

**RELACIONES PÚBLICAS**  
**Estrategias y Tácticas de**  
**COMUNICACIÓN**  
**INTEGRADORA**

**Roberto E. Avilia Lammertyn**

*“Dijo, entonces, un maestro: Háblanos del **Enseñar**.*

*Y él respondió:*

*Nadie puede revelarnos nada que no repose ya dormido a medias en la aurora de nuestro conocimiento.*

*El maestro que camina a la sombra del templo, en medio de sus discípulos, no les da su sabiduría, sino, más bien, de su fe y de su afecto.*

*Si realmente es sabio, no os pedirá que penetréis en la casa de su sabiduría, sino que os guiará, más bien, hasta el umbral de vuestro propio espíritu.*

*El astrónomo puede hablaros de su comprensión del espacio, pero no puede otorgaros ese conocimiento.*

*El músico puede cantaros el ritmo que existe en todo espacio, pero no puede daros el oído que capta el ritmo ni la voz que le da eco. Y el que es erudito en la ciencia de los números puede hablaros de las relaciones del peso y la medida, pero no puede conducirnos a ellas.*

*Porque la visión de un hombre no presta sus alas a otro hombre.*

*Y, así como cada uno de vosotros está solo ante el conocimiento de Dios, así debe cada uno de vosotros estar solo en su comprensión de Dios y en su conocimiento de la tierra.”*

**Khalil Gibran: “El profeta”**

---

*El hombre que hace que las cosas difíciles parezcan fáciles es el educador*

**Emerson**

---

*El cerebro no es un vaso para llenar sino una lámpara para encender*

**Plutarco**

---

*Siempre que enseñes, enseña a dudar de lo que enseñes*

**Ortega y Gasset**

---

## GRACIAS

**A mis padres:** quienes con su personal estilo siempre me movilizaron para crecer y estudiar.

**A mis abuelos:** quienes me apoyaron en presencia y ausencia, y me formaron en la vivencia de los valores.

**A mis tíos y tías:** quienes supieron estar con la palabra, la mano o el abrazo, siempre que los necesité.

**A mis colegas:** quienes me han hecho reflexionar acerca de mi vocación y profesión, y colaboraron permanentemente con su inteligente debate de ideas.

**A mis empleadores:** quienes me honraron con una relación de mutuo respeto y confianza, y me demostraron las virtudes de la excelencia productiva y la libertad responsable.

**A mis profesores:** los buenos, quienes me enseñaron más que los libros, y los no tan buenos, quienes me empujaron a aprender más de los libros.

**A mis estudiantes:** los buenos, quienes me permitieron compartir el camino de sus propios descubrimientos, y los no tan buenos, quienes me obligaron a ejercitar la paciencia para esperar sus propios tiempos.

A todos los que me han preguntado alguna vez “...¿relaciones públicas? ...¿Y eso se estudia?”

Y fundamentalmente a **VIVIANA e IARA**, quienes en su infinito amor me motivan a la vida con energía y optimismo, haciéndome disfrutar hoy lo que antes imaginaba sólo como esperanza de futuro.

REAL - 1997

## DESDE EL PRINCIPIO: RELACIONES PÚBLICAS

- Un caramelo, Mafalda?  
- Gracias, Manolito. Hmmm! Qué rico!  
- Es una atención del almacén de mi papá, que vende  
muy barato  
- Ahora comprendo! Eso se llama **interés!**  
- Pero en lenguaje poético-comercial, eso se llama  
relaciones públicas!  
**Quino**

## ENTREMOS EN TEMA

*Las Relaciones Públicas constituyen el más seguro  
baluarte contra  
la totalitaria concentración en manos del Estado  
de los instrumentos de gobierno, producción e  
información*  
**Raymond Aron**

**En un mundo cada vez más complejo, las comunicaciones se han transformado en uno de los problemas más agudos de nuestra sociedad.** La incompreensión, la falta de relaciones sinceras y fluidas entre las personas, la falta de credibilidad de los públicos frente a las instituciones, hicieron y hacen tambalear los sistemas e impiden el correcto funcionamiento del entramado societario. Cuando las comunicaciones sociales están obstaculizadas, cuando el ruido se alcanza a oír cada vez más fuerte, el crecimiento y el desarrollo social se frenan. Y nuestras posibilidades de crecer también se estancan. Así aparece la necesidad de contar con una disciplina que entienda y mejore las comunicaciones de las instituciones con sus públicos.

