible, pero no difiere tanto como parece de lo que ha pasado en otros campos y soportes de la cultura. Los millones de horas de televisión que circulan en un solo día por el globo equivalen a varias vidas completas, y aún más las de radio. La literatura, generalista o especializada, que se produce cada mes no podría ser absorbida sino por varias generaciones. Y mejor no digamos nada de la música. Internet se parece cada vez más a eso.

En ese espacio sin bordes, la función de los medios de comunicación entendidos a la manera tradicional no parece destinada a desaparecer, y ni siquiera a modificarse demasiado.

Los medios viven, como se dijo en el Capítulo 10, de la necesidad de orientación. En ella encuentran a sus adherentes, a sus leales e incluso a sus detractores. En ella realizan su vocación pública y traducen sus valores profesionales. En ella expresan sus convicciones y sus visiones del mundo.

La necesidad de orientación no ha disminuido, sino aumentado, con el nuevo mundo digital. La facilidad de acceso a la información ha ido de la mano con la complicación para encontrarla y filtrarla. Es cierto que las nuevas plataformas permiten hacer un diario a la medida, pero ¿serán muchos los que querrán gastar tiempo y esfuerzo en eso, sabiendo que hay profesionales dedicados a ello? ¿Serán muchos los que quieran formar un canal de televisión personal con selecciones de muchos canales, cuando la inmensa mayoría de las personas no llega a ver ni tres horas diarias, cifra a partir de la cual ya son definidos como adictos?

No parece que la función de los medios vaya a cambiar sustancialmente. Cosa distinta es que tengan que adaptarse a nuevos soportes y desarrollar nuevos modelos de negocios. Pero la visión mercantilista que los imagina como supermercados se salta el hecho histórico de que nunca han funcionado de esa manera, y el hecho práctico de que su foco es la orientación psicosocial, no la oferta de bienes.

Con todo, hay un campo en que las tecnologías de la información están sometiendo a una extrema tensión a los estilos de los medios tradicionales: el análisis de las audiencias. Hasta ahora, este ha sido un ítem asignado a los departamentos comerciales, con el único objetivo de mejorar las colocaciones, y no de identificar el impacto de los contenidos, su significación subjetiva, la atención relativa del público, el grado y dirección de los intereses segmentados, y otros datos semejantes que deberían tener incidencia estratégica en el diseño de las pautas informativas.

Con su capacidad de identificar con cierto detalle a los usuarios, la web ofrece un desafío y una oportunidad —¿o acaso una forma de ultimátum?— a los medios tradicionales, que durante muchos años han buscado toda clase de excusas para no hacerse cargo de estas dimensiones.

La empresa 2.0

En la etapa inicial de Internet era frecuente que las empresas se preguntasen cuál sería la real utilidad de tener presencia web, especialmente si no eran *retailers*. Esas preguntas están canceladas para siempre.

Hoy ninguna organización puede carecer de página web sin asumir altos riesgos. Ya no se trata de que la red digital sirva para atraer clientes o de que el sitio propio tenga más o menos visitas. La relación se ha invertido: no es la organización la que se ofrece en el ciberespacio, sino sus *stakeholders*, reales, potenciales o futuros, quienes demandan su presencia allí. No tener identidad como organización en la web es en la actualidad motivo de sospecha, pues no resulta concebible que quien quiera ofrecer servicios o productos (o incluso valores) se omita del lugar donde es más fácil identificarlo.

La página corporativa de la web ha sustituido con largueza al *brochure* y a las cartas de presentación. El primer paso de una relación de negocios ha pasado a ser una mirada a la red, y un análisis detenido si la página lo permite. En vez del barrio, la fachada o los decorados interiores, es en Internet donde se adquiere la primera impresión acerca de una organización.

En el mundo virtual no hay lugar donde esconderse. Si la organización no tiene su propia página, es altamente probable que se encuentren huellas suyas en otros sitios. Los buscadores ayudarán al interesado a encontrar esas huellas en pocos minutos, y siempre es posible que muchas de ellas no sean favorables.

Mejor aún, parece conveniente que las organizaciones revisen periódicamente su nombre en los buscadores, sea por prevención, sea por hallar oportunidades.

Para las empresas, Internet se ha convertido en un territorio de vida o muerte. Ford estableció que ocho de cada diez de sus compradores visitaron su página web antes de adquirir un vehículo. Dell tomó el liderazgo mundial en ventas de computadores portátiles gracias a las ofertas directas que puso en su portal, saltándose a los *retailers*. En Estados Unidos, la America's Online Publishers

Association halló que el 90% de las personas entre 18 y 54 años dijo haber visitado Internet para buscar información de los productos que quería comprar.

El mundo del consumo basado en la web seguirá sufriendo convulsiones, con los teléfonos móviles, los iPod y los aparatos de GPS (*Global Positioning System*).

Lo más adelantados en esta carrera han descubierto que un paso clave en el proceso de atracción de clientes es ser referenciados por terceros.

¿Cómo hacerlo? Por ahora, la herramienta favorita son los *blogs*. Allí están trabajando firmas como Intel y HP, que preparan sus lanzamientos junto con las herramientas para conocer los comentarios inmediatos de los consumidores.

Por otro lado, será necesario preguntarse cuáles son los límites éticos de utilizar estas herramientas de construcción de redes sociales. Tratando de responder a algunas de esas interrogantes, el 2004 se creó en Estados Unidos la Asociación de Marketing de Boca a Boca (Word of Mouth Marketing Association), que ha trabajado en temas de autorregulación. A comienzos de noviembre del 2006 emitió una consulta a sus asociados con el propósito de establecer los principios que deberían guiar a los *blogs* corporativos³². El resultado se muestra en el recuadro:

ÉTICA PARA EL BLOG DE NEGOCIOS

- 1) No proporcionar nunca información falsa ni pedir a otros que difundan información falsa en la comunidad *blogger*.
- 2) Informar siempre de la identidad del autor del *blog* y para quién trabaja, sea que comente en el espacio de otros o decida publicar en su propio *blog*.
- 3) Acatar las convenciones del mundo *blogger*: no borrar comentarios, no reescribir textos sin advertirlo, entre otras.
- 4) No usar programas de publicación masivos para distribuir información.
- 5) Si se envía un producto para que los *bloggers* lo revisen, no hay obligación de publicar.
- 6) Si los *bloggers* deciden comentar los productos, se les debe pedir que revelen cómo los obtuvieron.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Las referencias bibliográficas que contiene este capítulo y que aluden a sitios web o documentos en línea siguen los estándares internacionales que pueden ser verificados en http://es.wikipedia.org/wiki/MediaWiki:Cite_text. Metcalfe, Bob: *Predicting the Internet's catastrophic collapse and ghost sites galore in 1996*. Accesada en noviembre del 2006 desde <http://www.infoworld.com/cgi-bin/displayNew.pl?metcalfe/bml20495.htm>

2 Téngase presente que la conexión a Internet del computador en el que se escribió la segunda versión de este libro, en noviembre del 2006, alcanzaba una velocidad de 618,6 kbps.

3 *Why the Internet failed to collapse*. London: *The Economist*. 17 de abril de 1997. Accesado en noviembre del 2006 desde http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=E1_RGQRP (se requiere suscripción)

4 Friedman, Thomas: *The world is flat. A brief history of the Twentieth-First Century*. New York: Farrar, Strauss and Giroux, 2005. {En castellano: *La tierra es plana*. Madrid: Ediciones Martínez Roca, 2006, pp. 57-172}.

5 El primer sitio web del mundo aún está en operaciones y se encuentra en <http://info.cern.ch/>

6 Kaalgard, Rich: *The Ghost of Netscape*. New York: *The Wall Street Journal*, 9 de agosto del 2005. Accesado en noviembre del 2006 desde <http://online.wsj.com/article/SB112355267721308318.html?mod=googlewsj> (requiere suscripción).

7 New York: Revista *Time*, Vol. 144, N° 4, julio de 1994.

8 *A bigger bang*, London: *The Guardian*, 4 de noviembre del 2006. Accesado en noviembre del 2006 desde <http://www.guardian.co.uk/weekend/story/0,,1937496,00.html>

9 *Qué es web 2.0. Patrones del diseño y modelos del negocio para la siguiente generación del software*. En *Boletín de la Sociedad de la Información: Tecnología e Innovación*, Telefónica, febrero del 2006. Accesado en noviembre del 2006 desde <http://sociedaddelainformacion.telefonica.es/jsp/articulos/detalle.jsp?elem=2146&salto=1&back=2&origen=2>

El artículo original en inglés se puede encontrar en <http://www.oreilly-net.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>

10 *El nuevo boom digital: Internet vuelve a convertirse en terreno para los grandes negocios*. Septiembre del 2005. Accesado en noviembre del 2006 desde <http://www.mediabriefing.com/actualidad.asp?idarticulos=1359>

11 <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>

12 Negroponte, Nicholas: *Being digital*. New York: Vintage Books, 1996. {En castellano: *Ser digital*. Buenos Aires: Atlántida, 1996}.

13 Bownna, Shayne; & Willis, Chris: *We media. How audiences are shaping the future of news and information*. Versión en inglés descargada en noviembre del 2006 desde <http://www.hypergene.net/wemedia/weblog.php>.

14 Gillmor, Dan: *We, the media*. Accesado en septiembre del 2006 desde <http://www.authorama.com/we-the-media-3.html>

15 *Wal-Mart's Jim and Laura: The Real Story*, 8 de octubre del 2006. Accesado en noviembre del 2006 desde http://www.businessweek.com/print/bwdaily/dnflash/content/oct2006/db20061009_579137.htm

16 <http://journalism.nyu.edu/pubzone/weblogs/pressthink/>; citado en Gillmor, Dan: *We, the media*.

17 <http://en.wikipedia.org/wiki/Napster>

18 IFPI. *Protecting creativity in Music*. Reporte de la Federación Internacional de la Industria Fonográfica, descargado en noviembre del 2006 desde <http://www.ifpi.org/content/library/piracy-report2006.pdf>

19 http://bigpicture.typepad.com/comments/2005/06/piracy_versus_d.html

20 En inglés, la práctica es denominada *syndication*, que el diccionario Merriam Webster define como «la venta de un artículo periodístico o una caricatura para su publicación simultánea en varios periódicos y revistas». Como ha sucedido recurrentemente, el término se tradujo automáticamente en español como «sindicación», aunque este vocablo puede significar —según la RAE— «acusación»; «poner una nota, tacha o sospecha»; o «ligar varias personas de una misma profesión, o de intereses comunes, para formar un sindicato». En este texto se ha adoptado la recomendación de Wikipedia (<http://es.wikipedia.org/wiki/Sindicar>) de traducir *syndication* como redifusión.

21 <http://c2.com/cgi/wiki/fullSearch>

22 Wiki sería también la sigla de la frase «What I Know Is» («Lo que sé es que...»). *The wiki principle*. London: *The Economist*, 20 de abril del 2006.

23 Orlovski, Andrew: *A thirst for knowledge*. London: *The Guardian*, 13 de abril del 2006. Descargado en noviembre del 2006 desde <http://technology.guardian.co.uk/weekly/story/0,,1752257,00.html>

24 Gillin, Paul: *New Influencers*. El libro saldría al mercado en marzo del 2007. En noviembre del 2006 era posible acceder al borrador en

<http://www.paulgillin.com/NewInfluencers/2006/09/chapter-8-talkers.html>

25 *Video Fixation*. New York: *Forbes*, 16 de octubre del 2006. Accesada en octubre del 2006 desde http://www.forbes.com/free_forbes/2006/1016/100a_3.html

26 <http://www.youtube.com/watch?v=iYhCn0jf46U>

27 <http://www.youtube.com/watch?v=hRIMje5VKC0>

28 <http://www.freehugscampaign.org/>

29 Citado en http://rohitbargava.typepad.com/weblog/social_media/index.html

30 *The gazillion-dollar question*. London: *The Economist*, 20 de abril del 2006. Accesado en noviembre de 2006 desde http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=E1_GSJQNRN (se requiere suscripción).

31 *The Rise of Lifestyle Media: Achieving Success in the Digital Convergence Era*. Accesado en noviembre del 2006 desde <http://www.pwc.com/ext-web/pwcpublishations.nsf/docid/09FC84CC497D1569852570F800723E7A>

32 Todos los códigos de autorregulación pueden ser accesados desde <http://www.womma.org/ethics>

LA NUEVA COMUNIDAD

¿Qué tienen en común las hermanas Berta y Nicolasa Quintreman, que lideraron la oposición pehuenche a la construcción de la central hidroeléctrica de Ralco en el sur de Chile, y el matrimonio de Mike y Linda Raymond, del pueblo de Woburn, Massachusetts, que descubrió que un vertedero clausurado estaba siendo usado nuevamente en secreto? ¿O los vecinos de una comuna que se oponen a la construcción de un depósito químico y un grupo de pescadores que se rebela contra la fijación de cuotas de pesca? ¿O los residentes que rechazan la edificación de una clínica para la atención de enfermos de Sida en su comuna, y aquellos que protestan por la entrada de veraneantes a ciertos balnearios?

La lista puede ser interminable. En todos los casos, lo que se observa es la aparición de un actor comunitario unido en torno al rechazo de ciertos proyectos, impulsados por terceros, que sienten atentatorios contra sus derechos, no importa si ellos se presentan como signos de progreso o de beneficios para todos en el largo plazo.

Este tipo de resistencia comunitaria se ha convertido en un fenómeno corriente, al que se ve enfrentado regularmente todo tipo de organizaciones. En Estados Unidos, la tierra de las metáforas concretas, este modelo de reacción ha sido denominado NIMBY: *Not in my backyard*.

En la última línea, este «no en mi patio» significa «nada en mi entorno» que signifique una depreciación —económica, moral, imaginaria, simbólica— de «mi propiedad». Es raro que un vecindario proteste por la instalación cercana de una cancha de golf, pero es seguro que lo hará si se trata de un estadio, un cementerio o un vertedero.

El «patio» tiene una amplitud tan relativa, que puede ser ilimitada. A veces se tratará de vecindarios (típicamente, instalaciones de servicios urbanos o grupos habitacionales de nivel socioeconómico inferior); en otras, de regiones o provincias completas (por ejemplo, plantas nucleares); y en unas terceras, hasta de países (por ejemplo, depósitos de desechos radiactivos).

Hoy se puede decir que ninguna instalación física es inocua.

Nadie que desee construir (o destruir) algo puede declararse insensible o indiferente a la reacción de los dueños del «patio». Una fábrica, un proyecto inmobiliario, una represa, una obra sanitaria, son casi lo mismo en cuanto a los conflictos potenciales que entraña su instalación. Lo único que varía es el orden de magnitud de tales conflictos.

La popularidad de las sensibilidades ambientalistas y culturalistas es un agregado importante en este punto.

No vale la pena discutir si esas sensibilidades limitan el progreso, el crecimiento o los negocios: lo que importa es que se han instalado, a escala planetaria, como nuevas conciencias que deben ser tomadas en cuenta aun antes de que alcancen a expresarse.

¿Anacronismo o modernidad?

El surgimiento del actor comunitario y los conflictos generados en torno a él, ¿son fenómenos transitorios debidos al escaso desarrollo socioeconómico o, a la inversa, fenómenos en ascenso como fruto precisamente de un mayor nivel de desarrollo?

La respuesta a esta interrogante tiene dos vías.

En la más ancha, parece cierto que todas las sociedades actuales, cualquiera sea su nivel de desarrollo, viven la presión comunitaria, a veces por generación espontánea, a veces por inducción externa.

Los grupos ecologistas o culturalistas tienen hoy alcance global, y disponen de la capacidad para trasladarse a zonas remotas con el objeto de generar conciencia local, proveer apoyo y asesoría y movilizar a comunidades que en solitario tendrían escasa visibilidad. Estos grupos pueden convertir en noticias mundiales conflictos que en otras épocas habrían sido meros incidentes locales, como

ha ocurrido en África, Asia y el subcontinente indio. Es un fenómeno ligado a la globalización, del que Greenpeace es probablemente el ejemplo emblemático.

En la vía más estrecha se puede ser más categórico: no hay sociedad que, cruzado un cierto nivel de desarrollo, no se haya visto enfrentada a este tipo de situaciones y obligada a convivir con ellas.

Por ende, lo que han empezado a vivir los países latinoamericanos, muchos de Asia y la mayor parte de Europa Oriental, no es más que el comienzo de un proceso que irá en ascenso. Es un tema asociado a la modernización.

La modernidad va creando sus propios enemigos debido a que origina una mayor fragmentación de la vida social. Una dialéctica antigua de la mecánica societaria se reproduce aquí con otras formas: contra la globalización, la antiglobalización; contra el multacentrismo, el etnocentrismo; contra la *fast-food*, la *slow food*; contra el *high style*, el *low style*.

«...uno puede preguntarse si el ideal democrático, que fue la marca de la modernidad, no está en tren de ser sucedido por un ideal comunitario que, como todo lo que pasa por un estado de nacimiento, o más bien de renacimiento, se elabora en el dolor y la incertidumbre».

Michel Maffesoli¹

De estas fuerzas, y muchas otras análogas, nace el actual actor comunitario, muy distinto de los conocidos en el pasado. La existencia de un sólido Estado de derecho, con la garantía de la libertad de expresión, permite la manifestación abierta, incluso estridente, de estos grupos.

Mejor aún, un cierto grado de estabilidad socioeconómica permite que la movilización comunitaria —aunque resulte disruptiva— no se visualice como atentatoria del orden existente.

El nuevo fenómeno comunitario se realimenta en forma preeminente del impacto valórico de la modernidad. Parece un axioma contemporáneo que cuanto más avanza la modernización de una sociedad, más cunde en su seno la duda acerca de sus virtudes.

El crecimiento económico, la globalización, la integración territorial y cultural son metas periódicamente cuestionadas, y confrontadas con la revalorización de ciertos valores tradicionales, como la naturaleza, la nación y la cultura local.

El actor comunitario se nutre de estas contratendencias reactivas.

A ello se debe agregar la declinación de otro tipo de asociaciones basadas en ideologías o intereses comunes, como los partidos políticos y los sindicatos masivos.

Los individuos ya no están dispuestos a postergar demandas inmediatas en función de una promesa ideológica, ni menos a poner fin a una protesta ante la orden de un caudillo laboral.

Hoy, cuando se trata de movimientos sociales, la disciplina política ha muerto.

Los agrupamientos de índole estrictamente modélicos (es decir, los que buscan la coherencia social a partir de ideas generales) no consiguen recuperar la fuerza que tuvieron en épocas anteriores, sofocados por una extendida ola de individualismo y pragmatismo. Parece más atractivo salir a protestar por la construcción de una cárcel en la comuna que por la aprobación de una ley de divorcio; y más atractivo esto último que militar en un partido liberal.

Así, el actor comunitario ha pasado a ser uno de los principales protagonistas de los procesos modernizadores. Los conflictos generados por él han llegado para quedarse.

Para el mundo empresarial y político, se trata de conflictos muy diferentes a los conocidos. No son disputas comerciales por una posición de mercado o por el control accionario, ni enfrentamientos ideológicos o por una base de poder político. No son tampoco conflictos propia o únicamente locales, porque colocan en tensión valores apreciados por amplios sectores de la sociedad.

David P. Baron ha empleado el concepto de «ambiente de no-mercado», que se distingue del «ambiente de mercado» propio de una empresa (producto, competitividad, marca, eficiencia), y que en su definición abarca «los acuerdos sociales, políticos, legales que estructuran interacciones fuera, pero en conjunción con, los mercados y los acuerdos privados».

Se trata de un marco muy amplio para ser considerado como específico de la modernidad. La verdad es que una mayoría de las

organizaciones —si no todas— tiene perfecta conciencia, desde su inicio, del conjunto de requisitos «de no-mercado» que debe cumplir para operar. Abogados, expertos contables, tributaristas y asesores políticos se dedican a identificar y superar tales problemas.

Lo verdaderamente nuevo es el factor comunitario.

Es de esta figura emergente que la mayoría de las organizaciones tiene aún escasa conciencia y conocimiento. Es aquí donde se han llevado las sorpresas más desagradables muchos emprendimientos que creían tener seguras sus posibilidades de negocio.

Cuando el mismo Baron advierte que «a veces, las estrategias de no-mercado se convierten en lo más importante, especialmente si las oportunidades de una firma están bajo control del Estado, o hay cuestiones morales envueltas», está hablando exactamente de esto.

Por ende, no se puede ir a la «caja de herramientas» tradicional para encararlos exitosamente. Se requiere de respuestas diferentes, y el primer paso para hallarlas consiste en entender adecuadamente al actor comunitario².

El actor comunitario

Se pueden distinguir seis rasgos básicos del nuevo actor que ha venido a redefinir la relación de las instituciones con su entorno:

1. Normalmente se trata de un grupo de personas que se presenta como tal (con toda la dimensión humana que ello envuelve), y no como una categoría social abstracta, del tipo «pobladores», «consumidores» o «trabajadores»;
2. Es un grupo específico que se ve afectado abruptamente por un fenómeno exógeno, más generalmente físico pero a veces también normativo, que afecta o parece afectar estilos de vida fuertemente arraigados;
3. Es una comunidad que se moviliza en defensa de un estilo de vida compartido, que está bajo la amenaza de un poder externo movido por una lógica global que apela abstractamente al «bien común» y aparece por tanto distanciado y descomedido respecto de los sentimientos personales y locales;
4. Su defensa invoca valores que van más allá de los intereses particulares amenazados: por ejemplo, la defensa del medio

ambiente, la protección de la autenticidad, la valorización de las tradiciones locales, la etnicidad, y así *ad infinitum*;

5. Utiliza como principal arma de defensa la sensibilidad de la opinión pública, a la que llega a través de los medios de comunicación, cuya lógica de funcionamiento comprende a cabalidad;
6. Comprende los alcances de la globalización que son favorables a sus intereses, y se inserta por tanto en sus tendencias para construir redes de apoyo internacionales.

Los conflictos que tienen como protagonista a un actor comunitario siguen una cierta lógica propia.

En todos ellos, la dimensión de los intereses resulta opacada por la dimensión valórica. Lo que el actor comunitario hace es asumir, a nombre de la sociedad, la defensa de ciertos principios amenazados por el poder frío e impersonal de la política o el dinero.

Tales valores suelen ser, entre otros, el cuidado del medio ambiente, los derechos de las minorías, la protección de los grupos étnicos, de las tradiciones y de las culturas propias, y el resguardo de los derechos de propiedad, privacidad o salud.

Como contraparte, y también usualmente, la amenaza proviene de un poder dispuesto a arrasar con todo lo que encuentra a su paso bajo la apelación al «bien común», al «progreso» y al «futuro».

Todo actor comunitario se rebela intuitiva o calculadamente contra la lógica política o económica que se impone sin tomar en cuenta los aspectos humanos de las cosas, y contra la pretensión de igualar y homogeneizar estilos y derechos sin respetar las diferencias.

El hecho de que los conflictos protagonizados por actores comunitarios se articulen en torno a valores y no a intereses vuelve muy difícil, ya no sólo su resolución, sino incluso su formulación en un lenguaje común.

Mientras la institución que impulsa un proyecto tiende a defenderlo con una racionalidad instrumental (económica, política, ambiental, de salud pública o de cualquier índole semejante), el actor comunitario ocupa un lenguaje esencialmente emocional y casuístico. Comoquiera que se valore una y otra posición, el hecho cierto es que, en estas condiciones, la comunicación entre ambas partes es muy difícil.

El actor comunitario tiende a presentarse ante la opinión pública como un grupo política y económicamente débil, que se en-

frenta a los ataques de un poder gigantesco y cuya única tabla de salvación es la adhesión pública que pueda generar.

Y esto lo logra, en parte por las simpatías que rodean siempre a David en su enfrentamiento con Goliat, y en parte por su inteligencia para usar algunas herramientas que ofrece la modernización de la que estos mismos grupos muchas veces reniegan.

El actor comunitario basa su fuerza actual en los instrumentos que desde hace muy poco están a su disposición, desde el e-mail hasta los departamentos de investigación de los grandes grupos periodísticos. Su repertorio es tan amplio, que algunos ya han construido negocios con sólo prestarle apoyo o soporte, como hacen (y harán más en el futuro) los sitios de Internet consagrados a las denuncias y reclamos en contra de las instituciones.

LAS NUEVAS HERRAMIENTAS

- 1) El actor comunitario **emplea eficazmente las tecnologías de la información**, tanto para obtener información que le permita fundamentar posiciones, como para construir por su intermedio redes de apoyo continuo.
- 2) El actor comunitario **dispone, con relativa facilidad, de los instrumentos y alianzas que le permiten convertir un conflicto local en un problema nacional, regional o mundial**, maximizando sus presiones sobre la autoridad o la instancia dirimente.
- 3) El actor comunitario **cuenta con un conocimiento acabado de la industria de medios de comunicación**, que le hace posible transformar su debilidad en tema de interés periodístico, y realizar sus actividades en los momentos y formatos más apropiados para que se conviertan en noticias.

Tipos de conflictos

La gran mayoría de los conflictos que involucran al actor comunitario aparecen bajo el rótulo público de «conflictos ambientales».

Sin embargo, no todos tienen este carácter. Hay distintos orígenes, así como valores en juego, y es importante saber diferenciarlos para encararlos adecuadamente.

En principio, puede decirse que existen cuatro grandes tipos de

conflictos: los ambientales, los de vecindad, los étnicos y los civiles.

1. Conflictos ambientales. Surgen como reacción de una comunidad que percibe una agresión a su medio ambiente natural o un peligro para su salud como efecto de un proyecto cualquiera. El afectado es un grupo de residentes, que generalmente obtiene un respaldo público más amplio por el hecho de defender valores como la protección de la naturaleza o el cuidado de la salud humana.
2. Conflictos de vecindad. Se inician por la reacción de una comunidad (ciudad, pueblo, comuna, barrio o sector) que de pronto se ve obligada a convivir con actividades que alteran su statu quo, y a las que se percibe como perjudiciales para el lugar. El reclamo apunta al quiebre de un estilo de vida y al hecho de que una comunidad deba asumir todo el peso de externalidades que no son de su responsabilidad. El caso típico es la resistencia a las instalaciones de clínicas para enfermos contagiosos, en nombre de los riesgos para la salud de los vecinos, aunque entra en esta categoría toda la vasta gama de oposiciones «*not in my backyard*».
3. Conflictos étnicos. Emergen de una comunidad que se siente amenazada, discriminada o menoscabada por motivos asociados a su origen étnico o su cultura. El valor que se defiende en este tipo de conflicto es el del reconocimiento y respeto a las particularidades de cada pueblo —en especial si se trata de culturas originarias—, y el consiguiente rechazo a propuestas de modernización que pasan por encima de éstas. Todos los conflictos con indígenas son propios de este apartado, pero entran también los que afectan a idiomas y disputas políticas de origen racial-cultural.
4. Conflictos civiles. Son los que tienen como protagonistas a comunidades conformadas a partir de estilos de vida, culturas o valores comunes, que sienten ser objeto de discriminación o menoscabo, principalmente por proyectos o regulaciones de tipo político; o que se movilizan para hacer avanzar sus derechos. Casos de este tipo son los de las comunidades homosexuales, los de los barrios estigmatizados por la presencia de delincuentes e incluso los de ciudades que se sienten en menoscabo dentro de un país.

CÓMO ATACAR A UNA ORGANIZACIÓN

La principal arma actual de los actores comunitarios es una extensión de la democracia: el derecho a ser informado, cuya contrapartida es la creciente obligación de los entes públicos y privados para transparentar sus acciones. Estados Unidos lleva la delantera, con sus «Leyes de Libertad de Información», un modelo que se extiende día a día en las más diversas naciones. La prensa estimula el uso de estas herramientas, como se ve en el siguiente paquete de recomendaciones dirigidas a las comunidades³:

- 1) **Reúna información.** Defina sus objetivos, rastree bases de datos e identifique las agencias oficiales que puedan conocer lo que busca. Pida a esas agencias, del modo más formal posible, la información que busca, sin abandonar los canales informales. Clasifique y jerarquice sus hallazgos.
- 2) **Deje constancias escritas.** Procure que todas las comunicaciones que realice durante su investigación queden por escrito o en algún tipo de registro. Cuide de no violar las leyes con procedimientos clandestinos, ilegítimos o antiéticos. Guarde y clasifique cada registro. Fotocopie todo lo que envíe y, cuando sea necesario, legalícelo.
- 3) **Invierta recursos.** No toda la información es gratuita, incluso en los organismos públicos. Prepárese para pagar fotocopias, certificaciones, juramentos y similares. Calcule los costos y ajústelos a sus posibilidades.
- 4) **Dude de las excepciones.** Muchas instituciones tienen obligación y/o derecho jurídico a guardar secretos. Pero otras tantas inventan que lo tienen. Presione por escrito, insistiendo en su derecho.
- 5) **Tenga paciencia.** Investigar es lento. Tener resultados, aún más.

La comunicación con comunidades

La experiencia de comunicación con actores comunitarios, tanto de proyectos empresariales como gubernamentales, entrega algunas lecciones apropiadas para una gestión eficaz de las relaciones y los conflictos.

Cinco condiciones pueden ser identificadas sin mayor especulación:

1. **Calidad del diagnóstico.** Un buen análisis previo se caracteriza por una exitosa combinación de complejidad y claridad. Idealmente, se obtiene ese tipo de resultado cuando se acude a expertos independientes. El diagnóstico es básico para el diseño de una estrategia de comunicación con la comunidad, dado que permite prever riesgos e identificar oportunidades de trabajo conjunto. Debe contemplar aspectos tales como la trayectoria de la comunidad, sus hitos más significativos, sus organizaciones y liderazgos, sus vinculaciones con otras comunidades, sus necesidades y expectativas y sus estilos de vida, entre otros.
2. **La particularidad del caso.** En este tipo de situaciones no hay dos casos iguales: no se pueden repetir fórmulas, por exitosas que hayan sido. Por otra parte, lo que para la entidad ejecutante de un proyecto puede parecer una nimiedad, puede ser extremadamente sensible para la vida de una comunidad. Es indispensable saber captar estas zonas críticas y respetarlas; lo contrario puede ser el origen de conflictos gigantescos.
3. **Las relaciones directas.** La participación de la comunidad —hoy prevista en muchas legislaciones ambientales— no tiene por qué ser vista como una fatalidad: puede convertirse en un eficaz instrumento para conocer las inquietudes comunitarias y reducir sus aprensiones frente a un proyecto. Pero incluso más allá de esas obligaciones, las instituciones deben desarrollar habilidades propias para dialogar con la comunidad y negociar con ella. Las relaciones burocratizadas, vía representantes, o las que se realizan mediante abogados y comunicados de prensa, han de ser sustituidas por relaciones cara a cara con la presencia de los responsables directos de los proyectos en cuestión. Esto implica contar con ejecutivos que estén tan preparados en esta materia como lo están en otros campos. La relación con las comunidades es una dimensión que puede ser tanto o más crítica para un proyecto que muchos de los aspectos llamados técnicos.
4. **No a las «guerras santas».** El hecho de que la entidad ejecutora del proyecto y el actor comunitario posean valores, visiones de mundo y hasta lenguajes diferentes hace que sea

muy fácil que uno y otro se dejen arrastrar por una lógica de «guerra santa», donde un bando reúne a los «bárbaros» y el otro a la «civilización». Este tipo de enfoque conduce al desastre. Es preciso esforzarse en evitar que el conflicto tome caracteres ideológicos, y los mejores antidotos para esto son el diálogo y la búsqueda constante de soluciones creativas, aun parciales.

5. La solución: todos ganan. Cuando se llega a la solución final de un conflicto entre la entidad ejecutora de un proyecto y un actor comunitario, es necesario que sea y se presente como un éxito para todos. Si por un mal entendido orgullo institucional, la entidad ejecutante se presenta como la triunfadora, inevitablemente suscitará el levantamiento de un nuevo foco de conflicto con una comunidad que quedó herida en su dignidad.

Industrias y territorios

Todos los proyectos industriales, públicos o privados, grandes o pequeños, urbanos o rurales, enfrentan hoy la amenaza de cuestionamientos graves al desempeño de sus instalaciones. Ya no se necesita ni siquiera que se trate de nuevos proyectos; también los antiguos y ya asentados se pueden enfrentar abruptamente a conflictos derivados de nuevos conocimientos, de hechos accidentales o, simplemente, de cambios culturales.

En todos estos casos las objeciones derivan rápidamente hacia la territorialidad, es decir, el entorno físico de las instalaciones. Los proyectos industriales abortados o modificados por organizaciones de vecinos se cuentan por miles en el mundo. Las legislaciones se han ido endureciendo para imponer más exigencias a los proyectos nuevos, pero cualquiera que haya presenciado uno de estos conflictos sabe que la ley es apenas el piso, y que ni siquiera esto es seguro: una presión muy intensa puede modificar la legislación. El viejo argumento de «generar empleo» —una expresión favorita de los empresarios— murió en el túnel del tiempo, entre otras cosas por el atendible motivo de que la vida, la salud y el bienestar son más valiosos que el trabajo.

Peor aún, a veces los problemas no se quedan en la vecindad inmediata. Las industrias de grandes chimeneas se han visto con frecuencia acusadas por comunidades situadas a grandes distancias, sobre las cuales descienden los penachos de sus residuos. En España, compañías eléctricas y de otros tipos ubicadas en León fueron acusadas de contaminar bosques de los Pirineos, a cientos de kilómetros de distancia.

Tampoco hay que hacerse ilusiones con la supuesta «bondad» de las instalaciones. Por ejemplo, los molinos para producir energía eólica gozaron de bastante condescendencia, en contraste con las generadoras nucleares, consideradas amenazantes, de las plantas termoeléctricas, siempre acusadas de contaminar, y aun de las represas de agua, estimadas invasivas. Hasta que se descubrió que los molinos podían afectar las rutas migratorias de las aves, alterando los ecosistemas en gran escala. El Center for Biological Diversity de California ha llevado una campaña de varios años en contra de las cinco mil turbinas instaladas en Altamont Pass, cerca de Oakland, acusándolas de ser las mayores exterminadoras de aves de todo EE.UU. La Comisión de Energía de California certificó que en Altamont Pass mueren cada año unas mil aves depredatorias, incluyendo cerca de un centenar de águilas doradas y otros tantos búhos y halcones de cola roja. Discusiones semejantes se han abierto en el sur de Francia.

Ni siquiera es indispensable que haya vecinos enojados o comunidades afectadas. En muchas ocasiones el conflicto territorial nace del choque con otros sectores productivos, que compiten por el uso del suelo o del paisaje. Desde las ya antiguas guerras entre ganaderos y ovejeros en el oeste norteamericano, la lista de enfrentamientos no ha cesado de extenderse: agricultores contra madereros, pescadores tradicionales contra acuicultores, actividades fluviales contra papeleras, proyectos *green field* contra operadores turísticos, y así por delante.

La «vocación territorial» que está en la base de estas disputas puede expresarse desde aspectos «objetivos», como las denominaciones de origen o las certificaciones para exportaciones, hasta cuestiones más subjetivas, como la identidad cultural o los valores simbólicos de un territorio, y se desenvuelven de modos parecidos bajo los modelos que ponen énfasis en la planificación territorial y

bajo el «no modelo» que subraya su compromiso con el libre emprendimiento y la asignación de recursos por parte del mercado.

Dado este cuadro, parece que la tarea más importante de los proyectos industriales es la de incorporar una visión más sistémica, u «holística», de su impacto sobre un territorio, evitando sobre todo constituirse en un compartimiento estanco de su entorno, dado que esa situación maximiza los riesgos en lugar de atenuarlos. Los proyectos industriales necesitan hoy «cargar» a su territorio con elementos innovadores que realcen su identidad y que le agreguen atributos positivos. En una palabra: que agreguen valor al territorio, no sólo al proyecto.

COMUNICACIONES: MODELO PARA PROYECTOS INDUSTRIALES

- 1) **Disposición al cambio.** Todo proyecto industrial debe empezar por prestar extrema atención a su entorno y estar dispuesto a cambiar sus procedimientos o su cultura si así se lo reclama éste. Esa voluntad de adaptación debe formar la base de su comunicación.
- 2) **Externalidades positivas.** El proyecto debe demostrar los beneficios concretos para la comunidad local. Sin embargo, es importante que ellos no sean pensados únicamente en términos racionales —empleos, inversiones, infraestructura—, sino también en sus dimensiones culturales y simbólicas. Dar visibilidad a esas externalidades, privilegiando que terceros hablen de ellas, debe constituir buena parte del esfuerzo de comunicaciones.
- 3) **Alianzas con actores locales.** Es preciso concordar relaciones de beneficio mutuo con organizaciones locales, lo que implica adquirir compromisos y cumplirlos escrupulosamente. Por lo general, una alianza de este tipo tiene mayor legitimidad en la medida que se realice con un actor público, y que éste sea percibido como más fuerte que el privado.
- 4) **No bastan los requisitos legales.** Un proyecto industrial no puede ser defendido en nombre del acatamiento a las normas legales. Esto es doblemente válido en sus comunicaciones, que deben apuntar siempre a satisfacer los requerimientos del sentido común y a transmitir confianza en su propia veracidad, no en su derecho formal.
- 5) **El sistema importa más que las partes.** Las comunicaciones de este tipo de proyectos requieren partir de una visión de sistema, que asigna más importancia al todo que a las partes. Deben rechazar las decisiones «meramente técnicas»: tras ellas suele esconderse algún impacto perjudicial para el entorno.

- 6) **La doctrina se expresa en compromisos públicos.** Fijar una doctrina para el proyecto ayuda a evitar los cambios de rumbo y la pérdida de consistencia. El óptimo es traducir la doctrina en compromisos públicos refrendados por la alta dirección.
- 7) **Equipo y enfoque profesional.** Además de personas competentes para asumir las comunicaciones, es preciso fijar una política de relaciones profesionales, en especial frente a los medios de comunicación. Esto supone erradicar todas las prácticas que impliquen rebajar o degradar el estatuto profesional.
- 8) **Camino al trabajo conjunto.** A diferencia de la negociación entre privados, en la negociación con organizaciones locales el foco debe estar siempre puesto en un Programa de Trabajo Conjunto de mediano o largo plazo. Estos acuerdos no deben ser dirigidos por los responsables de las comunicaciones, pero ellos deben concordar y coordinar su propia labor con el Programa Conjunto.
- 9) **Hacerse parte del lugar y demostrarlo.** Muchos proyectos industriales obligan a un número importante de profesionales, técnicos y trabajadores a trasladarse y transformarse en nuevos vecinos. No hay nada más nocivo que concentrar a los recién llegados en guetos aislados, cuyo mensaje es «no nos interesa esta comunidad, preferiríamos no vivir aquí». La vida cotidiana integrada debe ser alentada por la alta dirección. El proyecto debe demostrar que le interesa seriamente la vida local, y buscar la forma de refrendarlo haciéndose parte de sus actividades.
- 10) **Enfrentar todas las crisis.** La alta dirección y las comunicaciones de un proyecto industrial deben asumir desde el principio que enfrentarán diversas crisis. La mejor conducta general es el espíritu deportivo, la actitud positiva. El malhumor casi siempre significa derrota.

La Responsabilidad Social Empresarial

Hasta aquí se ha hablado de la comunicación de una institución hacia una comunidad directamente afectada por sus proyectos. Pero hay aún otra dimensión, acaso más importante que la anterior, o que al menos se superpone con ella: la del vínculo permanente con la comunidad en que una organización se inserta, incluyendo a su propio personal.

Esta vinculación, otrora voluntaria y proactiva, se ha ido tornando

crecientemente imperativa. Y si lo fue antes en las organizaciones no orientadas al lucro, ahora lo es también para las empresas, como lo anuncia el nombre con que hoy se la designa: Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Hay quienes sostienen que la presencia o ausencia de una política de RSE marca la frontera entre las empresas que trabajan en la «nueva economía» y las que continúan en la antigua.

Está fuera de dudas que la empresa privada tiene hoy mayor protagonismo, no sólo en la vida económica, sino en todos los ámbitos sociales. La consecuencia de ello es que no puede sustraerse a los problemas que sus acciones suscitan, ni tampoco a las necesidades generales de la sociedad en que se desenvuelve.

A partir de la comprensión —intuitiva, en sus inicios— de este nuevo papel, la empresa privada ha extendido su campo de acción tradicional, asumiendo funciones que antaño correspondían, a menudo en forma excluyente, a organismos como el Estado, las ONG, las instituciones educativas o las fundaciones, en planos como la promoción de la educación, la mejoría de los servicios de salud, la contención de la delincuencia, la construcción de viviendas, la protección del medio ambiente, el avance de la mujer en el trabajo, la lucha contra las drogas y muchas otras.

De un modo más general, se puede decir que su inspiración es el concepto de desarrollo sustentable: el esfuerzo por armonizar los imperativos económicos de las empresas con la mantención del equilibrio ambiental y social en el largo plazo.

Muchas de estas iniciativas fueron originalmente dirigidas sólo a los propios trabajadores de las empresas. Experiencia, modernización y globalización han convergido para reorientar esas actividades hacia el entorno inmediato —local, regional, nacional— y, en el caso de las empresas transnacionales, hacia la comunidad global.

Las prácticas de RSE suponen beneficios directos para los grupos o sectores favorecidos por los proyectos específicos, pero sería absurdo negar que reportan también beneficios para la imagen corporativa de las empresas, al punto de transformarse hoy en un componente indispensable de cualquier posicionamiento estratégico que aspire a resistir los embates de los cambios y las crisis.

En el centro de estos beneficios está el del llamado «capital de confianza», es decir, una especie de cuenta corriente contra la

cual una empresa puede girar en momentos difíciles, reteniendo la fe del público, en todo o en parte.

No está claro cuál es la capacidad de resistencia del «capital de confianza», pero en el mundo del *branding* de hoy se da por descontado que por lo menos ese «capital» permite trabajar bien en condiciones de normalidad.

Y sus efectos son multiplicadores: facilita el desarrollo de nuevos proyectos, mejora la capacidad de captación financiera, favorece el potencial para atraer y retener los mejores recursos humanos, y estimula la creación de un clima de trabajo positivo. Una política de RSE nutre y sustenta activos intangibles como la reputación corporativa y la identidad de marca.

Pero en la última línea, la defensa de la RSE es mucho más simple: responder a las expectativas de los públicos.

Tal como lo reconoce Peter Brabeck-Letmathe, presidente de la transnacional de origen suizo Nestlé: «Nuestro éxito económico depende de ganarse la aprobación del público cada día en cada uno de los países donde se venden nuestros productos»⁴. Nestlé vivió una experiencia durísima en 1977, cuando una ONG de EE.UU. lanzó un boicot en su contra bajo la acusación de estimular la sustitución de la leche materna por leche en polvo en países del Tercer Mundo; las pérdidas fueron altísimas y la compañía debió gastar 20 millones de dólares para detener el boicot⁵.

Algunos analistas estiman que el «capital de confianza» desborda a los simples consumidores y toca incluso a un público mucho más sensitivo: las autoridades y los reguladores. En palabras de Simon Zadeck: «El vínculo más importante entre la ética de negocios y el desempeño financiero es el impacto de una cultura de confianza en reducir la necesidad de 'politizar' las relaciones de negocios. Una compañía así es capaz de manejar más eficazmente múltiples niveles de actuales y potenciales reguladores, desde el concejo municipal hasta la Organización Mundial de Comercio»⁶.

Los «públicos interesados»

Ninguna organización debería pensar, a estas alturas del desarrollo humano, que sus conflictos pueden ser acotados espacialmente.

Esto es obvio para las corporaciones enteramente globalizadas, pero a menudo no resulta siquiera visible para las empresas de menor tamaño.

Y sin embargo, un conflicto con una comunidad nativa puede derivar en una presentación ante Naciones Unidas, en un reportaje de la televisión europea o en un libelo en una corte internacional de derechos humanos.

Nike perdió millones de dólares en 1997, con motivo de un boicot liderado por varias ONG que denunciaron que en Asia algunos fabricantes de zapatillas para esa marca pagaban sueldos miserables. En febrero del 2001, la marca volvió a ser sacudida cuando el estudiante Jonah Peretti quiso hacer uso de la oferta de personalizar libremente sus zapatillas, planteada por la propia página web de la firma. Peretti pidió que le pusieran la palabra «sweatshop» (la que describe el trabajo semiesclavo, *sweatshop labor*). Nike se negó a hacerlo⁷.

Antes de afrontar peligros semejantes, la cadena de cafeterías *premium* Starbucks decidió desarrollar una política de atención a las condiciones de vida de los cafetaleros, destinando parte de sus utilidades a mejorarlas. The Body Shop, una compañía de cosméticos inglesa, tomó fuerte ventaja de su competencia anunciando que sus productos naturales no eran testeados en animales.

Es a partir de la variedad y versatilidad de las amenazas que ofrece el nuevo entorno que los teóricos de la RSE han desarrollado el concepto de «públicos interesados» (*stakeholders*), para tratar de identificar el modo en que diferentes audiencias pueden percibir una política corporativa de este tipo.

Zadeck propone el siguiente cuadro funcional:

INFLUENCIA DE LOS STAKEHOLDERS		
PÚBLICOS INTERESADOS	EXPECTATIVAS	EFEECTO
Gobierno y autoridades	«Accountability»	Legislación y regulaciones
Empleados	Condiciones de trabajo	Productividad
Comunidad local	Desarrollo socioeconómico	Legitimidad para operar
ONG	Transparencia/ equidad	Reputación
Industria	Estándares mínimos	Buenas prácticas
Consumidores	Productos de calidad	Compra
Inversionistas	Riesgo/rentabilidad	Capital

Para ser creíble, la RSE debe reflejar un compromiso real de la institución con el desarrollo de prácticas voluntarias y valóricas, y no simplemente con el cumplimiento de las exigencias legales.

Por ello, la adhesión a la RSE es también una expresión del deseo de generar colaboración entre la empresa y los «públicos interesados».

Esto hace que la participación y el compromiso del público interno —de los ejecutivos y trabajadores de la organización— sea un componente, ya no importante, sino decisivo. Una empresa que no pueda involucrar a sus empleados en una política de RSE difícilmente logrará involucrar al público, y muy probablemente se hará sospechosa de oportunismo o fariseísmo.

La RSE y el Pacto Global

La ampliación del alcance de la RSE ha sido tan veloz desde que el concepto comenzó a instalarse, a partir de la década de 1990, que las grandes empresas ya no se sienten satisfechas con tener su propia política y difundirla a través de folletos especiales, «memorias anuales de sustentabilidad» o medios abiertamente publicitarios.

En el último tiempo han necesitado algo más: certificaciones objetivas, indicadores que puedan diferenciar sus políticas de las miles de acciones que realizan cada día, en su propio entorno, sus competidores u otros actores.

El gran salto cualitativo en certificación a escala global lo dio el secretario general de Naciones Unidas Kofi Annan, que propuso reunir a empresas privadas, ONG, organizaciones laborales y agencias de la ONU bajo el paraguas de un documento de compromiso que las vinculase a todas con la defensa de los principios esenciales de la humanidad.

Este documento se denomina Pacto Global (*Global Compact*), fue firmado en julio del 2000 y se ha convertido en la carta fundamental de la RSE.

Sus propósitos no son nada modestos: los nueve principios que proclama aspiran a influir en las legislaciones locales e internacionales y a poner a las empresas privadas ante un compromiso que a menudo puede exceder las limitaciones legales de sus propios países.

Su presentación oficial lo dice sin ambages: «A través de la acción colectiva, el Pacto Global promueve la responsabilidad social de las empresas de manera que las compañías privadas puedan ser parte de la solución a los desafíos de la globalización»⁸. En su capacidad de comprometer a actores alejados voluntaria y recelosamente de la esfera político-diplomática, el de Kofi Annan es, ciertamente, uno de los triunfos más notables jamás logrados por un secretario general de la ONU.

LAS CERTIFICACIONES MÁS APETECIDAS

- **ISO 9000:** Nombre genérico dado a una familia de normas desarrollada para medir un sistema administrativo de calidad.
- **ISO 9001:** Complemento de la anterior, mide Sistema Administrativo, Responsabilidad de la Dirección, Administración de Recursos, Realización de Productos.

Gestión Ambiental:

- **ISO 14000:** Provee una guía para todas las operaciones relacionadas con el medio ambiente, incluyendo Gestión Ambiental (14001 y 14004), Ciclo de Vida de los Productos (14040 a 14049), Diseño Ambiental (14062), Etiquetado Ambiental (14020 a 14025), Comunicación Ambiental (14063), Desempeño Ambiental (14030 a 14032), Auditorías Ambientales en Sitio (14015), Auditorías de Sistema de Gestión Ambiental (14011), Cambio Climático (14064).
- **ISO 14001:** Norma que exige una política medioambiental, un plan, su implementación y operación, y revisiones y acciones correctivas.
- **BS 7750:** Norma británica en la que se basó el ISO 14000.
- **EMAS:** Sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales basado en las especificaciones de la Comunidad Europea.

Seguridad y Salud Ocupacional:

- **OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Management System):** Sistema de prevención de riesgos que incluye definición de responsabilidades, planificación, prácticas, procedimientos y recursos.
- **BS 8000:** Sistema británico en el que se basó OHSAS 18001.

Informes de RSE:

- **GRI (Global Reporting Initiative):** Metodología para la elaboración de memorias de sustentabilidad mediante protocolos técnicos e indicadores temáticos.

- **OCDE Guidelines:** Código de conducta corporativo para establecer derechos y responsabilidades de las empresas multinacionales en relaciones laborales, tratamiento del medio ambiente, ética ejecutiva, competencia, consumidores y difusión de ciencia y tecnología.
- **AA 1000 (AccountAbility 1000):** Conjunto de procesos que provee el Institute of Social and Ethical Accountability para que una organización evalúe, administre y comunique su desenvolvimiento social y ético.
- **SA 8000 (Social Accountability 8000):** Estándares de Social Accountability Internacional destinadas a certificar el desempeño en nueve áreas: trabajo infantil, trabajo forzoso, salud y seguridad, libertad de asociación, prácticas de disciplina, discriminación, horas de trabajo, compensación y administración.
- **Dow Jones Sustainability Index:** Índice que valoriza financieramente el desempeño de las empresas con políticas de RSE.

LOS 9 PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL

Derechos Humanos

Principio 1: En su esfera de influencia, las empresas deben respaldar y proteger los derechos humanos internacionalmente reconocidos.

Principio 2: Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de violaciones a estos derechos.

Estándares Laborales

Principio 3: Las empresas deben respaldar la libertad de asociación y reconocer de manera efectiva el derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Eliminar todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.

Principio 5: Eliminar efectivamente el trabajo infantil.

Principio 6: Eliminar la discriminación en el empleo y la ocupación.

Medio Ambiente

Principio 7: Las empresas deben respaldar un enfoque precautorio ante los desafíos ambientales.

Principio 8: Desarrollar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Promover el desarrollo y la difusión de tecnologías ambientalmente amistosas.

- 1 Maffesoli, Michel: *La contemplation du monde*. París: Grasset, 1993, p. 19.
- 2 Baron, David P.: *Business and its environment*. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- 3 Adaptación libre de una nota periodística: Morrison, Micah: *A powerful tool everyone can use*. Los Ángeles: *Los Angeles Times*, suplemento Parade, 25 de enero del 2004.
- 4 Brabeck-Letmathe, Peter: *Search for trust*. Oxford: Sociedad de Asuntos Europeos, Universidad de Oxford, 30 de noviembre de 1999. En www.nestlé.com. Accesado en diciembre del 2003.
- 5 El caso se halla detallado en: Buffle, Jean Claude: *N... comme Nestlé*. París: Alain Moreau, 1986.
- 6 Zadeck, Simon: *The Civil Corporation. The new economy of corporate citizenship*. London: Earthscan, 2001. Las citas proceden de las pp. 28-29. Ver también el capítulo 4 de Kitchen, Philip J.; & Schultz, Don E.: *Raising the corporate umbrella*.
- 7 Ver el sitio web del Pacto Global: <http://www.unglobalcompact.org>
- 8 Ver <http://www.snopes.com/business/consumer/nike.asp>

GESTIÓN DE CRISIS

Las crisis son un signo distintivo de la vida contemporánea. Nada ni nadie las puede evitar. Ya no se podría ni siquiera apreciar el sarcástico sentido del humor de Henry Kissinger en los 70, cuando era el poderoso asesor de seguridad nacional de la Casa Blanca: «No puede haber una crisis la próxima semana. Mi agenda ya está llena».

Algunos académicos identifican el nacimiento de la comunicación corporativa (o del PR, según la indiferenciación acostumbrada) con el descubrimiento de la dimensión pública de la crisis. Hay cierto acuerdo en identificar a The Publicity Bureau como la primera compañía de este tipo, que nació en 1900 para defender a los ferrocarriles de las ingentes críticas públicas y que, poco más tarde, lideró la defensa de un magnate del carbón en contra de sus obreros en huelga. The Publicity Bureau fue creada por Ivy Lee y George F. Parker con oficinas en Boston y Nueva York; Lee es considerado hoy el padre del PR o del *publicity*.

En verdad, las grandes guerras del siglo 20, los principales conflictos políticos y las mayores contiendas comerciales tuvieron tan a la vista la dimensión de las comunicaciones, que puede decirse que las crisis fueron la principal incubadora para lo que llegaría a ser la Comunicación Estratégica.

Pese a ello, también hay consenso académico para hablar de «relaciones públicas de crisis» a partir de una fecha tan tardía como 1982, cuando el analgésico Tylenol produjo siete muertes en Chicago, abriendo por primera vez los ojos a las grandes corporaciones acerca de lo que se les venía encima.

TYLENOL, RETIRADA TÁCTICA Y REGRESO ESTRATÉGICO

- En 1982, el medicamento genérico Tylenol sufrió el sabotaje de un desconocido que inoculó cianuro en varios de sus envases, provocando la muerte de siete personas en EE.UU.
- Johnson & Johnson, fabricante de Tylenol, decidió retirar de inmediato el producto de todos los puntos de venta del país, a un costo de 110 millones de dólares.
- Tras una investigación relámpago, Johnson & Johnson desplegó a una fuerza de 2.500 vendedores para explicar a los comerciantes y médicos las medidas adoptadas para evitar la repetición de los hechos. Además, encargó encuestas diarias para conocer la evolución de la opinión pública sobre el producto.
- La agencia contratada, Burson-Marsteller, organizó una conferencia de prensa a la que asistieron 600 periodistas y que fue transmitida en forma intercomunicada a 30 ciudades.
- Pasados los peores momentos, Johnson & Johnson y la agencia de comunicaciones organizaron un relanzamiento de Tylenol, que había perdido la casi totalidad de su 37% de participación de mercado.
- Tras su despliegue de transparencia, Tylenol recuperó en cosa de días un 24% del mercado y en pocos meses se reubicó como la marca farmacéutica más vendida en EE.UU.
- El caso es considerado un modelo de administración de crisis en condiciones que podrían haber sido mortales para la compañía¹.

Las cosas son hoy mucho peores que entonces. La economía de mercado y el protagonismo consiguiente de los consumidores, asociados a los sistemas democráticos que entregan poder real a los ciudadanos, más la globalización de la economía y de las comunicaciones, constituyen los ingredientes de un cóctel explosivo.

¿Efecto? Las crisis se han convertido en un riesgo cotidiano para las organizaciones. Y su capacidad destructiva es ilimitada.

Una crisis mal gestionada puede pulverizar en pocas horas la imagen y el prestigio de una marca, y con ello el patrimonio de una organización.

Los costos de una crisis cruzan todo el repertorio de males: confianza dañada, clientes insatisfechos, desmoralización interna, reputación por los suelos.

Pero en la última línea, la amenaza no está en las crisis —que son ineludibles—, sino en el modo en que son administradas, controladas y zanjadas.

La habilidad para enfrentar y superar crisis ha llegado a ser un componente esencial del *management* moderno; y su gestión desde el punto de vista de las comunicaciones es una de las tareas principales de la Comunicación Estratégica.

De hecho, no es inusual que una organización descubra la importancia y la necesidad de la comunicación sólo cuando enfrenta la primera crisis que la expone ante un público más amplio que el puramente interno. Paradójicamente, la crisis desempeña en estos casos la función de una puerta de entrada hacia el mundo de la Comunicación Estratégica.

La crisis nuestra de cada día

La combinación básica de fenómenos que favorecen la proliferación de episodios críticos ha sido ya mencionada implícitamente en la descripción de los rasgos relevantes de la sociedad actual. Conviene describirlos ahora con un nuevo enfoque, para clarificar el repertorio de «flancos abiertos» que tienen las organizaciones, cualesquiera sean sus esfuerzos por eludirlos:

- La dispersión del poder ha traspasado, en el ámbito público, cuotas significativas de poder de los gobiernos centrales a las administraciones locales y regionales; y en el privado, ha restado parte de su antigua fuerza a las empresas para dársela a nuevos actores, como los comunitarios.
- La ampliación de los derechos individuales, y de los mecanismos para hacerlos valer, es el principal resultado práctico, y también psicosocial (en cuanto percepción de *empowerment*) de la extensión de las economías de consumo y de los sistemas democráticos.
- La globalización es un camino de dos vías: de un lado, permite que cualquier hecho local se convierta potencialmente en un fenómeno global; del otro, cualquier tendencia global puede traducirse en un fenómeno local.
- El deseo instintivo (y colectivo) de develar los secretos de las organizaciones, sus anomalías y errores, es representado

fielmente por los medios de comunicación, que han incorporado las crisis en el primer lugar de sus opciones informativas.

La combinación de estos factores incrementa exponencialmente la incertidumbre en la que viven los individuos y las organizaciones, configurando lo que Beck y Giddens han denominado «la sociedad del riesgo».

A diferencia de épocas pretéritas, hoy la incertidumbre, el riesgo y la amenaza nacen del funcionamiento normal de la sociedad, no desde fuera del sistema social, como ocurría con los desastres naturales.

«A este mundo lo llamo mundo de la incertidumbre fabricada; en otras palabras, las incertidumbres que nos aquejan no son ya totalmente externas; hemos creado muchas más incertidumbres mediante nuestras propias invenciones. (...) El mundo no es ahora más arriesgado o incierto que antes; lo que ha sucedido es que las fuentes de incertidumbre y la naturaleza del riesgo han cambiado, debido a la invasión de nuestras vidas por nuestro propio conocimiento de nosotros mismos y del mundo natural».

Anthony Giddens

En un «mundo desbocado» (Giddens, otra vez), las crisis son la regla, no la excepción. La placidez de un horizonte seguro o de un pasar estable, o la actitud resignada frente a pruebas que pone el destino y ante las cuales no hay nada que hacer, quedaron perdidas en el tiempo.

Imaginar una situación «bajo control» es colocarse fuera del mundo actual. Las crisis son signo de actividad, de energía, de vitalidad. Actuar suponiendo que se pueden evitar lleva a una organización a colocarse en una situación no competitiva, y al margen de las dinámicas centrales de la sociedad de estos días.

Las organizaciones deben saber que siempre hay una crisis pronta a estallar, y que depende de sí mismas estar preparadas y gestionarla correctamente.

Los conflictos no sólo son inesperados, sino también insospechados en su punto de origen: un accidente, la protesta de unos vecinos, la denuncia de un consumidor, un reportaje periodístico, una sustancia desconocida, un intento de soborno, un aconteci-

miento ocurrido a miles de kilómetros, la reacción de una comunidad aborigen, un escándalo personal, una negociación poco transparente, una nueva enfermedad...

Frente a hechos como éstos, la ciudadanía y los medios de comunicación son mucho más sensibles que en el pasado, y más intransigentes ante las explicaciones. Si no les parecen convincentes —y eso es lo más frecuente—, simplemente las desechan y las incorporan al *stock* de desconfianza. Fácilmente, por lo tanto, estos conflictos pueden derivar en crisis con ribetes de escándalo.

La sociedad actual no dispone de una autoridad formal que pueda dirimir definitivamente los conflictos. Ya no se puede recurrir al arbitraje del Estado, de las autoridades morales o de los parlamentos.

Tampoco sirven completamente, para estos fines, los poderes judiciales o legales. Hoy es corriente que, en el momento de prepararse para una gran batalla judicial, las organizaciones contraten asesores en comunicación al mismo tiempo que a los abogados, o que estos mismos propongan dar ese paso como complemento necesario de su tarea. Un tópico humorístico de los especialistas en comunicación asegura que siempre que hay un abogado en la mesa, su primera afirmación será que «el problema es de comunicación»; los abogados deberían tener la misma broma, invertida. Una cosa es clara: ni los jueces ni los jurados (en los sistemas que lo tienen) son inmunes a la presión de la opinión pública.

Lipovetsky denomina «caos organizador» a esta nueva forma social, basado en el hecho de que el individualismo —aparentemente disolvente— es acompañado por un conjunto de valores mínimos, pero con exigencias éticas cada vez más altas². Puede que percibamos más anarquía, pero ello se debe a que existe una mayor conciencia del derecho individual, y una severa exigencia para los derechos colectivos.

En este *ethos* secular que contrapesa la caída de los «grandes relatos» con la aversión a las transgresiones específicas, ¿por qué las crisis tendrían que ser una rareza? Y si las detonan individuos de conciencia creciente, ¿por qué habrían de ser previsibles?

Las crisis tienen su propia dinámica y cada uno de los actores que interviene lo hace a partir de su propia agenda. Apelar a la intervención salvadora de una autoridad para controlar una crisis es una aspiración inocente, que supone una profunda incompreensión del modo en que funciona la sociedad actual.

**¿JURA POR SU IMAGEN, TODA SU IMAGEN Y NADA
MÁS QUE SU IMAGEN?**

- En el invierno del 2004 se produjo en EE.UU. una conjunción inédita de casos judiciales con megacelebridades, que permitió ver con claridad el grado en que los abogados están empleando estrategias mediáticas.
- El cantante Michael Jackson, acusado de pedofilia, se presentó a la corte con ropa extravagante y con argumentos igualmente inusuales acerca de su afición por los niños. Los especialistas entendieron que Jackson enviaba mensajes hacia su público devoto, pero muchos pensaron que su estrategia fue demasiado provocativa para los cargos que enfrentaba y que sus abogados fueron sobrepasados por la fe del cliente en su imagen.
- La empresaria del hogar y la moda Martha Stewart, acusada de evasión tributaria, fue a los tribunales con abrigos finísimos y voluminosos, y en enero comenzó a llevar una cartera de Hermès llamada Birkin (por la actriz Jane Birkin), cara, escasa y exclusiva. Mensaje: Stewart sigue siendo grandiosa, a pesar de las acusaciones.
- El basquetbolista de los Lakers Kobe Bryant fue a las sesiones judiciales sin corbata, lo que algunos consideraron como una «falta de respeto» al tribunal. Hasta que su abogada, Pamela Mackey, comenzó a preguntar, a través de los medios, si podría haber juicio justo para un afroamericano acusado de violar a una rubia en el estado de Colorado. El estilo «casual» de Bryant cobró entonces perfecto sentido comunicativo.
- El actor Robert Blake, inculpaado del asesinato de su esposa, sufrió el abandono de más de un defensor debido a su compulsión por ofrecer entrevistas inconsultas en televisión. Los abogados que lo acompañaban antes de la sentencia tenían pocas esperanzas, debido a que Blake emitió juicios «autodestructivos» con la entrevistadora Barbara Walters, los que serían repetidos en los días previos al veredicto.
- El productor discográfico Phil Spector, acusado de asesinar a la actriz Lana Clarkson, se sometió a la severa disciplina impuesta por el abogado Robert Shapiro, uno de los más reputados penalistas de EE.UU., y luego de afirmar su inocencia no hizo ninguna declaración en más de tres meses. Según el jurista Charles A. Lindner, el resultado fue que Spector «no encabezó E! News Live, Extra, Entertainment Tonight u otros programas de noticias de espectáculos. De hecho, es difícilmente visible»³.

En el mundo de hoy hay que nadar sin salvavidas. Cada organización debe salir de sus crisis por sus propios medios, sabiendo que anticiparlas es imposible, que su gestión es difícil, y que su impacto puede tener efectos devastadores sobre su prestigio.

Entender las crisis y su dinámica, y contar con herramientas para enfrentarlas, se ha transformado en una alta prioridad de las organizaciones modernas.

«Cuando reina el ego es cuando progresan los valores de la tolerancia; cuando desaparecen las grandes obligaciones y las ideologías heroicas es cuando triunfa el ideal del respeto a las diferencias y a los derechos del hombre; cuando los individuos se vuelven cada vez más hacia sí mismos es cuando manifiestan la mayor alergia a las violencias de sangre. El postdeber no significa un retroceso del humanismo ético, sino su consagración sociohistórica».

Gilles Lipovetsky

La dinámica

Desde el punto de vista de la Comunicación Estratégica, crisis es cualquier circunstancia, deliberada o fortuita, que produce un desequilibrio en la relación normal de una organización con su entorno, afectando su imagen pública.

Bajo esta perspectiva, no todo conflicto deviene en crisis. Muchas veces sobrevienen dificultades que no trascienden el ámbito privado de una organización, y por tanto no ponen en entredicho su imagen pública.

Sin embargo, incluso en estos casos —que son cada vez menos frecuentes, por la transparencia creciente de las organizaciones—, la tarea consiste justamente en contener o canalizar la situación para evitar que adquiera una dimensión pública. De hecho, algunas líneas doctrinarias denominan a la comunicación de crisis como «control de daños» (*damage control*) o la consideran como parte de los procedimientos designados con el mismo nombre.

Hay crisis de dos lados: la organización afectada y el suceso destabilizador. Pero estos casos son los menos frecuentes. En las

crisis actuales casi siempre aparece un tercer factor: el grupo humano que es (o se siente) víctima de la situación creada.

Para extremar el principio analítico se puede decir que sin víctima no hay crisis.

Analizadas con cierta detención, parece claro que las crisis siguen un principio estructural: la presencia de un débil (ciudadano, consumidor, comunidad, damnificados, individuos) que confronta a un poderoso (organización, empresa, categoría, gobierno).

Esta estructura ordena la puesta en escena de la crisis, es decir:

- 1) el modo en que los actores la viven;
- 2) la manera en que los medios de comunicación la difunden; y
- 3) la forma en que se instala en la mente de la opinión pública.

La fuerza de los poderosos es bastante obvia: controlan recursos económicos, disponen de relaciones con las autoridades, pueden llegar a los medios de comunicación y cuentan con asesores legales y en Comunicación Estratégica.

La fuerza de los débiles radica básicamente en dos ámbitos: la amplia tribuna que los medios de comunicación les ofrecen (lo que obedece simplemente al carácter noticioso que proporcionan), y la simpatía que despierta su debilidad en la opinión pública (lo que les permite, de paso, conseguir consejos y asesorías informales).

El talón de Aquiles de los poderosos es su imagen. Y los débiles que saben esto orientarán siempre sus esfuerzos a deteriorar la reputación y la credibilidad de los poderosos mediante denuncias y acusaciones dirigidas a los medios de comunicación. Esto no tiene nada de anormal. Por el contrario, semeja un mecanismo de equilibrio necesario en un mundo en que las grandes corporaciones y las megamarcas amenazan continuamente la identidad de los individuos.

La patología

Las crisis introducen en las organizaciones ciertas emociones que alteran su ritmo usual y expanden la sensación de anormalidad en su interior. No es infrecuente que esa percepción sea superior a la externa (aunque hay casos de lo contrario: organizaciones que minimizan las amenazas), pero esto no es tan relevante como el desbalance psíquico real que provoca.

Se puede definir la «patología de la crisis» a partir de ocho rasgos «congénitos»: ocho características que se presentan en la mayoría de los casos, teniendo en cuenta que algunas pueden adquirir preeminencia en distintas situaciones, fases o momentos del proceso. Toda crisis es:

1. Sorpresiva. La mayoría de las organizaciones puede identificar con antelación sus riesgos y flancos frágiles, y prepararse para anticipar los problemas. Pero la crisis produce siempre un efecto inesperado, sea por el estallido en sí mismo, sea por su oportunidad, formato, contenido o tono.
2. Única. La organización siente indefectiblemente que atraviesa por una situación particular, extraordinaria e irrepetible. A menudo este rasgo se amplifica hasta considerar que el fenómeno es «injusto»; la tendencia es fácilmente identificable cuando sus miembros comienzan a comparar hechos en los que «no pasó lo mismo». En verdad, la organización tiene razón: toda crisis es única porque depende del contexto en que se da y de la dinámica que adquiere.
3. Urgente. La organización siente que el restablecimiento del equilibrio está retrasado, demora mucho y se pierde tiempo en acciones inútiles, al mismo tiempo que la velocidad del problema y sus efectos parecen inatajables. La demanda de urgencia suele escalar hacia quienes tienen en sus manos la conducción de la crisis, introduciendo un estrés adicional en su trabajo.
4. Desestabilizadora. Las relaciones «naturales» de la organización con su entorno se ven alteradas hasta el punto de que se modifican de hecho los estilos y las normas de relación. La organización se siente fuera de su centro y sacada de los parámetros en que controla su funcionamiento.
5. Caótica. Las respuestas (actitudinales y operativas), presionadas por la urgencia y la sensación de descentramiento, resultan inusuales e incómodas. La organización puede tener bien definido un repertorio de reacciones y discursos, pero la naturaleza errática de la crisis, y la dificultad de evaluarla con exactitud, tienden a motivar grados muy diversos de improvisación.
6. Incierta. La organización ingresa en un estado gradual y creciente de incertidumbre, a menudo exagerado, que puede alcanzar incluso la integridad presente y las perspectivas fu-

turas. La imposibilidad objetiva de conocer por anticipado el final deposita una responsabilidad desmedida en el liderazgo interno.

7. **Victimizadora.** Desde cualquier punto de vista, siempre hay una «víctima»: para la organización, ella misma, o su marca; para su entorno, un individuo o una agrupación; lógicamente, esto supone un «victimario», que es quien está al otro lado. La victimización es uno de los fenómenos peligrosos de las crisis, porque induce a perder objetividad en el análisis de causas y soluciones.
8. **Emocional.** En estos procesos, los códigos y procedimientos estrictamente racionales se vuelven fugitivos. Las crisis de hoy tienen fuertes contenidos afectivos, que se ven excitados con la intervención de los medios de comunicación y que enervan el ciclo de tensiones de las organizaciones y personas tocadas por ellas.

Las fases

Una crisis es, por naturaleza, una sucesión de acontecimientos que irrumpe caóticamente, sin orden ni lógica aparente. Intentar distinguir las fases de un fenómeno de este tipo puede no ser perfectamente fiel a la realidad, pero al menos permite contar con un modelo que, en momentos de confusión, puede prestar una ayuda inestimable para dar sentido a los acontecimientos, saber qué esperar y prescribir algunas conductas de respuesta. Este modelo distingue cuatro fases principales que, con las limitaciones anunciadas, pueden distinguirse en la evolución cronológica de cualquier crisis.

1. Fase Preliminar: Surge el conflicto

Aparecen los signos precursores de la crisis que viene: un conflicto menor no resuelto satisfactoriamente, un rumor, la denuncia aislada de un consumidor, el alegato de un parlamentario, una breve mención en la prensa... El escenario comienza a configurarse desfavorable para la organización, pero ésta tiende automáticamente a negar, minimizar o trivializar las señales.

En el repertorio más enfermizo, la dirección de la organización protesta por la «injusticia» de que es objeto, intenta denunciar la diferencia respecto de casos semejantes y se autoaplica estándares que no aceptaría en otros. El concepto de «doble pensamiento» (*double thinking*)⁴ opera aquí en descampado, pero en lugar de reducir los peligros, los incrementa sin advertirlo.

«El pensar doble significa la capacidad de sustentar dos creencias contradictorias en la mente de uno, y de aceptar ambas».

George Orwell

Esta es una fase de preparación, donde surgen y se reúnen, de forma silenciosa, los elementos que servirán de detonantes para la conformación de una crisis. La fase termina cuando algún suceso finalmente la hace estallar, y la organización y su alta dirección se dan cuenta del significado de los signos precursores; pero ya es demasiado tarde para evitar la crisis.

2. Fase Aguda: Estalla la crisis

El conflicto se hace evidente no sólo para los involucrados, sino para grupos más amplios de opinión, que toman lugar para observar los acontecimientos y deliberar acerca de quiénes son los culpables y quiénes los inocentes, los victimarios y las víctimas.

Esta etapa genera fuerte inestabilidad e incertidumbre entre los miembros de la organización, con intensos rumores y acusaciones solapadas entre ejecutivos y áreas. La organización observa cómo su reputación corporativa parece derrumbarse como efecto de las denuncias amplificadas por los medios de comunicación.

En esta etapa, por lo general la institución destina sus energías a tratar de superar la situación, y para ello echa mano a sus herramientas de análisis y de acción habituales. Cuando éstas no logran anticipar los acontecimientos ni producen los efectos deseados, comienza una seguidilla de acciones improvisadas, seleccionadas simplemente por ensayo y error. Si la respuesta aún no es eficaz, el sentimiento de fracaso y la presión de los públicos internos y externos aumenta la tensión, y un sentimiento de derrota y hasta de fatalidad se apodera de los líderes.

3. Fase Crónica: La inestabilidad se estabiliza

La organización parece «acostumbrarse» a la anormalidad que experimenta. La alta exposición pública, la confusión interna, la permanente reelaboración de interpretaciones, y la sucesión de acciones y reacciones ya no consiguen subir más la tensión. La crisis parece instalarse: su momento de punta ya ha pasado, la noticia comenzará paulatinamente a perder interés, y aunque la organización no lo sepa, la crisis comienza a llegar a su fin.

En esta etapa, lo más complicado para la organización es que empiezan a vislumbrarse las eventuales consecuencias de la crisis, al mismo tiempo que la «tranquilidad» después del remezón permite movilizar nuevos y más eficaces recursos para la solución del problema.

4. Fase Postraumática: Restableciendo el equilibrio

No hay crisis que dure cien años. La capacidad de atención pública a un hecho particular es breve si no se cuenta con más ingredientes —y de mayor gravedad— que la revitalicen. La agenda de los medios de comunicación tampoco puede seguir interminablemente un mismo hecho, porque siempre hay nuevas crisis para desplazar a las que presentan signos de agotamiento.

Las campañas de alta tenacidad son muy inusuales en los medios, aunque no conviene confiarse: una simple chispa basta a veces para activar la «memoria residual» de una sala de prensa, ese archivo intangible donde se guardan los hechos que una vez fueron noticia y pueden volver a serlo... con venganza.

En general, el cierre de una crisis da inicio a la etapa que podría denominarse postraumática, determinada por una baja considerable —o la salida completa— de la organización del escenario público, y el lento restablecimiento de su equilibrio interno.

Comienza entonces una suerte de batalla no declarada por consolidar una interpretación de la crisis. Los actores involucrados tendrán versiones diferentes sobre sus orígenes, resultados y desarrollo, y todos harán esfuerzos por imponer la mirada propia.

A LA CAZA DEL DOCTOR BALMACEDA

- En noviembre de 1994, el periódico *The Orange County Register* reveló que un grupo de médicos del Centro de Medicina Reproductiva de la Universidad de California en Irvine había sido acusado de utilizar óvulos sin autorización de las donantes.
- La denuncia había sido presentada ese año por una ex funcionaria que buscaba recompensa. Los doctores acusados eran Ricardo Asch, Sergio Stone y José Balmaceda.
- Al difundirse el caso se produjo una avalancha de denuncias de supuestos afectados que requerían indemnizaciones, aunque al amparo de la figura del *whistle blower*, que permite acusar bajo reserva de la identidad. A la fecha de cierre de este libro, esas denuncias eran más de cien.
- La clínica privada que dirigía el doctor Asch fue clausurada bajo el cargo de robo de óvulos. Asch rechazó la acusación y se radicó en México.
- Las autoridades no hallaron pruebas para inculpar a los doctores Stone y Balmaceda, aunque sí les levantaron cargos por irregularidades tributarias. Stone aceptó pagar una multa y cumplir una pena remitida de tres años, y continuó viviendo en California.
- Estimando que carecía de garantías jurídicas, el doctor Balmaceda prefirió regresar a Chile. Aunque no existe en su contra ningún cargo que no sea tributario, en los diez años siguientes Balmaceda ha sido acusado por la prensa de diversas latitudes como «prófugo por robo de óvulos» y su nombre figura en la mayoría de los textos periodísticos acerca del tráfico de embriones.
- En el 2003, dos profesores de criminología publicaron un detallado estudio del caso, dejando en evidencia las responsabilidades de la universidad en las acusaciones lanzadas contra los médicos y la conducta desprolija de la prensa en su apoyo a los acusadores. También revelaron que la primera familia denunciante recibió asesoría de una firma de PR y que su abogado centró su estrategia en acudir a la prensa⁵.
- Tras cumplir diez años de recurrentes imputaciones, el de Balmaceda puede ser uno de los casos de «memoria residual» negativa más extensa en la historia de los medios.

La interpretación que finalmente cristalice determinará cómo será recordada la crisis; y esto, enseguida, determinará cómo y

cuánto ha afectado al prestigio y la cohesión de la organización. Hay casos de crisis cuya resolución objetiva estuvo lejos de ser óptima, pero en torno a las cuales se han tejido leyendas tan fantásticas, que el efecto final sobre la marca ha sido positivo.

Esta fase presenta algunos peligros singulares. Uno de los más extraños, aunque también frecuentes, es la adicción a la crisis, un fenómeno derivado del hecho de que ella redistribuye los protagonismos, los liderazgos, las jerarquías y las emociones. Por ello, algunos sentirán un costo mayor en el regreso a la rutina que en la mantención de la anormalidad, y tenderán a rechazar las interpretaciones de cierre para sustituirlas por las provisorias.

De este cuadro nace el esfuerzo de la organización cuestionada para entregar una lectura que permita elaborar lo acontecido y fijar los sucesos en la memoria colectiva de la forma menos nociva posible para la marca, enfrentándose de nuevo a sus contrapartes, que también elaborarán su propia interpretación.

Durante esta etapa postraumática, la organización también ha de evaluar internamente sus aciertos y desaciertos, y sacar lecciones para el futuro.

Los tipos

Existen diversas maneras de clasificar una crisis, que dependen de los puntos de referencia utilizados. Hemos elegido la que se basa en las zonas de las organizaciones cuyo cuestionamiento o «enfermedad» origina la crisis. Esto da seis tipos generales:

1. **Crisis por siniestros.** Las situaciones de riesgo para personas o instalaciones de la organización causadas por factores naturales, atentados premeditados o acciones derivadas de su propio funcionamiento

2. **Crisis de vecindad.** Las situaciones en las cuales la instalación o el funcionamiento de la organización es acusada de dañar la salud, el ambiente, los estilos de vida, los derechos, las tradiciones o la cultura de minorías circundantes, o el estándar o calidad de vida de un determinado espacio físico-social.

3. **Crisis político-legales.** Las resoluciones, dictámenes o simples opiniones de autoridades regulatorias o jurídicas, o de actores políticos o mediales que afectan la reputación de la organización.

4. **Crisis de negocio.** Las amenazas al posicionamiento público de una organización nacidas de la dinámica propia de su área de actividad (entrada de nuevos actores, conflictos con la competencia, polémicas con proveedores o distribuidores, problemas financieros, sospechas de analistas e inversionistas).

5. **Crisis de calidad.** Los problemas graves en la calidad de los productos o servicios, incluyendo las promesas incumplidas, las anomalías técnicas y el cuestionamiento de componentes.

6. **Crisis organizacionales.** Las situaciones internas que debilitan severamente la cohesión de la organización, repercutiendo en su imagen.

¿Tiene algún sentido hacer una tipología, esta o cualquier otra?⁶

La respuesta es afirmativa. Identificar la naturaleza de una crisis, aunque sea en forma genérica, permite prever mejor su evolución y diseñar las respuestas adecuadas. El ejercicio de definir el tipo de crisis que se está enfrentando no tiene un interés entomológico, sino estratégico.

COLOMBIA: UNA CRISIS AL REVÉS

- Entre los años 2000 y 2001, las exportaciones de la compañía petrolera Oxy prácticamente se paralizaron por una sucesión de atentados guerrilleros contra el oleoducto Caño Limón Coveñas.
- El gobierno de Colombia, embarcado en negociaciones de paz con la guerrilla, desoyó los insistentes reclamos de la compañía y optó por no actuar militarmente en la zona.
- La oficina de comunicaciones Jimeno Acevedo Asociados inició en mayo del 2001 una estrategia integral de sensibilización nacional, poniendo énfasis en el impacto negativo del sabotaje para la economía nacional y regional.
- Periodistas de radio, televisión y diarios se desplazaron hacia la zona y dieron extensa cobertura a su realidad económica y social.
- Entre junio y julio del 2001, las voladuras del oleoducto ocuparon las primeras páginas de los diarios, extensos artículos en revistas y espacios destacados en todos los noticiarios de televisión.
- Finalmente, el gobierno activó un operativo militar para garantizar la protección del oleoducto y Oxy reinició el bombeo de petróleo.

El stock de confianza

¿Qué hacer frente al estallido de una crisis que socava rápidamente la imagen de una organización? Antes de llegar a esa pregunta —y sobre todo cuando no se la divisa en el horizonte—, conviene imaginar cómo prepararse internamente para estar en condiciones de responder y salir.

Toda organización conoce, en una elevada proporción, sus debilidades y elementos riesgosos, aunque lo usual es que los minimice o se niegue a pensar en lo peor. El porcentaje impredecible existe siempre, pero incluso si sólo se trabaja con lo primero, la preparación mejorará para cualquier caso.

Las tareas corporativas que, si se emprenden oportunamente, permitirán mitigar los efectos de una crisis son básicamente dos: primero, la construcción de un «stock de confianza» para la organización en todas sus audiencias relevantes; y segundo, la preparación y el entrenamiento de la organización para responder sin fisuras al trauma que implica cualquier crisis.

Las crisis suelen venir de la mano de un severo cuestionamiento de las prácticas hasta entonces aceptadas de las organizaciones afectadas: su liderazgo, su estructura, la calidad de sus procesos, su eficiencia, su respeto a la legalidad vigente e incluso su buena fe.

En un mundo de marcas e imágenes, más que de productos, la capacidad de salir bien de estas pruebas depende no tanto de las respuestas de la organización a los cuestionamientos, sino del espesor y la calidad de su blindaje previo; es decir, de la reputación y crédito que la entidad haya sido capaz de cultivar previamente en sus públicos relevantes.

Sólo las organizaciones que disponen de una «cuenta de ahorro» de percepciones positivas pueden salir airosas de una experiencia de impugnación estructural y detallada. Si, al revés, su trayectoria esta marcada por las sospechas, los rumores y las desconfianzas, el impacto de la crisis puede ser devastador.

Por tanto, la primera misión para enfrentar saludablemente una situación de crisis es aprovechar los «tiempos normales» para acumular un *stock* de confianza en el seno de todas las audiencias relevantes, internas y externas.

El *stock* se va acopiando mediante experiencias concretas de colaboración y conocimiento mutuo entre la organización y esas au-

diencias: trabajo con la comunidad, buenas relaciones con los trabajadores, apertura hacia los medios de prensa, colaboración con las autoridades, etcétera.

Sin embargo, hay que cuidarse del exceso de ingenuidad tanto como de la astucia interesada. Algunos de estos públicos —especialmente la prensa y las autoridades— dejarán de ser amistosos cuando estalle una crisis, no porque sean ingratos, sino porque su deber así lo requiere. Quizás sea un exceso de cinismo decir que con la prensa nunca hay amigos; pero es un acto de realismo decir que durante una crisis ciertamente que no hay tales amigos. Construir redes de confianza es una necesidad, pero no un seguro; y pretender usarlas desembozadamente en momentos de crisis será a menudo contraproducente.

El *stock* de confianza aporta imagen externa y tranquilidad interna; pero no es una garantía de inmunidad. Quien pretende construirlo con ese fin camina rumbo al desastre: la crisis más el desenmascaramiento de su «juego sucio».

La confianza es más y menos que una línea defensiva: más, porque representa uno de los capitales estratégicos de la organización; y menos, porque sólo puede ayudar ante una crisis, no evitarla ni resolverla. Y por ello no se construye de un día para otro; es el resultado de un trabajo sistemático y permanente; de la puesta en práctica de un estilo que se confunde con la identidad misma de una organización.

La preparación previa

La segunda tarea consiste en el levantamiento de sistemas de apoyo y retroalimentación que aseguren capacidad de reacción temprana. Esto implica al menos lo siguiente:

1. Contar con información actualizada y pertinente respecto a condiciones del entorno que afecten su actividad y desarrollo institucional (competencia, regulaciones, mercados, imagen pública). El inventario de riesgos debe considerar a los probables públicos afectados. Esta labor se realiza mejor conformando un equipo de análisis de entorno y preocupándose desde el primer momento de crear buenos canales de información y comprensión estratégica de la coyuntura.

2. Desarrollar competencias entre la alta dirección, vía entrenamiento, para que conozcan, no tanto la manera exacta de administrar una crisis, sino los aspectos pesadillescos que ésta puede involucrar. La capacitación debe abarcar el manejo interno y externo, y la vocería focalizada en públicos restringidos junto con la que se realiza a través de los medios de comunicación.
3. Diseñar protocolos de procedimientos (los así llamados «manuales de crisis»), que deben ser conocidos por todos los miembros de la organización que deberían actuar en caso de crisis; definiendo las funciones de cada quien, la línea jerárquica, los sistemas de comunicación, los lugares e incluso los horarios de reunión. Es probable que estos «manuales» nunca sean aplicados en caso de una crisis real, pero tenerlos ofrece un gran respaldo en una coyuntura donde la capacidad reflexiva se vuelve escasa.
4. Contar con medios de comunicación adecuados, que garanticen que los mensajes llegarán a los dos tipos prioritarios de público: el interno, para preservar la cohesión, y las audiencias externas relevantes, partiendo por aquellas más próximas a la organización (accionistas, proveedores, clientes y similares).

Un sólida y respetada imagen entre sus audiencias externas, más una organización preparada en términos de procedimientos, liderazgo y vocería, facilitan extraordinariamente el enfrentamiento de situaciones de crisis.

En medio del incendio

Cuando la crisis ya ha estallado y se han puesto en marcha los procedimientos establecidos, la gestión de crisis debe concentrarse en tres procesos claves: primero, construir una versión de los hechos que otorgue a la organización legitimidad argumental; luego, preocuparse de focalizar los mensajes en sus públicos-objetivos; y, al fin, vigilar la consistencia y el ritmo global del proceso de comunicación en crisis.

1. Legitimidad argumental. Frente a la aparición de una crisis, las tres primeras exigencias de la opinión pública son una respuesta, una explicación y una versión creíble (generalmente en ese orden, pero también de forma superpuesta). La credibilidad depende ciertamente de los hechos, pero también, en forma más decisiva de lo que se suele creer, de la validez del vocero. Contar tempranamente con una versión del problema que originó la crisis, y actuar en consistencia con ella, es el cimiento de cualquier estrategia de comunicaciones en estas emergencias. La versión requiere cumplir con al menos cuatro «condiciones de calidad» para ser eficaz:

- Debe hacerse cargo de los hechos —no evadirlos o minimizarlos—, y al mismo tiempo responder —no pasar por alto o trivializar— los cuestionamientos de los públicos involucrados.
- Debe ser emitida por un vocero válido con rostro y apellido; esto es, un vocero que dé la cara y que esté en la línea ejecutiva de la organización, de preferencia en su más alta dirección; una versión que venga de «fuentes anónimas» o del «departamento de relaciones públicas» carece de la legitimidad que se busca.
- Debe ser sustentable en el tiempo, y por ende no obligar a retracciones, reinterpretaciones o desmentidos, que pueden debilitar crucialmente la posición institucional. Más vale postergar la comunicación de una versión que entregar una que a las pocas horas será corregida o superada.
- Debe estar en línea con la trayectoria y el estilo de la organización, de modo que muestre coherencia con lo que ella es y representa para su entorno.

2. Mensajes apropiados. Dependiendo del escenario de conflicto que se configure, en las crisis suelen ser muchos los que participan y que desempeñan papeles relevantes, presionando directa o indirectamente a la organización para que adopte ciertas decisiones. Lo peor es minimizar a estos actores; en cambio, una correcta apreciación de ellos será un potencial favorable si la organización los situó adecuadamente dentro de su mapa de comunicaciones. Los públicos se pueden dividir de muchas maneras, pero hay tres categorías esenciales en las cuales se hallan predisposiciones de base que influirán sobre la manera en que comprenden y tratan la crisis: internos, externos y fronterizos. Para la crisis es crucial conocer cuál es la

situación de cada uno, cuáles son los mensajes adecuados para ellos y a través de qué medios se les puede alcanzar.

3. *Tempo* y tiempo. Muchas crisis llegan a agravarse no por una complicación adicional de sus causas originales, sino porque la reacción de la organización afectada abre nuevos frentes de cuestionamiento público, o porque su estado de vulnerabilidad hace que aparezcan otras situaciones que enredan más su reputación.

El primer caso suele suscitarse cuando la organización se apresura en adoptar acciones «reparatorias» que no responden a las expectativas de los afectados ni de la opinión pública; el resultado es más protesta, más reclamos de las autoridades, más cobertura medial. La organización confunde aquí la necesidad de premura con la precipitación. El *tempo* de una crisis es clave: las soluciones sólo pueden aparecer cuando estén listas las evaluaciones y las capacidades, no cuando los ejecutivos quieran acallar las protestas.

En el segundo caso, lo común es la aparición de acusaciones sobre otros tópicos, o el descubrimiento por la prensa de áreas oscuras o episodios negros sobre los cuales no se informó en el pasado; esto puede prolongar el estado de crisis en una forma que a la organización le parecerá extemporánea o persecutoria. Pero no es muy útil intentar acelerar el fin del problema —a menos, claro, que sea evidente que se juega la vida de la organización.

Así, una gestión de crisis adecuada comienza con la virtud de la templanza, y se extiende con el desarrollo de equipos y planes adaptados para lo peor, predispuestos a aceptar siempre que la crisis no ha llegado a su *peak*. El control del *tempo* requiere de un monitoreo constante de las expectativas de los diferentes actores, evaluando con rigor los costos y beneficios asociados a la atención de sus demandas; se debe descartar la sola idea de elaborar soluciones que no tengan en cuenta las reacciones del entorno.

Las crisis son procesos psicológicamente largos, y la ansiedad por darles un fin rápido y radical tiene, por lo general, un resultado negativo.

LOS PÚBLICOS CRÍTICOS

- **Públicos internos:** Prioritarios, dado que la cohesión se convierte en un elemento decisivo para enfrentar los cuestionamientos del entorno.
 - * **Mandos altos y medios:** Información actualizada, clara y ágil para contener la confusión en sus áreas y minimizar la tendencia al rumor.
 - * **Empleados:** Información acerca de cómo proceder y mensajes de compromiso de la alta dirección.
 - * **Dirigentes sindicales:** Acceso a las decisiones críticas para soportarlas y validarlas.
 - * **Accionistas:** Información para exponer en sus círculos de influencia.
- **Públicos externos:** Los que, aunque se vean afectados, sienten poca influencia sobre su desarrollo.
 - * **Consumidores** (clientes o usuarios): Exigen una genuina preocupación y una movilización de recursos dirigida a dar pronta solución al problema.
 - * **Medios de comunicación:** Necesidades principalmente informativas; no son proclives a una pronta cancelación de la crisis y buscan polarizarla.
 - * **Opinión pública general:** Inclinação a las salidas de tipo global o estructural y rechazo instintivo a las soluciones negociadas o pragmáticas.
- **Públicos fronterizos:** Los grupos que se sitúan en el intermedio de la organización con el entorno y que pueden actuar como árbitros de hecho o de derecho.
 - * **Autoridades:** Se harán parte de un asunto en su fase pública, empujando hacia soluciones actuales, pero también preventivas y normativas.
 - * **Proveedores:** Su interés en la continuidad de la organización los convierte en el único público receptivo a priori de su información.

SIETE PASOS PRÁCTICOS PARA LA CRISIS

- 1) Convenza a su organización de la **necesidad de comunicar** con la mayor rapidez, sobre la base de cuatro principios orientadores esenciales:
 - a. Eliminar el «sin comentarios» como posibilidad. Aunque no haya nada más para decir que «no lo sé»; dígalo, diga por qué y cuándo cree que sabrá.
 - b. Tomar en serio el derecho a la información.
 - c. No mentir ni especular. Haga primar la información factual y confirmada.
 - d. Delimitar lo que se mantendrá bajo reserva por razones realmente superiores.
- 2) Establezca un **comité de crisis** o introduzca en la agenda permanente del que existe un apartado para decidir y evaluar la comunicación.
- 3) Designe a **encargados y voceros** por área, todos los cuales deben someter a revisión sus comunicaciones antes de hacerlas públicas:
 - a. Un vocero interno, en contacto continuo con los trabajadores.
 - b. Un vocero externo, disponible para los medios de comunicación y las autoridades.
 - c. Un encargado de comunicaciones con clientes, proveedores y accionistas.
 - d. Un encargado de mantener actualizado el sitio web.
- 4) Proporcione **entrenamiento** a los voceros —en cada fase de la crisis, introduciendo simulaciones si es posible— sobre la base de tres definiciones operativas mínimas:
 - a. Disponibilidad para diversos públicos y medios. Descansar en conferencias de prensa o comunicados como medios excluyentes supone rendir la comunicación; no encabezarla. «No tengo tiempo» es una respuesta fatal ante un periodista.
 - b. Asertividad, incluso en el caso de preguntas agresivas. El tono defensivo puede producir daño irreparable en la credibilidad.
 - c. Precisión en el lenguaje, lo que está asociado a la brevedad y a la máxima sencillez.
- 5) Establezca una **base de operaciones**, un número de teléfono y una dirección de e-mail en los cuales todos los miembros del equipo de crisis puedan requerir información cuando la necesiten. Tenga alternativas.
- 6) Verifique que el equipo de crisis tiene la **información para contactar** a los públicos respectivos, con fuentes primarias, secundarias y de respaldo.
- 7) Designe a un encargado de realizar el **seguimiento de la comunicación pública**, en lo posible con una evaluación preliminar.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Foster, Lawrence G.: *The role of Public Relations in the Tylenol crisis*. New York: Public Relations Journal, marzo de 1983.

2 Lipovetsky, Gilles: *Métamorphoses de la culture libérale*. Montreal: Liber, 2002. {En castellano: *Metamorfosis de la cultura liberal*. Barcelona: Anagrama, 2003, p.50}.

3 Buena parte de este texto está basado en las observaciones de este abogado, las que resultan especialmente interesantes desde que fue uno de los defensores de la parte final del juicio contra O.J. Simpson, el más mediático de los procesos recientes. Lindner, Charles L.: *Stage-managing a celebrity defense*. Los Ángeles: *Los Angeles Times*, 1º de febrero del 2004.

4 Esta noción, originalmente política, apareció por primera vez en un clásico de la literatura del siglo 20: Orwell, George: *1984*. Madrid: Galaxia Gutenberg, 1999. Posteriormente fue desarrollada en: From, Erich: *May man prevail?* Garden City: Doubleday, 1973. {En castellano: *¿Podrá sobrevivir el hombre?* Buenos Aires: Paidós, 2000}.

5 Dodge, Mary; & Geis, Gilbert: *Stealing dreams: A fertility clinic scandal*. Boston: Northeastern University Press, 2003.

6 Para clasificaciones alternativas, ver: Mitroff, Ian; & Pearson, Christine: *Crisis management*. San Francisco: Josey-Bass, 1995. {En castellano: *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000, 1997}. Estos autores, frecuentemente citados por otros, identifican cuatro macrocategorías: 1) Crisis técnicas-económicas/internas; 2) Crisis técnicas-económicas/externas; 3) Crisis humanas-sociales/internas; y 4) Crisis humanas-sociales /externas. Libaert, Thierry: *La communication de crise*. París: Dunod, 2001. Siguiendo a Mitroff, este autor también presenta cuatro grupos: 1) Crisis económicas; 2) Crisis técnicas; 3) Crisis políticas; y 4) Crisis corporativas. Por último, las agencias estadounidenses han creado su propio manual: Federal Communicators Network: *Communicators Guide. For Federal, State, Regional and Local Communicators*, en www.fcn.gov. Ésta distingue cinco tipos: 1) Crisis de instalaciones; 2) Crisis comunitarias; 3) Crisis de empleados; 4) Crisis de consumidores; y 5) Crisis de imagen.

PARTE V

POLÍTICA

CANDIDATOS EN CAMPAÑA

El año mágico de la comunicación electoral es 1960. Numerosas campañas entre aspirantes presidenciales norteamericanos habían utilizado antes a la prensa escrita y radial —incluyendo las de F.D. Roosevelt, Harry Truman y Dwight Eisenhower—, así como muchas otras a lo ancho del mundo, pero ese año se transmitió por primera vez un debate televisivo en directo.

Sus protagonistas fueron John Kennedy y Richard Nixon. Ambos tenían tras de sí fulgurantes carreras políticas. Nixon, aplicado y defensivo, se dedicó a responder las preguntas del jurado una por una, con cierta ansiedad, como si la contienda se jugase en la sala de transmisión. Kennedy se saltó todas las preguntas que quiso y se concentró en hablar a los millones de espectadores invisibles. Al día siguiente era un consenso nacional que Kennedy había asegurado su victoria¹.

Había nacido la nueva política: la política en televisión, cara a cara, en directo, dramática. Una década más tarde, una remota elección que adquiriría rasgos traumáticos en el mundo entero, la del candidato socialista Salvador Allende en Chile, sería explicada en parte porque la televisión mostró que a su adversario conservador, el ex presidente Jorge Alessandri, le temblaban las manos a causa de su edad. Más mitológica que real, esta explicación se instaló en el imaginario de las ciencias sociales y lo que es más importante, en el de los candidatos en general.

El modelo del debate presidencial norteamericano tardó unas tres décadas en expandirse por el mundo. Pero, una vez instalado, ya no sólo es moneda corriente, sino también un rito indispensable en los grandes procesos electorales, que sin él parecen carecer

de la legitimidad mediática a la cual las candidaturas tributan con o sin entusiasmo.

Hoy no hay elección relevante que prescindiera de la comunicación pública. Más aún, una pequeña pero costosa y rentable industria de asesores que ofrecen optimizar las posibilidades de triunfo mediante la aplicación de sus recetas circula de país en país exhibiendo credenciales supuestamente probadas.

Cabe decir que, con todas las honorables excepciones que corresponda, se trata todavía de una industria altamente especulativa, con bajísima *accountability*, que presenta hasta sus más discutibles aportaciones como elementos claves cuando participa de victorias, y que disminuye o derechamente oculta su responsabilidad en las derrotas.

En una proporción nada despreciable, estos asesores profitan de la dificultad de establecer mediciones objetivas y, cuando enfrentan problemas, culpan a las singularidades locales, las que son presentadas al próximo cliente como adversidades que no se repetirán —lo que es cierto, porque no existe una elección igual a otra.

En contrapartida, es justo aclarar que los honorarios destemplados —y anticipados— que se pagan por esta clase de promesas justifican, al menos en principio, los esfuerzos de venta que realizan tales asesores.

¿Importan las campañas de comunicación?

La sociología clásica comenzó a estudiar el impacto de la comunicación pública en las decisiones electorales en 1940, cuando Franklin Delano Roosevelt ganó su reelección. Los pioneros fueron Paul Lazarsfeld, Bernard Berelson y Hazel Gaudet, que estudiaron durante seis meses a tres mil electores de un condado de Ohio. Sus conclusiones pueden resumirse en dos puntos: 1) la exposición medial sólo sirve para reforzar a los convencidos, y apenas marginalmente para convertir a algunos electores; y 2) la intención de voto sufre una influencia mucho mayor de parte de los amigos y las familias.

Estas convicciones dominaron el sentido común de los estudios electorales durante varias décadas, debido a la ausencia de instrumentos conceptuales para desafiarlas. Otros dos factores no cientí-

ficos parecen haber confluído en su larga consolidación como saber convencional: de un lado, la satisfacción de las elites ante la prueba de que los medios de comunicación no eran tan poderosos como parecían; del otro, la confirmación tranquilizadora de que las decisiones electorales serían más racionales que emocionales.

Pero un salto lógico persistió durante muchos años, acaso desde el momento mismo de la aparición de las conclusiones de Lazarsfeld, Berelson y Gaudet: una mayoría de los candidatos, de cualquier tipo y en cualquier latitud, siguió invirtiendo mucho tiempo y recursos en su exposición ante los medios, como si una secreta intuición les dictara la necesidad de dudar de conclusiones tan apaciguadoras.

¿Eran todos esos candidatos estúpidos, paranoicos, o simplemente ignorantes? Ciertamente, no. Respondían a un cierto sentido común según el cual parecía imposible ganar elecciones sin hacer campañas.

La tesis de las «consecuencias mínimas» del activismo público comenzó a ser discutida recién a mediados de la década del 70, pero no desde pruebas empíricas, sino más bien desde una convicción normativa: las campañas serían necesarias porque mejoran el debate público, una condición indispensable para el desarrollo de la democracia. Esta línea de pensamiento arranca en verdad desde el filósofo inglés John Stuart Mill, que ya en 1859 proclamaba la necesidad de un «mercado de ideas» donde los ciudadanos pudiesen debatir y elegir².

En años posteriores, diversos académicos, entre los que destaca el profesor de Stanford Shanto Iyengar, han acumulado evidencia acerca de los efectos complejos, no lineales y acumulativos que tienen las campañas políticas. Iyengar propone salir del modelo de «jeringa hipodérmica», que busca los efectos persuasivos que podría tener una campaña sobre la decisión de voto. Por esa vía, sugiere el investigador, se llega a conclusiones circulares, porque parece evidente que las campañas sólo refuerzan los sentimientos prevalecientes, especialmente los partidistas.

Algunos especialistas han buscado identificar las distintas funciones comunicativas que se producen a lo largo de las fases de una campaña³. Sin embargo, esta tarea, por necesaria que parezca, requiere de una sustentación teórica más consistente que la pura observación de procesos conocidos y previsibles.

Iyengar y sus asociados proponen incorporar al análisis dos modelos que apuntan, no a la persuasión «hipodérmica» del ciudadano, sino al modo en que éste construye sus convicciones y los elementos que lo influyen. El primero es el modelo de resonancia, que busca la relación entre los contenidos de una campaña y las predisposiciones del individuo, identificando cuánto se confirman o se distancian. El otro es el modelo estratégico, cuyo foco de estudio es la interacción entre los contenidos de las campañas en competencia⁴.

Estos modelos centran la atención en dos aspectos donde las campañas sí tienen efectos —lentos, acumulativos y progresivos— sobre los electores: el «aprendizaje», es decir el modo en que las personas adquieren información acerca de un candidato; y el «control de agenda», que es la manera en que la retórica de las campañas fija los temas importantes y preferentes.

La política postmoderna

El «aprendizaje» de los ciudadanos sobre los candidatos es hoy el centro de la política electoral, precisamente porque allí radica, de manera primordial, la decisión que toman en las urnas.

El fin de la bipolaridad ideológica no sólo ha sacado del escenario competitivo a los actores más radicalizados, sino que también ha restado dramatismo a las opciones de voto. En el pasado era posible no saber nada de los candidatos ni de sus sutilezas intelectuales, porque la coalición, el partido o la fracción determinaban de antemano la decisión de voto. La frontera de tal decisión era tan clara, que muy frecuentemente se mantenía incólume a través de varias generaciones.

Quienes añoran esa formulación de la política suelen hacerlo en nombre del «idealismo», es decir, de la consecuencia con ciertos sueños sobre cómo deberían ser la sociedad y el gobierno. Olvidan mencionar que con demasiada frecuencia esta forma de idealismo se sustentaba en dogmas y derivaba con rapidez hacia el fanatismo. Los nostálgicos se conmueven de que en la política contemporánea hayan muerto los ideales. En verdad, lo que murió primero fueron los dogmas y, como consecuencia de ello, el tipo de idealismo dogmático que caracterizó a la Guerra Fría.

Como contrapartida, se han consolidado ciertos valores que, en conjunto y de manera dinámica, han dado vida a una forma de idealismo democrático que parece firmemente enraizado en la conciencia humana del siglo 21. Hoy no hay espacio relevante para ningún programa político que proponga cambios sociales por vías violentas; los costos humanos de tales proyectos son mucho más visibles y más intolerables que nunca antes en la historia, y no los sobrepasa la fantasía —ahora percibida como tal— de una «tierra prometida» o una «sociedad perfecta».

La destrucción de la democracia, la interrupción de las libertades individuales y públicas, los atentados contra la información y la expresión y, muy especialmente, la violación de los derechos humanos, ya no suscitan simpatía alguna y no encuentran respaldo sus pretendidas justificaciones políticas, históricas o de cualquier tipo.

Por lo tanto, la supremacía moral de unos grupos sobre otros ha dejado de existir. El comunismo y el capitalismo cometieron grandes crímenes a lo largo de todo el siglo 20, pero este último encontró la manera de respetar la autonomía de los individuos y de dar cabida a la protesta, el enojo y el cambio.

Liberada de los dogmas y constituida por un cuerpo de valores que comienza con el derecho a la discrepancia, la política se ha vuelto volátil, veleidosa, inestable, más dependiente de los atractivos personales y de las apelaciones seductoras. Más *light*, dirán algunos. Sí: a condición de admitir también que se realiza entre ciudadanos más inquietos y exigentes, mejor informados y educados, que toman sus opciones anteponiendo a todo la libertad personal. La pérdida de dramatismo no debe ser confundida con la pérdida de profundidad.

Democracia «de partidos» y «del público»

El principal perdedor de las nuevas formas de la política es el partido político en su modalidad tradicional. Hay para ello una razón histórica: el partido fue una creación de la sociedad estratificada, es decir, de la lucha de clases en el sentido que le dieron Marx y Engels; de las burguesías contra las aristocracias, en la fase preindustrial, y de los proletariados contra las burguesías, en el auge del industrialismo.

Sin embargo, la profecía del fin de los partidos puede ser tan metafórica como la del «fin de la historia» de Francis Fukuyama. No es probable que los partidos desaparezcan. Impulsos gregarios, tendencias comunitarias, necesidades programáticas, capacitación, requerimientos estratégicos: muchos factores convergen para asegurar una larga vida a los partidos.

Es su centralidad en la democracia la que se ha ido desplazando, por la presión de dos fuerzas combinadas. La primera es la expansión de los liderazgos fuertemente personalizados, una tendencia que ya era evidente en el último cuarto del siglo 20, incluso en las democracias parlamentarias, como lo mostraron los casos de Margaret Thatcher, Felipe González o Helmut Kohl. La segunda es la desafección de una mayoría de los ciudadanos, que cada vez encuentra menos incentivos para participar de la vida partidaria, pero también para mantener grados mínimos de lealtad que se daban por descontados en el pasado.

¿Contribuyen estas tendencias con un grano de arena a la bipartidización que vive la política en diversas latitudes? No se puede adelantar una conclusión tajante, pero parece evidente que sí. La tendencia a la formación de dos grandes bloques (partidos o coaliciones) que se reparten la mayoría del electorado no puede ser obra únicamente de los sistemas electorales, de las tradiciones vernaculares o de las maniobras cupulares.

De entre los muchos factores que han de confluír para configurar esta nueva realidad, hay uno que es consistente con las nuevas necesidades generales de los individuos: el bipartidismo aporta la primera cuota de simplificación de la decisión electoral. Tal como ocurre con las marcas en un mismo producto, la sobreabundancia es perturbadora, costosa e inconducente.

La gente no ha perdido su interés en la política, como suele decirse —en todo el mundo las elecciones siguen convocando a millones de personas—, pero sí por la rutina de la política, por su filigrana, por sus combates y conspiraciones cotidianas. Eso queda para los profesionales, tal como la logarítmica pertenece a los profesionales de la computación, sin que ello signifique que la gente rechace los computadores.

Para las legiones que no son profesionales de la política, parece saludable seleccionar entre un mínimo indispensable de opcio-

nes. Es interesante que Tony Blair o Gerhard Schroeder renueven la «marca» de la socialdemocracia con la tesis de la «tercera vía», pero no es tan interesante que esa opción la represente un tercer partido, y menos uno enteramente nuevo. Cada vez más, los terceros partidos son contestatarios, protestantes o asistémicos, y de allí deriva su atractivo y su capacidad de presión sobre los principales; los cuartos y quintos partidos quedan para el tipo de fraccionalismo que es propio de las sociedades con problemas de integración.

Esto explica un segundo fenómeno, que los partidos y candidatos alternativos o marginales no terminan de entender: la (relativa) exclusión que sufren en los medios de comunicación. Como agentes y reflectores de las opiniones corrientes, los medios aspiran y contribuyen a producir la misma simplificación que los electores.

Por interesantes, revolucionarias o provocativas que sean sus propuestas, esos partidos o candidatos carecerán siempre de privilegios comunicativos si sus posibilidades son percibidas como menores. El «síndrome Ross Perot»⁵ es un dato de la política moderna mucho más importante de lo que se suele reconocer. Lo mismo puede decirse de las agrupaciones políticas que buscan denominaciones publicitarias, como «Perú Posible», «Partido del Amor» o «Ciudadanos Agobiados y Cabreados»: yerran el foco en un ámbito en que se esperan definiciones doctrinarias.

En contrapartida, los candidatos que aspiran a reflejar la liberación total de los partidos mediante el antipartidismo o el simple independentismo, incurren en los mismos peligros de las «marcas libres»: pierden sustentación, se tornan poco confiables y semejan apuestas sobre el vacío. Los países que han vivido la brusca demolición de sus sistemas partidarios, como los de Europa Oriental, Perú, Venezuela o Italia, conocen el agudo grado de inestabilidad que esto significa. (Aunque Italia es siempre una excepción, porque, como alguna vez afirmó *Time*, «nadie sabe por qué funciona»).

Los partidos políticos seguirán proveyendo de candidatos a las elecciones y de personal a los gobiernos. Pero su principal tarea hoy es proveer líderes, los mismos que, una vez lanzados, se desprenden de los partidos, personalizan las decisiones y convocan a los electores con motivos y tropos que tienen poco y nada que ver con los partidos.

Estos líderes son inevitablemente mediáticos. Su éxito depende de ese nuevo *test* preelectoral que es la simpatía de los medios. As-

pirar a ganar sin la comunicación masiva es hoy una utopía tan irrazonable, que no hay ciencia social que la respalde. Por el contrario, la politología moderna ha discutido largamente acerca del grado de necesidad de dicha comunicación, no sobre su necesidad intrínseca. Y el debate final es si esa exposición, siempre asociada a la espectacularidad, la ficción y la liviandad conceptual, es positiva para la democracia.

En opinión de Lipovetsky, un optimista de la postmodernidad, «los medios, más que alienar al ciudadano, lo han hecho autónomo en relación a los partidos políticos; más que constituirlo en espectador pasivo, lo han transformado en elector capaz, en mayor grado, de formular juicios independientemente de las preferencias y las divergencias partidistas. Hemos pasado de una 'democracia de partidos' a una 'democracia del público', en la que subyace un liberalismo mediático»⁶.

Sin embargo, no se puede desconocer que esta nueva situación desalienta a quienes entienden la política como un asunto serio, que se ocupa de los grandes problemas públicos y que requiere por tanto de rigor, estudio y aplicación. Ante los rasgos farandulescos a que se inclina la exposición medial, estas personas tienden a retraerse compulsivamente del escrutinio periodístico y a cultivar un «perfil bajo», constituyéndose en un sistema experto.

«Tal es la democracia contemporánea», escribe José Joaquín Brunner, «desgarrada entre las tendencias antagónicas hacia la tecnificación creciente (la provisión de decisiones públicas basadas en información experta) y, simultáneamente, hacia la empatía de públicos (la provisión de sentidos comunes sobre la base de una acción comunicativa fundada en estudios de opinión)».

La política y el espectáculo

El mismo Brunner afirma: «A lo largo de la historia, las revoluciones en la esfera de los medios de comunicación han sido siempre más decisivas que las revoluciones en la esfera de los medios de producción». Entre sus numerosos efectos se sitúa la modificación del «régimen simbólico de las sociedades democráticas»⁷.

CONSEJOS PARA CONGRESISTAS

El analista político David Brooks ha notado que, durante 40 años, 49 miembros del Congreso se presentaron como candidatos a la Presidencia de EE.UU. Todos perdieron. A su juicio, la razón es que los congresistas «viven en la caverna de Platón», «respondiendo a una sombra de la realidad en la forma de reuniones de comités, conversaciones con lobbistas y encuentros oficiales». Por ello, les ofrece los siguientes consejos para campañas mayores⁸:

- ***Pretenda que no está obsesionado con la política:*** «(Muchos votantes) quieren líderes que hayan desarrollado su personalidad en alguna arena fuera de la política —militares, eclesiásticas, empresariales, deportivas— y que puedan llevar sus virtudes no políticas al gobierno».
- ***No piense linealmente:*** «En la era del votante antipolítico, la política no es fija. Es espasmódica. (...) Su campaña no puede únicamente fluir desde su pasado político. No puede competir sobre la sola base de sus logros como legislador. (...) Tiene que declarar que hasta ahora estaba viviendo una vida falsa dentro de un sistema cerrado, pero que ahora ha visto la luz...».
- ***Sea radical en estilo y conservador en sustancia:*** «Los votantes antipolíticos detestan el sistema político, pero generalmente no detestan sus propias vidas. (...) Abrumadoramente, están contentos con sus trabajos, casas, autos y familias. No quieren que usted empuje a arruinarles esas cosas en nombre de la reforma».
- ***No se preocupe de las opiniones respetables:*** «Si sigue la opinión respetable, no va a comprender los gustos y prioridades de la mayoría de los votantes. (...) Si va a competir contra la elite política, probablemente tendrá que correr también, en parte, contra la elite cultural».
- ***Nunca muestre aversión:*** «La gente que odia es siempre menos atractiva que los objetos de su odio. (...) La furia es exactamente el tipo de emoción que repelen los votantes antipolíticos, que no la ven como indignación correcta, sino como crudo partidismo».
- ***Sea un poco transversal:*** «(La gente se queja de que los políticos) nunca se apartan de la línea del partido y no consideran los problemas desde puntos de vista nuevos. En ninguna otra profesión se comporta la gente de esta manera, a pesar de que la mayoría de las profesiones son al menos tan competitivas como la política».

En la revolución mediática producida en el siglo 20 ocupa un lugar de privilegio la televisión, que se constituyó en menos de 50 años en el principal medio de comunicación del mundo. Por ello, ¿quién podría extrañarse de que la televisión haya impuesto algunas de sus normas a la política y, en especial, a las campañas electorales?

Tales normas afectan las estructuras conceptuales de las campañas: obligan a poner al menos tanta atención a la trayectoria, la familia y los *hobbies* de los candidatos como a sus ideologías, programas o partidos; lanzan a los políticos a buscar temas emocionalmente fuertes para ganar la atención del público; empujan a los mensajes electorales a adquirir un sesgo publicitario; dan una relevancia inédita a los asesores que se concentran en los símbolos y las resonancias indirectas de las imágenes; y —*last but not least*— obligan a la política a adoptar códigos nuevos, que están fuera de su repertorio tradicional.

La televisión conduce a los políticos a modificar sus agendas, a cuidar sus apariencias y a transformar su lenguaje. Como señalan Denis Pingaud y Bernard Poulet, comentando el efecto de la televisión, «el discurso se limita ahora a un mensaje, la exposición a una conclusión y la retórica a una fórmula»⁹. Si esto es difícil para cualquier político, ¿cuán difícil ha de ser para un político francés!

Es innegable que, por la vía de la televisión, la política ha adoptado formas propias del mundo del espectáculo. Ello le ha ocurrido a muchas otras instituciones, como lo descubrieron hace tiempo las iglesias que aspiran a competir con la Iglesia Católica. El debate sobre esta nueva realidad está aún en plena efervescencia¹⁰. Sin pretender otra cosa que esbozarlo, conviene también prevenir acerca de las exageraciones en que se ha incurrido alrededor de los presuntos peligros terminales que viviría la democracia.

«Así el político se convierte en publicista», dice Alain Minc, uno de los intelectuales que reacciona con ira profética contra estos cambios: «Convence a su clientela de que un eslogan reemplaza a un programa, la imagen a la personalidad y el estilo al alma»¹¹.

¡Ojalá fuese tan fácil! ¡Qué más podrían desear los candidatos de cualquier tipo que triunfar con un tan sencillo dispositivo de recursos! Cualquiera que haya visto una campaña competitiva de cerca conoce la importancia enorme que se da a los elementos que describe Minc entre los equipos de los candidatos; pero sabe también que ellos no bastan para garantizar el triunfo, ni mucho menos.

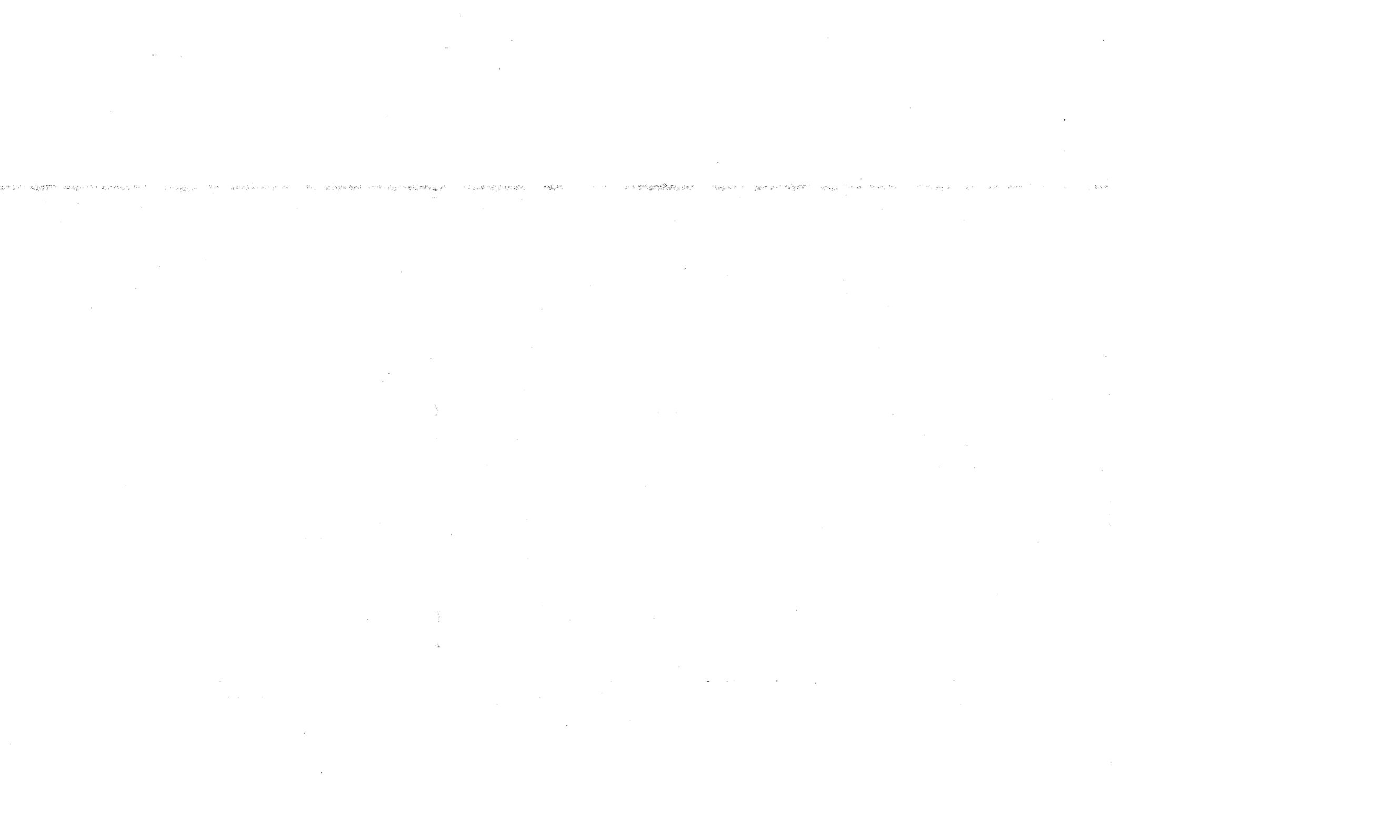
Tal como la teoría de la «jeringa hipodérmica» (la persuasión de las personas por los medios) era demasiado sencilla para un mundo crecientemente complejo, la de la «política publicitaria» minusvalora la capacidad de los ciudadanos para tomar decisiones relevantes. Lo que los estudios recientes muestran es que las opciones electorales son adoptadas en función de un complejo *set* de variables, entre las cuales el desempeño comunicativo de los candidatos es relevante —incluso muy relevante—, pero de ninguna manera único.

Iyengar y Simon sostienen que «los votantes, como los buenos psicólogos, hacen inferencias acerca de la personalidad de los candidatos basados en lo que ven y leen». Mejor aún, «como observadores casuales de la escena política, los individuos no monitorean todo el universo político: en lugar de ello, atienden selectivamente a unos pocos temas que parecen importantes por el momento».

LOS CÓDIGOS LOS PONE LA TV

Los siguientes cuatro rasgos son los más resaltantes de entre los que ha impuesto la televisión a los políticos:

- **Visualidad.** Lo que no se ve, no existe. La TV no sirve para los discursos ni las argumentaciones, sino para las acciones y los eventos. El aspirante a cobertura debe crear hechos con *setting* y *casting* adecuados, es decir, en el lugar pertinente y con las personas que corresponda.
- **Emocionalidad.** Lo que no toca el corazón crea indiferencia. La TV es el medio de la empatía, no del análisis. Después de que el político actúe, esté en el lugar adecuado y se acompañe de las personas apropiadas, todavía falta que su tema tenga una carga afectiva para los espectadores y que los golpee emocionalmente.
- **Personalización.** El espacio de la TV es para las personas, no para los idearios ni los programas electorales. El político se vuelve aquí de carne y hueso y transmite emociones, gestos, actitudes y reacciones que pueden ser más significativos que sus mensajes verbales.
- **Espontaneidad.** La TV aprecia cada vez más lo que parezca espontáneo (y que se asocia con «auténtico») y se aleja de lo que presuma artificial o preparado; prefiere la equivocación auténtica a la perfección envasada, la expresión a la disciplina, la reacción automática a la actuación.



La primera consecuencia de esto es que el «aprendizaje» o «monitoreo» que las campañas permiten a los ciudadanos son cruciales y deben ser entendidos como tales. Más que quejarse de que los electores se fijen en sus aspectos personales, los candidatos deberían aceptar que están siendo minuciosamente estudiados, y que esas características serán evaluadas en conjunto con otras cosas, como las ideas, los mensajes, los equipos y los comportamientos.

El control de agenda

La segunda consecuencia del «monitoreo selectivo» de los ciudadanos es que los «pocos temas que parecen importantes por el momento» se convierten en otro aspecto crucial. ¿Quién decide qué temas son importantes? Desde luego, los medios de comunicación. Pero éstos no se alimentan del vacío, sino de lo que se les provee desde afuera; en este caso, desde la propia arena política.

Por esta razón, al revés de depender de la arbitrariedad de los medios —como suelen quejarse—, los candidatos están, al menos en principio, en inmejorables condiciones para ubicar sus temas en la agenda de los medios, para eludir (hasta donde sea posible) los que no les aportan fortaleza y para modular, dentro de los temas, el estilo de tratamiento, el enfoque, el énfasis y el dramatismo. Este conjunto de operaciones es lo que puede llamarse «control de agenda».

La principal limitación de esta capacidad es que dura poco para los candidatos que no toman rápidamente las mejores posiciones de competencia. Iyengar y Simon han notado que los medios tienden a enfrentar los procesos electorales como «carreras de caballos». Por tanto, los jinetes que van quedando atrás pierden rápidamente interés, y no hay originalidad ni ocurrencia que pueda reponerlos en el protagonismo de la carrera.

Eliminando competidores, los medios producen un efecto sinérgico para los candidatos que lideran: su exposición se multiplica, su visibilidad se hace completa y las demandas sobre ellos crecen exponencialmente, mientras los demás se van apagando cuanto más se acerca el momento decisivo. (Lo que es otro incentivo en la dirección del bipartidismo).

ESTILOS DE CAMPAÑAS

Judith Trent y Robert Friedenberg llaman «estilo» electoral a la combinación de elementos de comunicación simbólicos e instrumentales. A partir de ello, identifican dos grandes tipologías (y una tercera que es la mezcla de ambas) que, por estar basadas en el sistema estadounidense, suponen a un aspirante a la reelección en contra de un candidato nuevo. Sin embargo, con algunas adaptaciones, los «estilos» tienen una validez más amplia. Sus principales características:

	Estilo Incumbente	Estilo Desafiante
SIMBÓLICO	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de efectos simbólicos para mostrar fuerza e importancia. • Uso de la legitimidad del cargo o posición. • Uso de la impresión de competencia en el cargo. • Uso del carisma del cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de efectos simbólicos para hacer visible la necesidad del cambio.
INSTRUMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Crear pseudo eventos para atraer y controlar la atención de los medios. • Crear equipos para investigar temas de preocupación pública. • Dialogar con líderes internacionales. • Dominar la economía y otros asuntos domésticos importantes. • Obtener apoyo público de líderes relevantes. • Enfatizar logros previos. • Mantener una postura «por encima de la trinchera». 	<ul style="list-style-type: none"> • Atacar las realizaciones de los contendores. • Tomar la ofensiva en temas importantes. • Convocar al cambio. • Enfatizar el optimismo por el futuro. • Hablar de los valores tradicionales en vez de invitar al cambio de valores. • Aparecer representando el centro filosófico de un partido o coalición. • Delegar en otros los ataques personales o muy crudos.

Desde John Kennedy en adelante, todo candidato sabe que cuando está en posición de liderazgo necesita extremar sus cuidados, pero que al mismo tiempo dispone de una capacidad formidable para ejercer el «control de agenda».

En su famoso debate con Nixon, Kennedy intuyó que podía eludir olímpicamente los temas que no eran de su fortaleza, que repetir en forma incesante sus ideas y eslogan le reportaba beneficios y que no estaba obligado a replicar a su adversario. Bill Clinton usó la misma estrategia para derrotar a George Bush: dado que no lo vencería en el terreno de la seguridad y el orden mundial (Bush había emprendido una exitosa campaña militar contra Irak en 1991), impuso el tema de la economía doméstica. La disciplina mostrada en torno a la frase «¡Es la economía, estúpido!» es uno de los mayores aciertos electorales del siglo 20.

En consecuencia, «los temas estimados significativos por el electorado se convierten en los principales instrumentos de medición para evaluar a los candidatos». Y por ello, los candidatos son empujados a tratar de colocar los temas que, además de diferenciarlos, les ofrecen ventajas competitivas.

En el extremo, Simon ha desarrollado un modelo, basado en la teoría de los juegos, que predice la ausencia total de diálogo: si existe un repertorio muy amplio de temas para discutir, es posible que los candidatos nunca hablen de lo mismo, dado que cada uno podría escoger sólo el que maximice sus votos.

En virtud de estas dinámicas (cuyo análisis es propio del modelo estratégico), los medios y los candidatos no actúan en esferas aisladas entre sí, sino que, en realidad, son interdependientes. Este es un enfoque que modifica buena parte del antiguo saber convencional acerca de la relación entre política y prensa.

Los electores volátiles

Como en cualquier fenómeno complejo, muchos elementos han convergido para configurar los nuevos estilos que dominan la política. Centrar la responsabilidad en los medios, e incluso en la televisión, equivale a tomar la parte por el todo y puede conducir a graves errores en el desarrollo de una campaña y en la comprensión de las mecánicas que la rodean.

Desde el punto de vista de la «clientela de las ideas», la principal transformación no es la dominación mediática —que podría entenderse también como una necesidad resultante de la masividad de las elecciones—, sino la volatilidad que han adquirido los electores en general, y en particular los segmentos que rechazan abiertamente todo atavismo partidista, familiar o personal, y que son claves para volcar el resultado en elecciones muy competitivas.

El electorado volátil es caprichoso. No sólo carece de fidelidades doctrinarias, sino que puede cambiar de opinión con facilidad y en cualquier momento. Ambos rasgos lo vuelven totalmente impermeable al tipo de apelaciones tradicionales de la política. Es un electorado que se mueve por experiencias, estímulos, y sobre todo ventajas de corto plazo: tiene un talante similar al de los consumidores que en el supermercado no eligen en función de las marcas, sino de las ofertas.

Dado que el electorado volátil es fuertemente individualista, y se mantiene al margen de las organizaciones políticas, es difícil de alcanzar, a pesar de que su importancia en una elección competitiva puede ser determinante.

¿Cómo llegar entonces a esos votantes? Hay dos vías, y nada más que dos.

La primera es la propaganda, tanto masiva como selectiva. Es cierto que en las competencias electorales, la publicidad no tiene el mismo impacto que en el campo comercial; pero esta ley tiene una validez algo menor cuando se trata del segmento de los volátiles, cuyas características psicográficas son identificables con las de otro tipo de consumidores. Este hecho explica en parte por qué los gastos en propaganda electoral se han elevado en muchas democracias occidentales hasta niveles antes inconcebibles.

La segunda vía para llegar a este electorado son los medios de comunicación, y en especial la TV. Pero aquí los candidatos están entregados a su capacidad de controlar la agenda. Todo lo que pueden hacer para ello es invertir tiempo y recursos en estudiar, analizar cada paso con cuidado y actuar creativamente. Estas tareas también cuestan dinero.

La siguiente pregunta es: ¿cómo retener a un electorado volátil, en el evento de que se haya conseguido atraerlo?

Por definición, es un grupo que está disponible para cambiar de opinión al más mínimo estímulo. Éste será, por lo general, una

debilidad política o moral del candidato, descubierta en forma tardía y convenientemente amplificadas por sus rivales. No es indispensable que se trate de debilidades graves, incluso ni siquiera ciertas: basta con que sean puestas en la mesa de los medios masivos para que sus efectos corrosivos comiencen a sentirse de inmediato.

LA NUEVA CAMPAÑA

- 1) **Locación.** Antaño las giras del candidato presidencial se planificaban con la finalidad de alcanzar presencialmente a los potenciales electores, al punto de que un candidato recorría prácticamente toda su circunscripción, y por más de una vez las localidades con más población. Hoy, en cambio, se trata de alcanzar ciertos lugares elegidos, no en función de los residentes, sino de su valor simbólico para todo el electorado. El objetivo es proyectar una imagen hacia los espectadores (porque el vehículo preferente de esta operación es la TV), no comunicarse con los presentes.
- 2) **Casting.** En el pasado, quienes rodeaban al candidato en sus giras eran los dirigentes o partidarios locales. El candidato de hoy aparece rodeado por personajes meticulosamente elegidos para producir la atmósfera buscada: juventud, ruralidad, cultura, etcétera. La tradicional «delegación» es reemplazada por un *casting*, de cuya selección se encargan los productores de la campaña.
- 3) **Programación.** La conducta y los dichos del candidato solían atenerse a lo que los lugareños esperaban o proponían. Hoy el candidato habla y actúa según una programación previa de temas y actitudes, con la vista puesta en el espectador de TV. La programación provoca muchas veces un cierto grado de desconcierto entre los públicos locales, pero esto importa poco a los jefes de campaña, cuya dedicación es la imagen que queda en la retina de los espectadores.
- 4) **Discursos.** Junto con olvidarse de la gente real que tiene al frente, el candidato de hoy se despreocupa de la prensa escrita y se ajusta a los códigos de la TV. Los discursos tradicionales, largos y metafóricos, son sustituidos por los *sound-bytes* o «cuñas»: frases breves y aceradas, destinadas a los noticiarios.

Como muestran con elocuencia las memorias del principal asesor de campaña de Bill Clinton, George Stephanopoulos, las condiciones de hoy exigen concebir la comunicación electoral como comunicación de crisis: una crisis larga, permanente, que sólo concluye el

día de la votación... o mejor dicho, que ese día cambia de naturaleza, tanto para los vencedores como para los perdedores¹².

Tres son las funciones que el jefe de comunicaciones de la campaña debe cubrir en todo momento:

1. **Monitorear las amenazas.** Para ello es necesario disponer de una red informativa que funcione como sistema de «alerta temprana». Stephanopoulos cuenta que su equipo se proponía responder a los ataques «aun antes de que fuesen publicados, cuando la historia todavía daba vueltas en la cabeza del reportero. Nuestro objetivo era el filtro de la información hacia el público; nuestra meta era asegurarnos que ningún ataque llegase a la gente real sin respuesta».
2. **Construir imagen.** El equipo debe buscar las oportunidades favorables para instalar la imagen del candidato. Esto no significa modificarla enteramente cada vez, pero sí adaptarla cuando sea necesario, no sólo para amplificarla, sino también para fortalecerla ante futuros ataques. Stephanopoulos creó para ello un «gabinete de guerra», entre cuyas tareas era esencial la de buscar las ocasiones más favorables.
3. **Controlar los daños.** Además de adoptar medidas preventivas, es preciso disponer de correctivos, tanto para el candidato como para su entorno cercano. El principio subyacente es que no todos los ataques pueden ser anticipados, por lo que la campaña requiere de procedimientos para reaccionar antes de que el daño se extienda.

Los tres ejes del candidato

La comunicación electoral, como se ha visto, tiene singularidades que la hacen diferente de la comunicación corporativa. Sin embargo, no hay que exagerar esas diferencias: al final, lo más importante es que comparten, en forma vital, la necesidad de un enfoque estratégico, que conciba las dificultades como un sistema complejo (no lineal) y que entienda la consecución del objetivo como un proceso de decisiones y acciones integradas.

Los cambios en la política no han modificado su carácter competitivo; han afectado las modalidades de la competencia. Al mismo

tiempo, las investigaciones de las ciencias sociales han permitido comprender de mejor manera las decisiones de los electores, las razones por las cuales las toman y los factores que las influyen.

De estos conocimientos se desprende que una comunicación electoral eficaz debe comenzar por poner atención a los tres ejes en que se mueve un candidato en campaña:

1. Las predisposiciones de los votantes. Los mensajes de campaña serán recibidos con un sesgo inevitable, constituido por las simpatías y adhesiones previas de los electores, o de una proporción importante de ellos. Un candidato necesita identificar adecuadamente esos sesgos, con los cuales primero confirmará la adhesión de sus potenciales partidarios, y luego eventualmente logrará atraer a otros electores.
2. La interacción con los medios de comunicación. Si un candidato dispone, a priori, de una cierta capacidad para ejercer el «control de agenda», debe emplearlo intensamente, en especial en las fases iniciales de campaña. La sintonía fina respecto a lo que está interesando o atrayendo a la prensa es más rentable que las acciones espectaculares o desesperadas.
3. La interacción con los otros candidatos. La naturaleza competitiva de la campaña exige monitorear minuciosamente las estrategias y acciones de los oponentes. Aunque esa información no sea utilizada en forma ofensiva, es completamente indispensable para orientar las acciones propias y contener las ajenas.

Doce reglas para ganar

En términos prácticos, y en el supuesto de un proyecto orientado al triunfo electoral —y no al testimonio o a la provocación—, tanto el candidato como su equipo de comunicación deberían tener en cuenta las siguientes reglas¹³:

1. *Escuchar.* El candidato tradicional se asumía a sí mismo como un educador de las masas, no como un simple vocero de éstas. Estaba más preocupado de que la ciudadanía le prestara atención y siguiera su mensaje, que de escucharla para transformarse en el portavoz de sus demandas e inquietudes. El paso de un tipo de

candidato o campaña a otro no es un asunto baladí, porque afecta la concepción misma de la democracia y de la política.

2. *Investigar.* Parece oponerse a la regla anterior, pero no es así. La gente no siempre dice lo que realmente siente, ni confiesa lo que efectivamente hace. Seguir literalmente a los electores lleva a rumbos equivocados. Es preciso ver debajo del agua. Las técnicas de investigación de audiencias, públicos y mercados han adquirido una alta sofisticación en esto. Recurrir en forma sistemática a ellas, y obedecer a sus resultados con disciplina, tiene enormes beneficios.

3. *Crear.* Por sí mismos, los estudios tampoco bastan. Ofrecen una plataforma de información indispensable, pero luego se debe realizar el trabajo creativo destinado a identificar los rasgos que van a diferenciar y dar un valor único al candidato y a su campaña. Todos los candidatos pueden llegar a tener la misma información acerca de los electores; la brecha la generará la creatividad aplicada a esa información para construir la mejor campaña.

4. *Perseverar.* Todos los medios deben ser puestos al servicio del mismo mensaje, definiendo el terreno de disputa y dando un marco al debate. El deseo de ser original, o de educar a los electores, conspira contra el éxito. Se necesita disciplina estratégica y asumir que el candidato y su equipo tenderán a aburrirse con el mensaje mucho antes de que éste llegue siquiera a los electores. Como dice un viejo proverbio escocés: «Ninguna buena historia se gasta, por mucho que se cuente».

5. *Cambiar.* No hay que tener una fidelidad religiosa a una táctica o equipo de campaña. Hay que ser flexibles y sustituirlos si se confirma que no están consiguiendo los resultados deseados. Es injustificable no cambiar cuando se observa una caída sistemática de las preferencias por el candidato. La única razón que justifica persistir en contra de las evidencias es el propósito de dar un testimonio de congruencia y fidelidad; pero si el propósito es ganar, hay que cambiar tantas veces como sea necesario.

6. *Sorprender.* Una cosa es tener disciplina estratégica, y otra es ser aburrido y previsible. Una campaña debe ser capaz de provo-

car sorpresa en el electorado, y para obtenerla es preciso prepararla y producirla minuciosamente. Esto implica definir hitos y etapas, con sus respectivas aperturas y cierres.

7. *Quebrar.* Una campaña funciona mejor si se estructura con etapas bien marcadas, con principio y fin, y con sus propios criterios de logro. Esta es la manera de provocar quiebres y producir sorpresa; es el modo, también, de ir mostrando avances y comunicando éxitos. Una candidatura se fortalece desplegando distintas instancias, con diferentes estilos, con diferentes equipos, aunque todo bajo la unidad de un mismo mensaje estratégico.

8. *Prometer.* Esta es una regla básica para las campañas competitivas. La gente busca compromisos emocionales, no argumentos. No quiere candidatos educadores; prefiere candidatos que escuchen, que se arriesguen y se comprometan con metas concretas. En una campaña se evalúa la pertinencia del programa, pero también la voluntad y el carácter del candidato para cumplir. Esto supone un alto grado de apertura, hasta el punto que Carville y Begala recomiendan: «Si hay algo malo que decir de usted, dígalo usted mismo». El ciudadano de hoy es indulgente para perdonar a quienes intentan cosas y fracasan, pero es intransigente ante el que elude el compromiso.

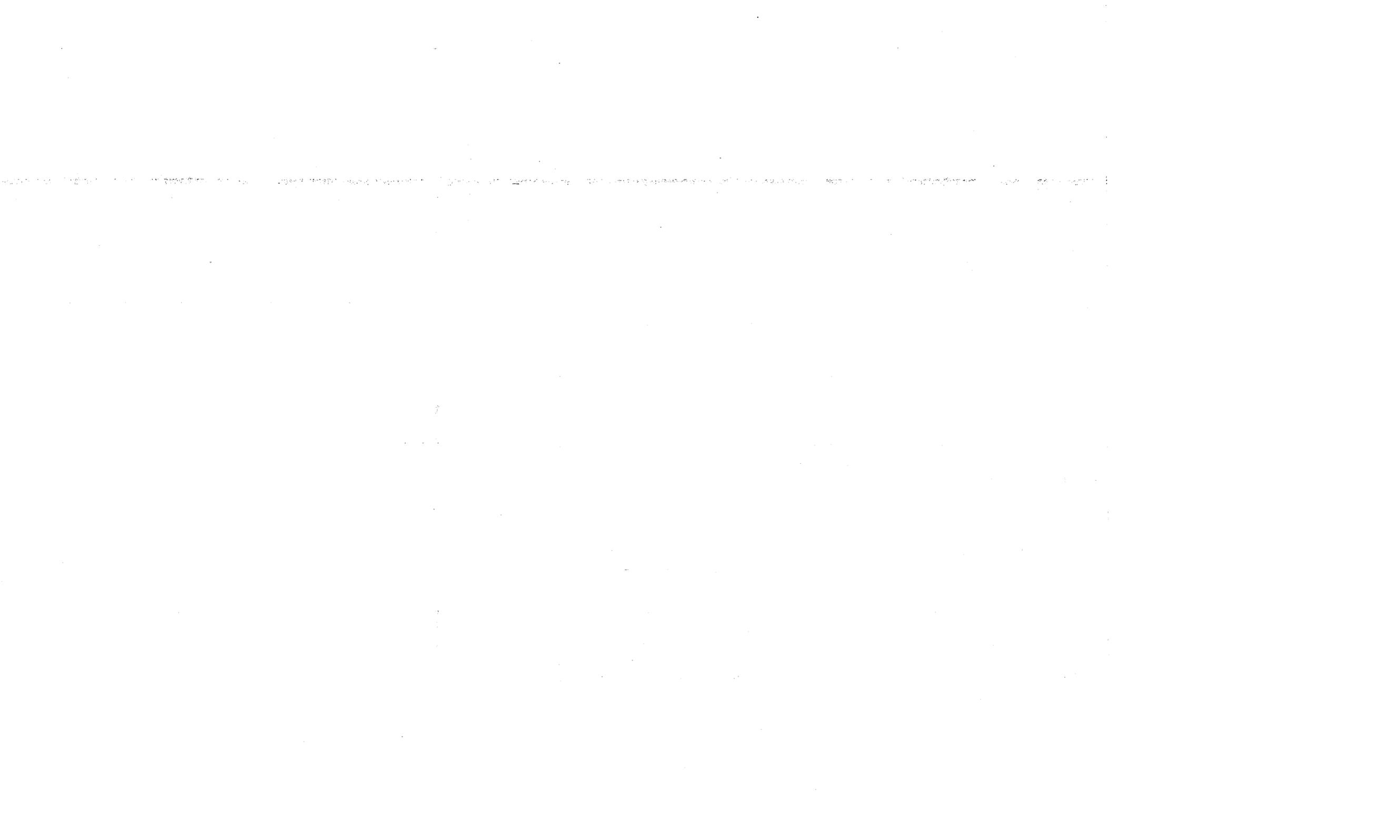
9. *Simplificar.* El peor pecado para las concepciones políticas tradicionales es una virtud central en la política moderna. Para ciudadanos abrumados por ruidos de toda índole, asediados por imágenes y símbolos y exigidos a resolver problemas urgentes de la vida cotidiana, parece razonable que se pida a las campañas políticas que sean directas, factuales y realistas.

10. *Acudir.* Las campañas tradicionales que convocaban a grandes concentraciones para oír al candidato ya no tienen cabida. La relación se ha invertido: el candidato debe estar presente en los lugares donde se congrega de ordinario la gente, y en ese entorno puede producir gestos que transmitan su mensaje. Esto implica un diseño y una organización de campaña totalmente diferente a la tradicional.

11. *Empatizar.* Cada vez que vea un podio, el candidato debe huir, y zambullirse sin complejos en la muchedumbre. En las campañas de hoy el objetivo es ponerse a la altura de la gente, no por encima. El candidato ha de generar empatía, no veneración. Su autoridad se funda en la proximidad, no en la distancia. La identificación es más poderosa cuanto más se funde con el paisaje humano y geográfico natural, y cuanto más se aleja de los escenarios artificiales.

12. *Sonreír.* El hecho de que la competencia entre los candidatos sea dura no obliga a adoptar conductas agresivas ni gestos agrios. Hoy la gente recela del conflicto y la agresión mucho más que nunca antes en la historia. Aun ante la revelación de un tropiezo, es preferible reconocerlo, asumir la responsabilidad y seguir comunicando optimismo que reaccionar con enojo o rechazo.

La regla número 13 —la más importante— es tomar estas y todas las reglas con algo de humor y con mucho de creatividad. Por suerte para todos, la vida y la política son demasiado complejas como para dejarse atrapar en un manual.



NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1 Detalles sobre esta y otras confrontaciones en EE.UU., en: Spear, Joseph C.: *Presidents and the Press*. Cambridge: MIT Press, 1984.

2 La obra más significativa de Mill acerca de este tema es *On liberty (Sobre la libertad)*, publicado por primera vez en 1859. Su notable vigencia hace recomendable su lectura.

3 Trent, Judith S.; & Friedenber, Robert V.: *Political campaign communication: Principles and practices*. Westport: Praeger, 2000. Centrándose en el modelo presidencial de EE.UU., estos autores identifican funciones comunicativas a lo largo de cuatro fases de campaña: 1) La aparición, o salida a la luz; 2) Las primarias; 3) Los actos de nominación; y 4) La elección.

4 Iyengar, Shanto; & Simon, Adam F.: *New perspectives and evidence on political communication and campaign effects*. Palo Alto: *Annual Review of Psychology*, 51, pp. 149-169.

5 A pesar de su voluminoso esfuerzo financiero, el empresario Ross Perot no logró nunca la exposición de sus contendores en las elecciones presidenciales de EE.UU. en 1992. Y llegó al final con un limitado, aunque no despreciable, 19%.

6 Lipovetsky, Gilles: *Metamorfosis de la cultura liberal*, p. 121. El autor reconoce la denominación de las «democracias» a: Manin, B.: *Principes du gouvernement représentatif*. París: Calmann-Lévy, 1995.

7 Brunner, José Joaquín: *Globalización cultural y postmodernidad*. Santiago: Fondo de Cultura Económica, 1998.

8 Brooks, David: *How to run for President*. Boston: *The Atlantic Monthly*, octubre del 2003.

9 Pingaud, Denis y Poulet: *Du pouvoir des médias a l'éclatement de la scene publique*. París: Le Debat, N° 138, janvier-février 2006.

10 Muraro, Heriberto: *Políticos, periodistas y ciudadanos*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2000 (2°).

11 Minc, Alain: *La borrachera democrática. El nuevo poder de la opinion pública*. Madrid: Temas de Hoy, 1995.

12 Stephanopoulos, George: *All too human (A political education)*. Boston: Little, Brown and Company, 1999.

13 Algunas de las ideas siguientes están inspiradas por un libro con sentido del humor, aunque también con el característico pragmatismo norteamericano: Carville, Paul James; & Begala, Paul: *Buck up, suck up... and come back when you foul up*. New York: Simon & Schuster, 2001.

GOBERNAR LAS SEÑALES

El nacimiento de la Comunicación Estratégica, con sus denominaciones iniciales y aun indiferenciadas de *publicity* y *public relations*, está vinculado en forma paralela y casi simultánea, a las esferas privada y gubernamental.

En los mismos años en que Ivy Lee desplegaba sus talentos intuitivos al servicio de la familia Rockefeller (luego de su experiencia con The Publicity Bureau), el presidente norteamericano Theodore Roosevelt realizaba el primer uso intensivo de los medios de comunicación para respaldar su gestión. Es un consenso entre los historiadores que Roosevelt fue el primer político en orientar su estilo hacia las necesidades de los periódicos, y es bien conocido el tempranísimo interés que mostró por el cine¹.

Para la Primera Guerra Mundial, el Comité de Información Pública del gobierno de EE.UU. fue encomendado a un ex reportero, George Creel, quien, en alianza con Edward L. Bernays, transformó la oficina en un poderoso aparato, no sólo de propaganda activa, sino también de recaudación de fondos. Bernays comparte con Ivy Lee el título de «padre del PR» debido a que, aunque su trabajo tuvo lugar años más tarde, fue el primero en sistematizar su experiencia en un libro² y el primero también en dictar cursos universitarios.

En la Gran Depresión de los 30, Franklin Delano Roosevelt convirtió al nuevo medio masivo, la radio, en el eje de los instrumentos con que convenció al pueblo norteamericano de aprobar su programa de «Nuevo Trato» (*New Deal*) y, tiempo después, de entrar a la Segunda Guerra Mundial. En ese mismo período, los que serían sus principales adversarios, el *Führer* Adolf Hitler y el

Duce Benito Mussolini, emplearon también las ondas radiofónicas para movilizar a sus seguidores en el esfuerzo bélico.

Aunque la premisa de este libro es que la comunicación florece y se expande bajo regímenes democráticos, es indiscutible que durante el siglo 20 fue utilizada por gobiernos de muy diverso signo, e incluso llegó a ser un instrumento más fascinante para las tiranías que para las democracias. Comoquiera que dicho encantamiento fuese una ilusión pasajera, generó un patrón del que ninguna autocracia se sentiría liberada en adelante.

MODELOS DE COMUNICACIÓN POLÍTICA

Autoritario

- Instauración de una verdad oficial, sin espacio para la diversidad de opiniones.
- Aplicación de censura, coerción o amenazas, abiertas o veladas, sobre los medios de comunicación.
- Discriminación en el acceso a la información, conforme al comportamiento de periodistas y medios.
- Estilo a la ofensiva, privilegiando el ataque anticipatorio.
- Principio operativo del secreto, sustentado en la «razón de Estado».
- Imagen de una autoridad omnipotente e infalible, con un distanciamiento reverencial del público.

Democrático

- La «verdad» del gobierno se confía a sus acciones más que a sus discursos, y aliena en éstos la diversidad.
- Respeto declarado y real a las libertades de información y opinión.
- Apertura de las fuentes oficiales, sin distinciones, es decir, respetando el sistema de medios de comunicación real.
- Estilo sobrio, evitando el ataque, conservando el realismo y rehuendo toda artificialidad.
- Principio operativo de la transparencia.
- Imagen de una autoridad cercana, consciente y compleja, incluso sensible a la duda y la contradicción.

Sin embargo, la visión dictatorial de la comunicación debía ser, al fin del día, radicalmente diferente de la democrática, aunque en ocasiones sus enfoques tácticos tendiesen a aproximarse. La victoria

de las democracias liberales en las postrimerías del siglo 20 clarificó la existencia de dos modelos antitéticos, que, incluso sin expresarse con perfecta pureza, reflejan concepciones distintas de la función de las comunicaciones públicas y, al fin del día, de la sociedad.

Lo que ocurrió es lo que Christian Delporte denomina el tránsito «de la propaganda a la comunicación política»: la primera, basada en una relación desigual entre los actores políticos y las masas y en un mensaje unilateral; la segunda, fundada sobre el intercambio entre los dirigentes políticos, los medios de comunicación y la opinión pública, que se expresa primordialmente a través de las encuestas³.

Mientras es claro que el modelo totalitario o autoritario va en retirada, no resultan tan nítidos los límites normativos del modelo democrático. ¿Hasta dónde debe llegar la cercanía, la transparencia, la apertura, la sensibilidad a las contradicciones?

La pregunta de fondo, que atormenta a la mayoría de los gobiernos modernos, cualquiera sea su tamaño, es mucho más dura: ¿deben actuar sobre la base de sus principios y programas, o más bien deben orientarse a la comunicación con la ciudadanía a través de los medios de comunicación, adoptando las técnicas adecuadas para ello? Como derivación de esta interrogante hay otra, de orden sistémico: desde el punto de vista gubernamental, ¿los medios de comunicación son agentes disruptivos o un engranaje esencial de la gobernabilidad democrática?

Lo político (y comunicacionalmente) correcto es defender lo primero: los gobiernos deben actuar con arreglo a sus principios y considerar a los medios como una molestia inevitable. Aunque sólo se acepte en una pequeña medida que los medios reflejan un cierto estado intelectual y emocional del público, corresponde también admitir que el criticismo es una propiedad de las sociedades pluralistas. E incluso más: quizás el vigor de una democracia pueda medirse por la calidad de su inconformismo.

«(El rasgo propio de la democracia moderna) es la capacidad infinita de producir niños y hombres que detestan el régimen social y político en que nacieron, que odian el aire que respiran, aunque vivan de él y no hayan conocido otro».

François Furet⁴

Sin embargo, es un hecho que los gobiernos modernos actúan cada vez más en función de los medios, para influir a través de ellos sobre la realidad que quieren gestionar o transformar. El tamaño del gobierno, su alcance y su jurisdicción modifican sólo accesoriamente este principio.

Un gobierno nacional requiere principalmente de los medios con ese alcance; esos mismos medios serán desmedidos para un gobierno regional o comunal, pero este último aplicará los mismos métodos con los medios de escala más reducida, y ciertamente con los sitios web que se despliegan en torno a los temas de su jurisdicción.

La razón por la cual se produce esto es muy simple: hoy los gobiernos no tienen más poder que su capacidad para emitir señales, con la esperanza de que éstas induzcan ciertos comportamientos en individuos, grupos sociales, agentes económicos, actores culturales, fuerzas internacionales y otros protagonistas relevantes.

El vehículo para emitir esas señales son los medios de comunicación, más eficaces cuanto mayor sea su credibilidad, la que tiende a estar en directa relación con su distancia del gobierno. Se da así la paradoja de que los gobiernos dependen cada vez más de un agente externo, que les es más útil cuanto menos lo controlen.

El poder está en otra parte

El equilibrio precario —o «balance catastrófico», para algunos— e inevitable entre gobiernos y medios de comunicación es mayor cuanto más disminuido se encuentre el poder tradicional de los gobiernos.

Esa erosión es visible por doquier. Primero, como efecto de las privatizaciones que comenzaron a expandirse por el mundo a partir de la década de 1980, los gobiernos han perdido las poderosas empresas públicas de antaño, que les permitían graduar el curso y el ritmo de buena parte de la inversión productiva, y les daban control sobre la fuente más generosa de empleos, contratos y regalías.

En segundo término, la clásica función planificadora que se reservaban los gobiernos ha sido sustituida por el libre juego del mercado, que sólo admite, e incluso a regañadientes, una cierta intervención normativa o regulatoria. Como efecto de ello, la ges-

ción política de hoy sólo puede ofrecer algunos estímulos para inducir en un sentido u otro a los agentes privados, cuidando siempre de no provocar distorsiones del mercado.

Los gobiernos nacionales conservan el diseño y la gestión de la política macroeconómica, pero también aquí se encuentran con nuevas restricciones como resultado de la globalización. Los márgenes de libertad de países pequeños frente al sistema económico global son muy limitados. Toda medida es seguida con ojos atentos por Wall Street y los mercados internacionales.

Pero el monitoreo del comportamiento económico ya no es una atribución de las entidades reconocidamente poderosas, sino una herramienta en manos de miles de pequeños inversionistas que no están dispuestos a variaciones arbitrarias de las reglas del juego, y que se constituyen de hecho en una tercera limitante, ahora sin fronteras.

La cuarta serie de restricciones se origina por ciertas transformaciones institucionales internas que se han ido extendiendo por todo el orbe. Tres parecen inequívocas: la autonomía adquirida por los bancos centrales (o reservas federales), responsables de las políticas monetarias; la centralidad asumida por los poderes judiciales, que en nombre del derecho vigilan e intervienen en un número elevadísimo de decisiones gubernativas; y los procesos de descentralización, que han distribuido el poder a costa del tradicional gobierno nacional.

Se puede argumentar que, a pesar de todo, hay ámbitos donde los gobiernos mantienen incólume su autonomía: la política exterior y la política de defensa, por ejemplo. Sin embargo, en estos campos también las cosas han cambiado.

En un mundo bi o multipolar, en el que diversas potencias competían por el dominio de naciones o regiones, los países pequeños disponían de importantes márgenes de autonomía y de maniobra. Pero todo esto ha terminado con la consolidación de un solo gran centro de poder mundial, Estados Unidos, cuyo peso no tiene parangón en la historia de la humanidad.

¿Qué queda entonces como campo de acción propio de los gobiernos, especialmente en naciones pequeñas y de bajo desarrollo, después que han perdido su poder sobre la economía y cuando deben enfrentar tantas restricciones en el empleo de su poder en la política y la defensa?

Básicamente uno: conducir la evolución armónica de sus naciones o grupos humanos mediante la emisión de señales, aceptando en el mismo acto que tales señales serán vehiculizadas por un sistema de medios de comunicación que no controlan y que vive empeñado en mostrar su independencia⁵.

SOCIEDAD DE SEÑALES

- El término «señales» es cada vez más común en el lenguaje público. Ya no se dictan órdenes, ni se dan instrucciones, ni se planifica centralmente: se dan señales.
- La popularización de esta palabra en los espacios gubernamentales revela su progresiva adaptación a un nuevo paisaje social, que se basa en la iniciativa de los agentes privados y en el «empoderamiento» de los individuos.
- Al mismo tiempo, refleja un reconocimiento a la fuerza de los poderes extragubernamentales, que por lo general se muestran dispuestos a recibir, descifrar e interpretar señales, pero no a obedecer pasivamente órdenes, decretos o instructivos.
- No son sólo los gobiernos los que operan con señales. También lo hacen otros poderes tradicionales, como los partidos políticos, los parlamentos, los tribunales, las iglesias y, desde luego, las propias empresas privadas.
- Se trata, pues, de una sociedad de señales, cuyo paradigma está localizado en la lógica de funcionamiento de los mercados. En algún punto, la sociedad de señales y la sociedad de mercado tienden a confundirse.

Las cosas empeoran un tanto más si se considera que la idea misma de gobierno atraviesa por un proceso de dispersión y fragmentación. Los gobiernos de hoy —incluso los que se aferran a modelos autoritarios— son los menos monolíticos de la historia humana.

Cuando se dice «el gobierno» se describe a lo menos dos cosas distintas: el Poder Ejecutivo, con el jefe del Estado y su séquito inmediato (incluyendo a su esposa e hijos); y las numerosas agencias que, dependiendo del Ejecutivo, tienen sin embargo sus propias obligaciones y necesidades comunicativas. Agréguese la presencia

de los gobiernos autónomos —regionales, provinciales, locales—, a veces opositores al gobierno central, y se tendrá una visión todavía liviana del mapa competitivo que se enfrenta diariamente a los medios de comunicación.

Pero comoquiera que se entienda a los «gobiernos» —Poder Ejecutivo, agencias dependientes, gobiernos autónomos—, todos ellos comparten el hecho básico de la modernidad: son las señales, tanto o más que los hechos, las que definen su trabajo y su funcionamiento.

Y si es así, los gobiernos se enfrentan a cuatro desafíos mayúsculos:

1. La mantención de su credibilidad.
2. La construcción de una estrategia gubernativa.
3. La capacidad de mantener un alto grado de precisión en sus señales.
4. La destreza para generar noticias que alimenten la caldera de los medios.

Credibilidad = Gobernabilidad

Cuando gobernar equivale a comunicar señales que orienten a los actores sociales en cierta dirección o tras ciertas metas, el deterioro de la credibilidad no malogra únicamente la gestión de gobierno, sino, verdaderamente, la gobernabilidad.

Esto puede parecer una exageración. Veamos por qué no lo es.

La primera razón es un poco obvia y remite a las normas generales de la interacción humana: cuando quien emite una comunicación no resulta fiable, es evidente que ésta pierde gran parte o toda su eficacia.

La segunda también es de tipo general: la confianza se obtiene con dificultad y se pierde con facilidad. Recuperarla supone un esfuerzo mucho mayor que el que se hizo para obtenerla inicialmente, y cada vez que sufre un nuevo deterioro, por pequeño que sea, la cuesta se vuelve más empinada. Un daño en la credibilidad es un giro negativo contra la cuenta corriente de la fe del interlocutor.

La tercera razón tiene que ver con el nuevo tejido de relaciones ciudadanas, políticas y aun internacionales. El individuo con mayor sensación de poder, y con instrumentos para ejercerlo, es

más exigente ante quienes son sólo sus «representantes» y menos tolerante ante las debilidades que toquen su credibilidad. Las acusaciones duras contra el presidente Bill Clinton no adquirieron dramatismo cuando se conocieron sus conductas sexuales en la Casa Blanca, sino cuando se abrió la posibilidad de que hubiese mentido ante el Congreso y la opinión pública.

El poder sigue existiendo, como lo saben los países europeos que se sintieron pasados a llevar por la guerra de EE.UU. contra Irak, en el 2003. Pero *la realpolitik* tiene ahora limitaciones costosas, y la muestra se encuentra en esa misma guerra: la credibilidad interna y externa del presidente George W. Bush, y por tanto su capacidad de influencia político-diplomática, comenzó a verse dañada seriamente apenas un año después, cuando aún no lograba demostrar que sus motivos para desencadenar la guerra eran fundados.

Con posterioridad, tanto él como el primer ministro inglés Tony Blair han pagado caro ante sus propios electores el hecho de haber «forzado la racionalidad» (para decirlo benévolutamente) con el fin de conseguir apoyo para la aventura bélica en Irak.

En espacios menos globales que el de la Casa Blanca, la pérdida de credibilidad puede tener efectos mucho más veloces. Cualquier gobierno o agencia gubernamental pende hoy en forma crítica de su credibilidad general, y, en un grado similar, de la que proyecte hacia los medios de comunicación.

Como ya notó Gans en su estudio sobre los valores que los periodistas aprecian, el tropo de la «democracia altruista» exige a los funcionarios públicos que sean honestos, eficientes y serviciales, y que conserven su trabajo debido a su desinterés personal y a su vocación por contribuir al mejoramiento de la sociedad. Cuando una sala de prensa adquiere indicios de que estas virtudes no se cumplen, la credibilidad del gobierno se convertirá en su blanco favorito.

El axioma es el siguiente: cuanto más pretenda un gobierno presentarse como un vestal de la moral pública o privada, más interés tendrán los medios en demostrar que no lo es. A los gobiernos de hoy se les pide eficacia y corrección, no ejemplaridad moral; y menos cuando es notorio que la diversidad de sus agencias les escamotea el tipo de controles draconianos que pudieron tener en el pasado.

La credibilidad es primeramente un asunto de fondo —¿hizo el gobierno lo que prometió o lo que era mejor para la sociedad?—, pero también de rigores formales —¿lo hizo por vías legales, con los debidos procedimientos y controles?

Cuando la segunda condición no se cumple, o resulta dudosa, se contamina automáticamente la primera. Las promesas cumplidas o los beneficios colectivos se vuelven sospechosos y, aunque hayan producido progresos reconocidos, éstos terminan por ser inferiores al costo en credibilidad. Tal como hoy ya no es lícito «pacificar» por vías violentas, no es legítimo gobernar con medios ilegales.

El principal desafío del gobierno moderno es, paradójicamente, hacer frente a un viejísimo apotegma de Voltaire, según el cual «el arte de gobernar consiste en quitarle el mayor dinero posible a una parte de la ciudadanía para dárselo a alguna otra»⁶, una idea que subyace en gran parte de las percepciones ciudadanas.

Por todas estas razones, la credibilidad es hoy un valor cualitativamente diferente de lo que fue hasta hace algún tiempo. Antaño formaba parte del conjunto de atributos ideales —aunque no siempre posibles— del «buen gobierno»; y como tal, a veces podía estar deteriorada o ausente, o sencillamente no ser un factor constituyente —como en los regímenes autoritarios, que podían no preocuparse de ella en la medida en que sus proyectos eran de plazos larguísimo—, casos en los cuales podría ser compensada por otras virtudes.

La credibilidad es hoy la principal base de sustentación del gobierno. Como lo probaron amargamente Fernando de la Rúa en Argentina, Gonzalo Sánchez de Lozada en Bolivia, Jean-Bertrand Aristide en Haití, o, en forma más inédita, el gobernador de California Gray Davis, derribado sólo porque su electorado dejó de confiar en él. Pero quizás el caso más dramático es el del Partido Popular en España, que el 2004 parecía tener ganadas las elecciones, pero bastó que el gobierno de José María Aznar fuese percibido en un intento por manipular la información sobre los atentados terroristas de Atocha, el 11 de marzo, para que cientos de miles de electores se lanzaran a las urnas a castigarle por ello, permitiendo el triunfo del socialista José Luis Rodríguez Zapatero. De nada sirve la convicción de los gobernantes respecto de la rectitud de sus acciones cuando su credibilidad ha sido aniquilada.

La credibilidad del gobierno depende de muchos factores, varios de ellos de muy difícil auscultación.

Pero si es cierto que las sociedades actuales privilegian por sobre todo la seguridad, como extensión del individualismo (Lipovetsky) o como reacción al riesgo (Beck), entonces parece lógico que una de sus demandas centrales hacia los gobiernos sea la de garantizar el conocimiento oportuno de los peligros que la acechan. Esto ya es visible desde hace años en las investigaciones de atentados políticos contra bienes y personas en Estados Unidos, donde la pregunta más importante es: ¿tuvo el gobierno algún indicio previo? Los gobiernos son naturalmente renuentes a comunicar hechos que causen alarma o pavor públicos, lo que es razonable. Pero un exceso de prudencia, uno que conduzca a ocultar el peligro (como ha ocurrido y sigue ocurriendo) puede costar muy caro. La tarea de la comunicación gubernamental es mantener los sensores abiertos para detectar las necesidades de cada momento.

COMUNICACIÓN DE RIESGO

Las agencias gubernamentales de EE.UU., tal vez las más experimentadas en la demanda de administrar el riesgo, han llegado a la conclusión de que la clave en este tipo de comunicación no es lo que exactamente ocurre o está por ocurrir, sino lo que preocupa a la audiencia. Sobre esa base han elaborado un *set* de recomendaciones prácticas⁷:

- **Acepte y envuelva** al público como socio. Su objetivo es producir público informado, no diluir las preocupaciones públicas ni reemplazar las acciones.
- **Planee** y evalúe cuidadosamente sus acciones. Diferentes objetivos, audiencias y medios requieren diferentes mensajes y acciones.
- **Escuche** las preocupaciones específicas del público. La gente se preocupa a menudo más de la confianza, la competencia, la transparencia y la empatía que de las estadísticas y los detalles.
- **Sea honesto**, franco y abierto. La confianza y la credibilidad son difíciles de obtener; una vez perdidas, son casi imposibles de recuperar.
- **Trabaje con otras fuentes creíbles**. Los conflictos y desacuerdos entre las organizaciones hacen mucho más difícil la comunicación con el público.
- **Atienda** a las necesidades de los medios.
- **Hable claro y con compasión**. Nunca permita que sus esfuerzos «técnicos» se superpongan a su comprensión de la tragedia de una enfermedad, herida o muerte.

La credibilidad es primeramente un asunto de fondo —¿hizo el gobierno lo que prometió o lo que era mejor para la sociedad?—, pero también de rigores formales —¿lo hizo por vías legales, con los debidos procedimientos y controles?

Cuando la segunda condición no se cumple, o resulta dudosa, se contamina automáticamente la primera. Las promesas cumplidas o los beneficios colectivos se vuelven sospechosos y, aunque hayan producido progresos reconocidos, éstos terminan por ser inferiores al costo en credibilidad. Tal como hoy ya no es lícito «pacificar» por vías violentas, no es legítimo gobernar con medios ilegales.

El principal desafío del gobierno moderno es, paradójicamente, hacer frente a un viejísimo apotegma de Voltaire, según el cual «el arte de gobernar consiste en quitarle el mayor dinero posible a una parte de la ciudadanía para dárselo a alguna otra»⁶, una idea que subyace en gran parte de las percepciones ciudadanas.

Por todas estas razones, la credibilidad es hoy un valor cualitativamente diferente de lo que fue hasta hace algún tiempo. Antaño formaba parte del conjunto de atributos ideales —aunque no siempre posibles— del «buen gobierno»; y como tal, a veces podía estar deteriorada o ausente, o sencillamente no ser un factor constituyente —como en los regímenes autoritarios, que podían no preocuparse de ella en la medida en que sus proyectos eran de plazos larguísimo—, casos en los cuales podría ser compensada por otras virtudes.

La credibilidad es hoy la principal base de sustentación del gobierno. Como lo probaron amargamente Fernando de la Rúa en Argentina, Gonzalo Sánchez de Lozada en Bolivia, Jean-Bertrand Aristide en Haití, o, en forma más inédita, el gobernador de California Gray Davis, derribado sólo porque su electorado dejó de confiar en él. Pero quizás el caso más dramático es el del Partido Popular en España, que el 2004 parecía tener ganadas las elecciones, pero bastó que el gobierno de José María Aznar fuese percibido en un intento por manipular la información sobre los atentados terroristas de Atocha, el 11 de marzo, para que cientos de miles de electores se lanzaran a las urnas a castigarle por ello, permitiendo el triunfo del socialista José Luis Rodríguez Zapatero. De nada sirve la convicción de los gobernantes respecto de la rectitud de sus acciones cuando su credibilidad ha sido aniquilada.

La credibilidad del gobierno depende de muchos factores, varios de ellos de muy difícil auscultación.

Pero si es cierto que las sociedades actuales privilegian por sobre todo la seguridad, como extensión del individualismo (Lipovetsky) o como reacción al riesgo (Beck), entonces parece lógico que una de sus demandas centrales hacia los gobiernos sea la de garantizar el conocimiento oportuno de los peligros que la acechan. Esto ya es visible desde hace años en las investigaciones de atentados políticos contra bienes y personas en Estados Unidos, donde la pregunta más importante es: ¿tuvo el gobierno algún indicio previo? Los gobiernos son naturalmente renuentes a comunicar hechos que causen alarma o pavor públicos, lo que es razonable. Pero un exceso de prudencia, uno que conduzca a ocultar el peligro (como ha ocurrido y sigue ocurriendo) puede costar muy caro. La tarea de la comunicación gubernamental es mantener los sensores abiertos para detectar las necesidades de cada momento.

COMUNICACIÓN DE RIESGO

Las agencias gubernamentales de EE.UU., tal vez las más experimentadas en la demanda de administrar el riesgo, han llegado a la conclusión de que la clave en este tipo de comunicación no es lo que exactamente ocurre o está por ocurrir, sino lo que preocupa a la audiencia. Sobre esa base han elaborado un *set* de recomendaciones prácticas⁷:

- **Acepte y envuelva** al público como socio. Su objetivo es producir público informado, no diluir las preocupaciones públicas ni reemplazar las acciones.
- **Planee** y evalúe cuidadosamente sus acciones. Diferentes objetivos, audiencias y medios requieren diferentes mensajes y acciones.
- **Escuche** las preocupaciones específicas del público. La gente se preocupa a menudo más de la confianza, la competencia, la transparencia y la empatía que de las estadísticas y los detalles.
- **Sea honesto**, franco y abierto. La confianza y la credibilidad son difíciles de obtener; una vez perdidas, son casi imposibles de recuperar.
- **Trabaje con otras fuentes creíbles**. Los conflictos y desacuerdos entre las organizaciones hacen mucho más difícil la comunicación con el público.
- **Atienda** a las necesidades de los medios.
- **Hable claro y con compasión**. Nunca permita que sus esfuerzos «técnicos» se superpongan a su comprensión de la tragedia de una enfermedad, herida o muerte.

Y si es también cierto que los gobiernos se ven crecientemente relegados a funciones regulatorias y supervisoras frente a la actividad privada, parece igualmente claro que tales tareas requerirán cada vez más de un correlato en la comunicación pública —en la economía, la salud, la seguridad, el medio ambiente, la educación, el sistema financiero, el transporte y muchos otros ámbitos.

Más allá de la defensa de sus propias virtudes, la «comunicación de riesgo» es una de las piezas críticas en el resguardo de la credibilidad de los gobiernos.

Estrategia: perspectiva y estilo

Desde el punto de vista de lo que el público percibe, la credibilidad se construye esencialmente con congruencia. La pregunta es: ¿congruencia respecto a qué? ¿Qué esperan los ciudadanos si no desean normas, ni modelos morales, ni intervenciones en sus vidas privadas?

El eje de un gobierno moderno, cualquiera sea su escala, es la presencia de una estrategia. Por supuesto, esto forma parte de la definición política del gobierno, y por lo tanto resulta superior, o a lo menos anterior, a los aspectos relacionados con la comunicación.

Pero desde el punto de vista de la comunicación, y en el marco de una sociedad de señales, la existencia de una estrategia define un altísimo porcentaje de las posibilidades de un gobierno de ser entendido y reinformado por sus electores.

Una estrategia significa una interpretación del pasado, un diagnóstico del presente, una visión del futuro y una manera de avanzar hacia ese futuro. Contar con ella permite dar a los acontecimientos un marco de inteligibilidad, que en los tiempos actuales es el valor superior del arte de gobernar.

En términos de comunicación, la estrategia ofrece tres ventajas:

1. **Perspectiva.** La estrategia —que gana en eficacia en función de su simplicidad y transparencia— proporciona un horizonte futuro hacia el cual se dirigen (o parecen dirigirse) todas las acciones presentes, e incluso muchas de las que vienen, sea que se ejecuten o que sean limitadas por la realidad.

2. **Estilo.** El modo de presentar la estrategia, o el de llevar adelante las tareas fijadas por ella, transmiten «unidades de información»

que van configurando en el público una idea general —pero bastante precisa— del sentido de las acciones de gobierno. La profundidad, gravedad, dirección y evolución de tales acciones son medidas con referencia al modo o estilo dominante en el gobierno. En tanto señal, el estilo «es el gobierno».

3. **Alineamiento.** Los voceros de un gobierno cualquiera son hoy tan numerosos (imaginar sus dimensiones en naciones como EE.UU., China o Rusia), que sólo la presencia de una estrategia clara y consistente puede darles oportunidades de coherencia y, por tanto, eficacia. A partir de aquí se reducen las necesidades amables de la coordinación previa, o las menos gentiles de la coerción administrativa o la censura.

Lo esencial, sin embargo, es que un gobierno sin estrategia simplemente no puede tener una política de comunicaciones; y quien piense que una comunicación espectacular y novedosa puede sustituir a la estrategia incurre en un error que durará muy poco en recibir correcciones dolorosas.

Todas las energías que se empleen en el árido, oscuro y poco glamoroso proceso de definir una estrategia tendrán, a la larga, una inmensa rentabilidad desde el punto de vista público-comunicacional.

La precisión, o los cuatro públicos

El tercer desafío de los gobiernos consiste en lograr que las señales que desea emitir lleguen realmente y sin distorsiones a sus destinatarios. Las herramientas que emplea el Poder Ejecutivo para ello son diversas, y desde el punto de vista comunicacional son tan relevantes las informales (discursos, entrevistas, eventos, trascendidos) como las formales (leyes, decretos, reglamentaciones). Un gobierno lúcido ha de tener en cuenta esta doble afluencia de las señales; el exceso de confianza en la legalidad es tan riesgoso como la sobrevaloración de la empatía.

En todos los casos subyace la necesidad de lograr que la intención o voluntad del gobierno sea conocida por los actores a los que le interesa influir, y esto depende, en demasiados casos, de un factor y sólo uno: los medios de comunicación, que primero

deben dar cuenta de la señal (y no pasarla por alto), y luego ser fieles a su significado original (y no alterarlo).

La necesidad de dar a conocer a través de la prensa las intenciones o propósitos del gobierno es lo que ha dado nacimiento a lo que en los países anglosajones ha sido bautizado como «*spin*» o «*spinning*», que ha sido definido como el esfuerzo de «encontrar las palabras para describir una política, una personalidad o un evento de un tono favorable»⁸. A los expertos en esta técnica se les nomina «*spin doctors*», y han ganado tal popularidad, que han sido objeto de numerosas series de televisión y películas.

Y bien: ¿hacia quiénes se dirigen las señales o los *spins* de los gobiernos? Cuatro segmentos son perfectamente identificables:

1. Parte de ellas van orientadas hacia el gran público —en especial, partidarios—, con el fin de crear una atmósfera favorable a sus posiciones. Pero, contra lo que dice el saber convencional, éste no es el único, y quizás ni siquiera el principal público objetivo de los gobiernos, como lo revela la desmesurada atención que prestan a la prensa escrita, en desmedro de la televisión o la radio, que son los medios que efectivamente llegan a las grandes masas.

2. Un segundo destinatario (hasta cierto punto prioritario) de las señales gubernamentales son las elites, que es el grupo que consume prensa escrita. Su importancia radica en que son ellos los que ejercen influencia sobre los demás segmentos de la sociedad, creando la opinión pública. Para llegar a esta elite, los periódicos son el medio preferente, lo que les transforma en el principal vehículo de comunicación que tienen las máximas autoridades del país.

3. Un tercer tipo de destinatario son los agentes económicos privados (inversionistas, analistas, altos ejecutivos, empresarios), nacionales e internacionales. Los sentimientos de confianza o de temor son claves en sus decisiones, y esto hace que sean un blanco permanente de las señales gubernamentales.

4. Un cuarto destinatario son los restantes centros de poder (parlamento, judicatura, gremios) y los propios miembros de la administración. Una indicación emitida a través de la prensa llega más rápida y eficazmente a la red nerviosa del gobierno que un comunicado interno. Esto lo saben tanto los superiores que desean hacer saber algo a sus subordinados como los subalternos que usan a la prensa para transmitir a sus superiores lo que no se atreverían a decir cara a cara.

EL ESTILO EN LOS DISCURSOS⁹

FORMALES

- Olvide el miedo. Prepararse con antelación es una buena receta. Ensayar, mejor todavía.
- Controle el cuerpo. En especial, las manos y los hombros.
- Distienda el ambiente. Una broma o una referencia a alguien presente puede ser útil.
- Sea fiel a sí mismo. No finja ni imite.
- Lea o hable pausadamente. No se apure. Respire entre frase y frase.
- Tenga agua a mano, y no tema usarla. La sequedad perjudica su voz, y la audiencia lo nota.
- Mantenga contacto visual aparente. Mirar a las cejas y a las narices ayuda.
- Module la intensidad de lo que dice. Para enfatizar, deténgase y alce la voz. Para dramatizar, disminúyala. Un discurso monotonal está perdido.
- En las descripciones y síntesis, deténgase y subraye cada concepto.
- No se detenga en los errores, salvo para bromear. Todo el mundo los comete, incluso los profesionales.
- Si usa *slides*, procure no dar la espalda al público para mirarlos.
- Si usa cuadros estadísticos, simplifíquelos hasta el grado básico. Expóngalos por muy poco tiempo.
- Procure terminar sin leer. Levante la vista, enderece el cuerpo, eleve la voz, acomódese. En suma: sugiera un clímax.

ESTRUCTURALES

- Construya el texto por capítulos, y éstos por ideas, de menor a mayor importancia.
- Procure que el comienzo tenga relación con el final.
- Use un lenguaje coloquial. Aproveche refranes y proverbios.
- Escriba como si hablase, y viceversa.
- Use puntuación breve. Las oraciones muy largas pueden ser incomprensibles.
- Emplee anécdotas. Todo el mundo agradece que le cuenten una buena breve historia.
- Repita sus ideas centrales. Si tiene buenas frases para sintetizarlas, no dude en emplearlas más de una vez.
- Use preguntas retóricas cuando quiera subrayar un punto. Si quiere amplificar el efecto, respóndalas en forma enfática.
- Cuando quiera describir, calificar o sintetizar, use grupos de tres palabras.
- Los juegos de palabras, las aliteraciones, las metáforas y las hipérbolos son bienvenidos: agregan colorido.
- Jamás lea en voz alta el contenido de los *slides*. Sólo oriente al público sobre lo que es importante.
- Limite la lectura de cifras estadísticas a lo esencial, que es un par de datos más su interpretación.
- Ponga una conclusión antes de las últimas palabras, y haga que éstas remitan a las primeras. Eso es un discurso «redondo».

Aparte de los documentos jurídicos, el instrumento más «duro» de precisión de los gobiernos son los discursos y los mensajes oficiales, que —al menos en teoría— cierran el espacio de las interpretaciones, fijan el tono de lo que se quiere comunicar e insinúan la capacidad de credibilidad de los emisores.

A pesar de esta nueva y crítica importancia adquirida por los mensajes oficiales y estructurados, sorprende notar la indefensión con que los jefes o funcionarios de los gobiernos se enfrentan a ellos. Una tarea fundamental de la comunicación gubernamental es, pues, llenar rápidamente este vacío.

La «noticiabilidad»

El desafío final —o quizás esencial— de los gobiernos es hacer «noticiales» sus actividades. Si fracasan en esto, no existen para los medios, no son capaces de colocar señales en la sociedad y no ejercen la función de dirección que se espera de ellos.

La tarea de «empaquetar» sus señales en eventos atractivos para los medios de comunicación —esto es, transformar sus señales en noticias— resulta simplemente vital para el éxito de cualquier gobierno. Comprender las lógicas de la prensa, la tradicional (novedad, urgencia, conflicto) y la reformadora (volatilidad, banalización, espectacularización), es vital para estos fines.

Los manuales norteamericanos suelen recomendar una lista de pasos prácticos para asegurar la «noticiabilidad» de las instituciones de gobierno: mantener bases de datos de los periodistas, llamar a las salas de redacción cada semana, invitar a editores y redactores a almorzar, ofrecer historias interesantes y enviar comunicados, muchos comunicados, sobre todo de aquello que a la institución le interese informar.

La experiencia indica que estas tareas son necesarias, pero que su «rentabilidad» comunicacional es muy inferior a la inversión en tiempo y esfuerzo. Este realismo es indispensable para evitar el exceso de expectativas y las evaluaciones marcadas por la frustración.

Por un lado, las salas de redacción están usualmente saturadas de comunicaciones procedentes de decenas de organizaciones, y son muy pocas las que disponen de mecanismos ordenados y siste-

máticos para evaluar esa información. Los editores más escrupulosos dedican muy poco tiempo a las revisiones de este tipo de material, y es usual que las deleguen en reporteros que ya tienen sus propios temas de interés.

Por otro lado, las instituciones gubernamentales producen una dinámica de aversión al riesgo de la que es muy difícil que se escapen los responsables de comunicación. Tal aversión incita a evitar todo tema que pueda resultar polémico para el gobierno, empezando por los funcionarios públicos de alta jerarquía.

Y como es imposible conocer a priori las opiniones de todos esos funcionarios, la mayor seguridad la produce una de las dos cosas: el silencio total (una especie de aplicación a escala oficial de la teoría de la «espiral del silencio») o, por el contrario, el bullicio propagandístico estridente y descarado. El resultado en ambos casos es que la comunicación gubernamental es identificada de antemano como una más de las herramientas políticas del gobierno, tan sesgada, instrumental y manipuladora como cualquiera de las otras.

El realismo también exige un criterio de proporcionalidad, ojalá bien compartido por la institución.

El jefe del Estado y el Poder Ejecutivo están naturalmente entre las prioridades de los medios; de hecho, en ese caso la tarea de los encargados de la comunicación es contener, ordenar y jerarquizar los requerimientos de los medios.

Un gobierno local, una agencia sectorial o una repartición de bajo rango no pueden aspirar a grados de cobertura como la que obtienen los organismos más altos. Peor aún, cuando consiguen coberturas nacionales es, por lo general, cuando enfrentan una crisis. La comunicación de gobierno debe partir por un «dimensionamiento» de que realmente necesita transmitir, para identificar luego los medios que empleará y los resultados que espera conseguir.

Finalmente, es un axioma de la comunicación gubernamental que el gobierno esté siempre descontento con la cobertura que logra.

Si no es por la cantidad, será por la calidad. Una de las personas con mayor cobertura mediática del planeta, el Papa Juan Pablo II, se quejaba ante sus cardenales, en febrero del 2004, del tipo de difusión que reciben los documentos magisteriales del Vaticano, y les pedía un mayor esfuerzo por transmitirlos con exactitud a los

fieles, quienes son, decía, «a menudo desorientados más que informados por las inmediatas reacciones e interpretaciones de los medios de comunicación social».

Relación con los medios

La actitud que los gobiernos creen ver en los medios suele determinar, lamentablemente, su conducta hacia ellos, como si en el universo lábil y oscilante de la comunicación masiva tuviesen cabida las lógicas lineales de castigo/recompensa, enojo/simpatía, negación/afirmación, bloqueo/apertura y otras dicotomías semejantes.

Este error se repite una y otra vez, en las personas más inteligentes y en las menos sofisticadas; basta con que ingresen en la administración pública para que comiencen a desarrollar una forma de paranoia respecto de la prensa, los periodistas, los editores y los propietarios de medios. Y la única explicación para ello es que la dependencia de los gobiernos modernos respecto de los medios es tan extrema como su imposibilidad de controlarlos.

No existe ningún gobierno, en ninguna parte del mundo, que, al menos en privado, no se queje de la conducta de los medios de comunicación. Lo que para un observador externo es percibido como una crítica constructiva, desde el gobierno se ve como destructiva; lo que desde fuera parece un respaldo, desde dentro se verá como un ataque; lo que el público ve como un simple comentario, desde el gobierno es percibido como el hilo de una conspiración, y así por delante.

Siempre los gobiernos esperan de los medios más objetividad o fidelidad de la que entregan. Peor aún: cuanto más afín se suponga a un medio desde un punto de vista político, más fuerte será para el gobierno el sentimiento de insatisfacción con él. Los expertos denominan a este fenómeno como «efecto hostilidad»: el gobierno es más benevolente con los medios que supone adversarios que con aquellos que presume amigos.

La ansiedad y la irritación impiden a menudo a los gobiernos establecer con los medios una relación racional y constructiva. Para que ella sea posible, los gobiernos han de aceptar primero las funciones críticas y fiscalizadoras de la prensa, entender su lógica como industria y aceptar la volatilidad de sus juicios.

La mejor situación para la comunicación gubernamental se produce cuando el máximo responsable de la institución comprende estas dimensiones volátiles y está disponible para encararlas, aceptando el papel de «vocero integral» y estableciendo una relación de naturalidad, compromiso y fluidez con los periodistas.

Si ello ocurre, el responsable de la comunicación puede administrar con comodidad la visibilidad del gobierno y su obligación principal pasa a ser la de medir con cuidado el grado de exposición. Se podría decir, incluso, que en ese caso el único problema que enfrenta es cómo evitar la sobreexposición.

Un programa humorístico de la televisión chilena ha detectado a un alcalde que está «demasiado disponible» para sus cámaras, y estructura sus notas huyendo de él; por supuesto, el programa desea y busca la presencia del alcalde, pero sólo para subrayar cómo lo ignora, configurando un caso extraordinario de burla por elusión.

Más en general, lo que se aprecia en los medios es una creciente aversión a un uso demasiado agresivo de las relaciones públicas y del *spinning* por parte de los gobiernos y políticos.

El gobierno tiene siempre una pompa y unos rituales que secretamente desearía transferir a su relación con la prensa. Esto no es posible. La prensa no vive de rituales —a menos que sean conflictivos y escandalosos— y su público no espera que lo haga. Muchos fracasos y frustraciones se han acumulado en los gobiernos antes de que algunos de sus líderes hayan comenzado a comprender la futilidad de sus esfuerzos por traspasar la dignidad de sus cargos a quienes precisamente deben ponerla en duda.

Pero la tendencia ya se ha iniciado. Lo que hoy se vive es una transición entre la manera tradicional de concebir el gobierno y el poder, y la manera postmoderna, postresponsable, postideológica, postcomprometida.

Ansiosos, misteriosos, ausentes...

Los responsables de la comunicación gubernamental necesitan distinguir tempranamente cuál es la actitud general de sus agencias hacia los medios, y, más específicamente, cuál es la conducta

que prefieren sus representantes principales, o voceros, dependiendo de su carácter, estilo y visión. Reiterando una vez más que las clasificaciones son apenas referencias en las sociedades modernas, se pueden establecer cinco grandes tipos de actitudes-tácticas preferidas:

1. *Ansiedad.* El sentimiento por el cual el representante se siente obligado a organizar su agenda gubernativa en función de la cobertura de los medios de comunicación. Como consecuencia de ello, evalúa cada día su éxito o fracaso a partir del número de notas conseguidas en la prensa escrita y en los noticiarios de radio y TV. La ventaja de este estilo es que la autoridad se asegura de conseguir visibilidad para sus señales; el gran riesgo estriba en la trivialización y, con ello, la desvalorización de las señales.
2. *Misterio.* La actitud de la autoridad que se presenta siempre abocada de cabeza a los «temas reales», sin tiempo disponible para las «ramplonerías» de la comunicación. Es un estilo que cae mal a los periodistas, pero quienes lo practican con maestría logran transformar la escasez en un atractivo, lo que hace más potentes, valoradas y efectivas las pocas señales que esta autoridad emite.
3. *Selección.* Algunas autoridades renuncian premeditadamente a la presencia en medios de comunicación masivos (como la TV), que por definición no hacen análisis en profundidad. Sus esfuerzos se dirigen a ejercer influencia a través de medios de elite, sólo en determinados formatos, todo lo cual confiere a sus intervenciones una gran autoridad.
4. *Mitificación.* Es una versión extrema del estilo anterior, propio de las autoridades que jamás hablan directamente con los medios, pero sobre quienes la prensa habla sin parar, asignándoles todo tipo de acciones e intenciones. Esta condición mitológica da a sus señales (usualmente trascendidos o frases al pasar) un poderío fabuloso.
5. *Ausencia.* Los agentes que simplemente no tienen presencia en los medios, ni directa ni indirecta. No hablan ni se habla de ellos. Su destino es la desaparición, no ya del escenario de los medios, sino del gobierno. Este estilo no se compadece con las exigencias de una gestión pública moderna.

Y dado este repertorio, como dice el manual de las agencias estadounidenses, «¿qué hago si mi jefe tiene miedo de hablar con los periodistas?». Una sola cosa: convencerlo. Es parte de sus deberes. Para eso está en su puesto. ¿Necesita un poco de entrenamiento? Bien: hay que dárselo. Nadie ha nacido sabiendo lo dura que es la vida cuando se depende de la comunicación.

El problema de la relevancia

La última vez que los políticos están obligados a mantener contacto con la calle es durante la campaña electoral. Una vez conseguido el gobierno, las urgencias y las complejidades conspiran para recluir a los dirigentes en un circuito estrecho, a menudo impermeable a los avatares del mundo exterior.

Las responsabilidades gubernamentales generan una dinámica centrípeta, determinada tanto por la necesidad de sacar adelante los proyectos concretos como por el impulso defensivo de autoafirmación. De ese modo, el gobierno se va convirtiendo en una «burbuja», dentro de la cual se filtra la información adversa y se garantizan continuamente la adhesión y la lealtad. Un estilo personalizado o autoritario acentúa agudamente esta tendencia.

Ni qué decir que este fenómeno es altamente negativo, y en primerísimo lugar para el propio gobierno. El *input* de lo que discute y preocupa a «la gente» es esencial para tomar las decisiones y enviar las señales adecuadas y su recolección no puede ser entregada a consejeros informales e improvisados.

En ese rastreo profesional de información se configura, probablemente, la tarea primera de los encargados de la comunicación gubernamental. Su misión básica es regresar, como el magnate del *hip-hop* Russell Simmons, una y otra vez a la fuente de legitimidad del gobierno, es decir, a la calle, y trasladar hacia el interior las percepciones y los indicios más relevantes que allí recoja.

Esto puede sonar un poco obvio, pero sorprende ver con cuánta frecuencia las unidades de comunicación gubernamental se conciben a sí mismas como agencias puramente emisoras, volcadas a transmitir mensajes hacia el exterior y formando parte —la parte «blanda», si se quiere— de la «burbuja» donde habitan los leales y el personal de confianza.

EL ESTILO EN LAS ENTREVISTAS¹⁰

FORMALES

- Acepte la inequidad de la relación. Los entrevistadores pueden cancelar la cita a último minuto; usted no. Los entrevistadores pueden retrasarse; usted no.
- Hable en frases cortas y con lenguaje sencillo. Para TV y radio, piense en sentencias de 20 a 30 segundos.
- Sea amable. Hable a las personas por su nombre. Muéstrase alerta, nunca indiferente.
- Utilice un tono empático, cercano, de confianza... siempre que le sea cómodo.
- No haga declaraciones *off the record*. Todos los micrófonos están vivos.
- Mida los énfasis. Piense que cada uno de esos momentos es propicio para titulares y extractos.
- No «rellene» los silencios. Si no tiene más que decir, espere que el entrevistador se las arregle con el silencio.
- Ponga atención a las preguntas, no a lo que las rodea (público, ruido, interrupciones). Conservé la concentración.
- No muestre apuro. Termine cuando así se lo proponga el entrevistador.

ESTRUCTURALES

- Prepárese. Tenga respuestas para las peores preguntas. Practique lo que va a decir. Use documentos de *Questions & Answers*.
- No diga «sin comentarios». Ello implica que oculta sus comentarios.
- Cuente una historia positiva. Concéntrese en dos o tres puntos positivos y procure volver a ellos en cuanto pueda.
- No mienta. «No sé» es preferible a una especulación; y «tal persona puede saber» es mejor que «no sé».
- Establezca puntos de complicidad con el entrevistador, coincidiendo en sus afirmaciones o reforzando sus ideas.
- No responda a preguntas hipotéticas. Aténgase a los hechos. No comente lo que no conoce.
- No especule. Manténgase apegado a lo que quiere decir.
- Si le formulan varias preguntas superpuestas, elija la que más le acomoda. Abandone las demás hasta que se las repitan.
- Procure cerrar la entrevista con una conclusión.

nopoulos», a la luz de las memorias de este importante asesor de Clinton¹¹: concluida la campaña, el encargado de las comunicaciones pierde su centralidad, se ve sutilmente desplazado de las decisiones críticas por otros altos funcionarios y el gobierno se concentra en otras graves y urgentes preocupaciones.

Aunque hoy es impensable un gobierno que no tenga en su núcleo estratégico a un responsable de sus comunicaciones —generalmente un vocero—, no es nada infrecuente que esa figura, a pesar de su importancia, se vea sorprendida o «golpeada» por informaciones que están fuera de su alcance. El deporte favorito de los periodistas que cubren las actividades de gobierno es cazar al vocero desinformado.

La obligación de los responsables de la comunicación y de los voceros es proteger al gobierno al que sirven. Pero esa tarea sólo se puede cumplir bien si al mismo tiempo el gobierno acepta que está en su conveniencia proteger también a sus voceros y responsables.

Vivir en una sociedad de señales significa exactamente esto: aceptar la interdependencia dinámica entre los mensajes, los medios, quienes los emiten y quienes los reciben. Es un sistema complejo y de intensa movilidad. Pero llegó para quedarse, caracteriza a la era presente y con toda probabilidad caracterizará también el futuro.

Hay estímulos objetivos para que las cosas ocurran de este modo. El principal es lo que se podría llamar el «síndrome Stepha-

1 Una descripción de las técnicas empleadas por Theodore Roosevelt puede hallarse en: Cutlip, Scott M.; Center, Allen H.; & Broom, Glen M.: *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.

2 El texto de Bernays sigue manteniendo cierta vigencia: Bernays, Edward L.: *Crystallizing Public Opinion*. New York: Liveright, 1961.

3 Delporte, Christian: *De la propagande a la communication politique*. París: Le Débat, N° 138, janvier-février 2006.

4 El más importante historiador de la post Guerra Fría, y el único que ha analizado exhaustivamente la derrota de los «socialismos reales», proporciona ideas esenciales para comprender la originalidad de la democracia surgida después de los años 90: Furet, François: *Le passé est une illusion*. París: Laffont-Calmann Lévy, 1995. {En castellano: *El pasado es una ilusión*. México: Fondo de Cultura Económica, 1995}.

5 La noción del «Estado seductor», propio de la era de la «videosfera», en contraste con el «Estado educador» del pasado mundo de la «grafosfera», fue desarrollada en: Debray, Régis: *L'État séducteur*. París: Gallimard, 1993. {En castellano: *El Estado seductor*. Buenos Aires: Manantial, 1995}.

6 Voltaire: *Diccionario filosófico*. Citado en: Weatherford, Jack: *The history of money*. New York: Crown Publishers, 1997. {En castellano: *La historia del dinero*. Santiago: Andrés Bello, 1998}.

7 Federal Communicators Network: *Communicators Guide. For Federal, State, Regional and Local Communicators*.

8 Moloney, Kevin: *The rise and fall of spin: changes of fashion in the presentation of UK politics*. London: Journal of Public Affairs, Vol. 1 N° 2, 2001, p. 215.

9 Adaptación de los métodos de trabajo de TIRONI | Asociados y de las propuestas de *Communicators Guide. For Federal, State, Regional and Local Communicators*.

10 Adaptación de los talleres de entrenamiento en medios de TIRO-NI | Asociados y de las propuestas de *Communicators Guide. For Federal, State, Regional and Local Communicators*.

11 Stephanopoulos, George: *All too human (A political education)*.

LA ERA DE LOS CAMBIOS

En los últimos cien años, la humanidad ha vivido las más extensas y profundas transformaciones de toda su historia. Muchos de los supuestos con que trabajaron gobiernos, políticos, comerciantes, empresarios y profesionales hasta comienzos del siglo 20 han dejado de existir. La mayoría de las certezas propuestas por la ciencia del 1800 —un siglo que se consideró a sí mismo prodigioso, por la velocidad de sus avances técnicos— se han esfumado, y desde Einstein sabemos que no debemos confiar en ninguna certidumbre, ni siquiera sobre nuestros propios orígenes.

La acumulación de conocimiento ha adquirido una velocidad nunca antes imaginada, y será todavía más impensable la de mañana. Hasta los 70, todavía se creía que la gran revolución cognoscitiva había sido la de las tecnologías audiovisuales: la radio, el cine, la televisión, las transmisiones satelitales. Dentro de, digamos, unos 50 años, no habrá personas que hayan nacido antes de la masificación de la televisión.

Pero ni la generación de la televisión habría apostado a que una tecnología aún más veloz, inteligente, interactiva y masiva llegaría a subsumir los medios conocidos, integrándolos en una inmensa plataforma que da realidad a la globalización, al menos en el sentido que le daba Boorstin cuando observaba que las comunicaciones han tendido históricamente a sustituir al transporte.

Esta revolución, que crea un «nuevo universo cultural» —para usar la expresión de Brunner— sobreviene en un momento singular para la humanidad, un período en el que converge misteriosamente, como siempre actúa la historia, con otros fenómenos políticos, económicos y sociales.

En los pasados cien años, casi todas las sociedades del planeta fueron empujadas a tomar a lo menos tres grandes decisiones que tenían que ver con: a) el modo en que se organizaría la vida colectiva para satisfacer sus necesidades materiales, b) el modo en que la organización social —el Estado— se relacionaría con el individuo; y c) el modo en que el individuo podría conciliar sus necesidades espirituales con las exigencias de la vida en comunidad. Todas ellas se expresaron en duras rupturas.

Durante más de 70 años, el mundo entero fue sometido a la lucha entre capitalismo y comunismo, dos formas antitéticas de organización social que compartían una sola cosa: la fe en el progreso. Una entregaba esa fe a las fuerzas de la iniciativa privada y ponía como *driver* principal a la ambición individual; la otra la rendía ante la racionalidad de un Estado capaz de tomar las mejores decisiones en el nombre del todo, con la ilusión de anular el egoísmo individual. Con el derrumbe de la Unión Soviética triunfó la primera, sin ninguna duda, pero no en términos absolutos: el capitalismo debió aceptar que su estado salvaje debía mutar hacia estadios nuevos, so riesgo de colapsar en las crisis cíclicas tan bien predichas por Marx.

En paralelo con esa grave y urgente definición, todas las sociedades vivieron en algún momento del siglo 20 una encrucijada de un orden más político: ¿debían los Estados favorecer las libertades de los individuos, exponiéndose a ser saboteados por ellas, o, por el contrario, tenían la obligación de imponer un orden forzoso, ya fuera para garantizar la «pureza ideológica» del capitalismo —recuérdese la era de McCarthy en Estados Unidos— o para asegurar la «perfección organizativa» del comunismo, como lo hicieron Stalin y Mao? Una opción significaba democracia; la otra, autoritarismo. Al declinar el siglo 20, la democracia se había extendido por todo el orbe, reduciendo a las autocracias a un porcentaje menor y declinante. Pero incluso en sus expresiones más trabajosas han llegado a ser más, como dice *The Economist*, las democracias «imperfectas» que las que se acercan al ideal revolucionario. Vargas Llosa acotaría, con razón, que la democracia perfecta no existe; sólo puede ser perfecta una dictadura... mientras dure.

Una tercera encrucijada ha sobrevenido después de —o en paralelo con— las victorias del capitalismo y la democracia. El individualismo feroz, tan consistente con la iniciativa privada y con la li-

bertad de opinión, ¿es coherente con una vida que exige continuas interacciones entre las personas, que interpone colisiones de derechos en cada decisión, que plantea la disyuntiva entre una «ética comunicativa» y una «ética de la autenticidad» y que enfrenta al frío de la soledad con la ancestral necesidad de calor comunitario? Y sobre todo, ¿es ese individualismo coherente con las inmensas capacidades de desarrollo asociativo ofrecidas por los nuevos medios de comunicación? Por fin, ¿no ha sido ese individualismo una expresión más del viejo orden oligárquico-conservador, donde los fuertes llevan siempre las de ganar?

La mutación de las demandas

Las tres rupturas descritas han afectado, de manera asincrónica y con los rasgos idiosincráticos de cada sociedad, a todo el planeta. Ellas caracterizan, también, el desarrollo de la modernización en América Latina en las últimas décadas. En los 60, todo el continente parecía moverse hacia un orden socioeconómico que tenía al Estado como centro político y económico, y como vehículos de movilidad social a los partidos políticos, los sindicatos y los gremios. Ese modelo fue sustituido, entre los 80 y los 90, por uno basado en mercados libres, apertura comercial, función subsidiaria del Estado y papel central de la empresa privada, incluso en campos que parecían prohibidos por su carácter estratégico, como telecomunicaciones y energía, o por su impacto societario (previsión, salud, educación).

En la nueva sociedad que surge de esta ruptura, el trabajo y la educación (en la que se invierte fuerte, para uno mismo y su descendencia) son visualizados como las únicas palancas del progreso personal. La condición de consumidor se impone por sobre la de ciudadano, y al ciudadano se le trata con las mismas técnicas que se emplean para dirigirse al consumidor; esto es, la promesa de una maximización de su interés individual. La construcción de la biografía e identidad de cada cual toma autonomía de la pertenencia a grupos o corporaciones. La energía individual se destina a defender los derechos e intereses propios antes que a promover causas o fines colectivos. Lo que se reclama es la falta de transparencia del mercado, o la falta de oportunidades para el despliegue

de las capacidades individuales, antes que la injusta distribución de beneficios por parte del Estado. Es una sociedad donde el fracaso es un problema de cada cual.

En la segunda ruptura, la democracia adquirió un nuevo prestigio, uno que no tenía en los 60, donde las libertades no parecían tan importantes como las transformaciones estructurales. No es la misma democracia de siempre, sino una que ha sido adquirida mediante negociación y consenso, y que no ha venido a destruir el orden socioeconómico liberal, sino a corregirlo o reforzarlo. En la mayoría de los casos, tampoco ha reproducido la polarización ideológica que caracterizó a la Guerra Fría, y ha derivado hacia lo que ya observaba el sagaz Tocqueville: el traspaso hacia la política de «los hábitos de los negocios». La ruptura con el autoritarismo, en suma, coincide en muchos casos con la fundación de una democracia de masas moderna.

Consolidados esos dos vectores que orientan a la nueva sociedad, se desarrolla un nuevo proceso de cambio, esta vez gradual, intermitente y aún más asincrónico que el anterior. Se trata de la erosión del orden oligárquico-conservador, un orden que permitía a las elites de todo tipo gozar de un alto grado de inmunidad ante el escrutinio público y mantener ciertos rasgos culturales ajenos a un orden moderno.

Todo parece indicar también una lenta mutación de las demandas de la sociedad y del discurso de la clase política. Las demandas de mayor igualdad y más protección social se han vuelto comunes a todo el espectro ideológico, y a ella se suman nuevas tendencias: el vector de la cantidad comienza a ser reemplazado por el de la calidad; el eje en el largo plazo es reemplazado por el foco en el corto plazo; el énfasis en los deberes individuales es sustituido por la insistencia en los derechos garantizados por el Estado; el culto a la libertad cede el paso a la búsqueda de protección.

Contrariando a Margaret Thatcher, quien dijo alguna vez que «la sociedad no existe; sólo existen los individuos y sus familias», hoy parece que la sociedad sí existe, y tiene el poder de imponer su propia agenda sobre los dictados de la economía o de la política. Esto lo han sentido en carne propia los gobiernos, las empresas, las iglesias, las fuerzas armadas y todas las instituciones expuestas a la mirada pública.

La racionalidad económica no parece ser el dios del siglo 21. La tecnología y los movimientos sociales presionan en la dirección de la comunidad por sobre el individualismo; la igualdad empata con la libertad en cuanto necesidades colectivas; la identidad resiste a la globalización mientras busca su manera de avenirse con ella; y el crecimiento se ve obligado a polemizar con los derechos al trabajo digno, a la no discriminación y al cuidado del medio ambiente.

El capitalismo se ve enfrentado a nuevos límites restrictivos; la democracia, a nuevas fronteras expansivas. El individualismo busca un ajuste tectónico con la fuerza comunitaria.

En este ambiente de mutación y movimiento, todas las organizaciones —gobiernos, partidos, empresas, iglesias, ONG, comunidades— están obligadas a adaptarse. Como les ocurrió a todas aquellas que no supieron cómo orientarse en las grandes encrucijadas del siglo 20, la alternativa de las de hoy es morir.

¿Qué hacer?

En el nuevo contexto sociológico, las organizaciones deberían tener presente a lo menos las siguientes ocho definiciones:

1. La organización privada ha muerto. Todas son hoy públicas. Están insertas en un medio social que adora la transparencia y abomina del secreto, que ilumina todo con los reflectores de los medios de comunicación y donde hay múltiples actores legítimamente interesados por lo que pasa en ellas, aunque no tengan nada que ver con lo que clásicamente se entendía que era su negocio.
2. Las culturas corporativas deben abrirse. Hablar de la «cultura interna» de una organización comienza a ser cuestionable, y lo peor son aquellas culturas cerradas. Una adecuada a los nuevos tiempos debería desarrollar:
 - Prospección: capacidad para adelantarse a lo que viene con sensores activados y análisis anticipatorios —y sin matar a quien sea el mensajero de las malas noticias.
 - Porosidad: aptitud para absorber los cambios del entorno y adaptar rápidamente la organización a ellos, haciendo oportunamente los cambios que corresponda.

- Proactividad: capacidad para actuar ante las primeras señales de conflictos, en vez de quedarse simplemente en la queja, la especulación o la actitud persecutoria de culpar a los competidores.
 - Preparación: liderazgo y organización interna para poder reaccionar rápidamente ante una crisis, de modo que ésta no desestabilice por dentro a la organización.
3. Robustecer el compromiso interno. Todas las organizaciones debaten acerca de si sus grupos de interés internos (equipos, sindicatos, comunidades) son o no el mejor mecanismo para sostener buenas relaciones, pero no hay discusión respecto de que ellos ofrecen un blindaje vital cuando se enfrentan a ataques externos. A diferencia de lo que ocurrió en otros períodos históricos, hoy las amenazas a las organizaciones ya no vienen desde su interior, sino desde el exterior, y muy especialmente desde el ambiente de competencia.
 4. Cultivar buenas relaciones con las comunidades. A pesar de la globalización y de la deslocalización de los centros decisivos, las organizaciones no actúan en el vacío. Pueden ser globales, pero están insertas en un país, un territorio, una cultura; en fin, una comunidad. Y cada una de esas unidades tiene su historia, su memoria, su identidad, su costumbre, su liderazgo. No basta con cumplir las leyes: las organizaciones necesitan de la comprensión (y en lo posible la simpatía) de la comunidad más cercana; un activo que, como todas las relaciones, se cultiva. Hay cuatro condiciones para ello:
 - Credibilidad. Ésta se construye permanentemente. La regla de oro es no dejar errores sin reconocer: la máxima de estos tiempos es que el error se perdona, la mentira no.
 - Confianza. No caer en la tentación de demonizar o estigmatizar a los adversarios, sino más bien entender sus argumentos y cumplir los compromisos.
 - Comunicación. Estar abierto a los argumentos del otro y saber argumentar en el ánimo genuino de que el interlocutor cambie de opinión. La comunicación es algo muy diferente a la evangelización.
 - Cambio. Los criterios con que la comunidad juzga la conducta de una organización evolucionan permanentemente.

- Lo que en un momento resultó aceptable, un tiempo después resulta intolerable. Los estándares a partir de los cuales una comunidad juzga el desempeño de una organización están siempre subiendo, sobre todo en un país en acelerado desarrollo. En el campo de la reputación y la confianza no hay derechos adquiridos. La máxima es cambiar permanentemente, adecuándose a las nuevas demandas.
5. Liderazgo empático y emocionalmente comprometido. Para navegar en este nuevo mundo se requiere un liderazgo que no se confina a la formalidad, como el que dominó en otras épocas, sino que se expone directamente, sin ocultar sus emociones, que no evade el «cara a cara» y que muestra un compromiso emocional con lo que está en juego. Menos jerárquico y más horizontal. Preocupado del bienestar de las personas, no solamente de los sistemas. Menos musculoso y más afectivo; menos autoritario y más participativo.
 6. Renovar los gobiernos corporativos. No hay cambio en la cultura de una organización si no hay un cambio claro y a fondo en el gobierno corporativo. Esto implica un gobierno corporativo mucho más sensible a las señales del entorno, que no minimiza dificultades comunitarias y que dispone de un liderazgo con capacidad de empatía y de comunicación. Y lleva a plantearse la importancia que asumen las mujeres en los gobiernos de las organizaciones, pues su tipo de liderazgo contiene muchos de los atributos indicados. El propio *The Economist*, siempre tan circunspecto, ha planteado que las mujeres lo harían mejor que los hombres en el manejo de las empresas, poniendo el énfasis en su mayor capacidad para manejar la relación entre inteligencia y emoción, para trabajar en equipo y para gestionar las comunicaciones.
 7. La clave está en prepararse para las crisis. El problema no está en evitarlas, sino en encararlas a fondo y a tiempo, superarlas sin quebrar la unidad de la organización y, una vez superadas, sacar las lecciones y aprender. Para esto ayuda saber cómo son las dinámicas de las crisis, y no abusar del lenguaje: si no se presentan sus componentes, entonces no hay crisis.
 8. Adaptarse o morir. Las formas de adaptación son dos: gradual o traumática. No hay una tercera vía. La adaptación

gradual supone avanzar a través de pequeñas crisis, gestionadas sin provocar desgarros: este es el mundo ideal, al que casi no vale la pena referirse. La adaptación traumática, gatillada por grandes crisis, no tiene por qué ser el fin del mundo, si las organizaciones logran reaccionar y emprenden con convicción un proceso de adaptación a fondo. En este caso, hasta pueden ser eventos saludables y beneficiosos para el cambio. Pero ello requiere pasar por al menos cuatro etapas:

- Restablecer un piso mínimo de credibilidad en la comunidad, lo que puede pasar por mea culpa respecto del pasado.
- Reconstruir los nexos de confianza con las autoridades pertinentes, so riesgo de que eludirlo haga inviable restablecer una relación de confianza con la comunidad.
- Incorporar la variable que gatilló la crisis como una dimensión del núcleo de sus decisiones estratégicas, y no como una mera externalidad.
- Emprender un proceso de cambio en la cultura corporativa.

La Comunicación Estratégica es una herramienta esencial para llevar adelante la adaptación de las organizaciones al mundo mutante del siglo 21. No es la única, pero ya se ha situado entre las más importantes.

Sería irrisorio pretender que puede hacerlo todo para transformar la imagen y la presencia de las organizaciones.

Pero sería inicuo creer que se puede prescindir de ella.

Aguilar es un sello editorial del Grupo Santillana

www.aguilar.com

Argentina

www.alfaguara.com/ar
Av. Leandro N. Alem, 720
C 1001 AAP Buenos Aires
Tel. (54 11) 41 19 50 00
Fax (54 11) 41 19 50 21

Brasil

www.objetiva.br
Editora Objetiva
Rua Cosme Velho 103 Rio de Janeiro
Tel. (5521) 21997824
Fax (5521) 21997825

Bolivia

www.alfaguara.com/bo
Calacoto, calle 13 n° 8078
La Paz
Tel. (591 2) 279 22 78
Fax (591 2) 277 10 56

Chile

www.alfaguara.com/cl
Dr. Anibal Ariztia, 1444
Providencia
Santiago de Chile
Tel. (56 2) 384 30 00
Fax (56 2) 384 30 60

Colombia

www.alfaguara.com/co
Calle 80, n° 9 - 69
Bogotá
Tel. y fax (57 1) 639 60 00

Costa Rica

www.alfaguara.com/cas
La Uruca
Del Edificio de Aviación Civil 200 metros Oeste
San José de Costa Rica
Tel. (506) 22 20 42 42 y 25 20 05 05
Fax (506) 22 20 13 20

Ecuador

www.alfaguara.com/ec
Avda. Eloy Alfaro, N 33-347 y Avda. 6 de
Diciembre
Quito
Tel. (593 2) 244 66 56
Fax (593 2) 244 87 91

El Salvador

www.alfaguara.com/can
Siemens, 51
Zona Industrial Santa Elena
Antiguo Cuscatlán - La Libertad
Tel. (503) 2 505 89 y 2 289 89 20
Fax (503) 2 278 60 66

España

www.alfaguara.com/es
Torrelaguna, 60
28043 Madrid
Tel. (34 91) 744 90 60
Fax (34 91) 744 92 24

Estados Unidos

www.alfaguara.com/us
2023 N.W. 84th Avenue
Miami, FL 33122
Tel. (1 305) 591 95 22 y 591 22 32
Fax (1 305) 591 91 45

Guatemala

www.alfaguara.com/can
7ª Avda. 11-11
Zona n° 9
Guatemala CA
Tel. (502) 24 29 43 00
Fax (502) 24 29 43 03

Honduras

www.alfaguara.com/can
Colonia Tepeyac Contigua a Banco Cuscatlán
Frente Iglesia Adventista del Séptimo Día,
Casa 1626
Boulevard Juan Pablo Segundo
Tegucigalpa, M. D. C.
Tel. (504) 239 98 84

México

www.alfaguara.com/mx
Avda. Mixcoac 274, Colonia Acacias
Delegación Benito Juárez
03240 México D.F.
Tel. (52 5) 554 20 75 30
Fax (52 5) 556 01 10 67

Panamá

www.alfaguara.com/cas
Via Transísmica, Urb. Industrial Orillac,
Calle segunda, local 9
Ciudad de Panamá
Tel. (507) 261 29 95

Paraguay

www.alfaguara.com/py
Avda. Venezuela, 276,
entre Mariscal López y España
Asunción
Tel./fax (595 21) 213 294 y 214 983

Perú

www.alfaguara.com/pe
Avda. Primavera 2160
Santiago de Surco
Lima 33
Tel. (51 1) 313 40 00
Fax (51 1) 313 40 01

Portugal

www.objetiva.pt
Editora Objetiva
Estrada da Outurela, 118
2794-084 Carnaxide
Tel. (+351) 214246903/4
Fax (+351) 214246907

Puerto Rico

www.alfaguara.com/mx
Avda. Roosevelt, 1506
Guaynabo 00968
Tel. (1 787) 781 98 00
Fax (1 787) 783 12 62

República Dominicana

www.alfaguara.com/do
Juan Sánchez Ramírez, 9
Gazcue
Santo Domingo R.D.
Tel. (1809) 682 13 82
Fax (1809) 689 10 22

Uruguay

www.alfaguara.com/uy
Juan Manuel Blanes 1132
11200 Montevideo
Tel. (598 2) 410 73 42
Fax (598 2) 410 86 83

Venezuela

www.alfaguara.com/ve
Avda. Rómulo Gallegos
Edificio Zulia, 1ª
Boleíta Norte
Caracas
Tel. (58 212) 235 30 33
Fax (58 212) 239 10 51

Este libro se terminó de imprimir
en el mes de julio de 2011,
en los talleres de CyC Impresores Ltda.,
ubicados en San Francisco 1434,
Santiago de Chile.

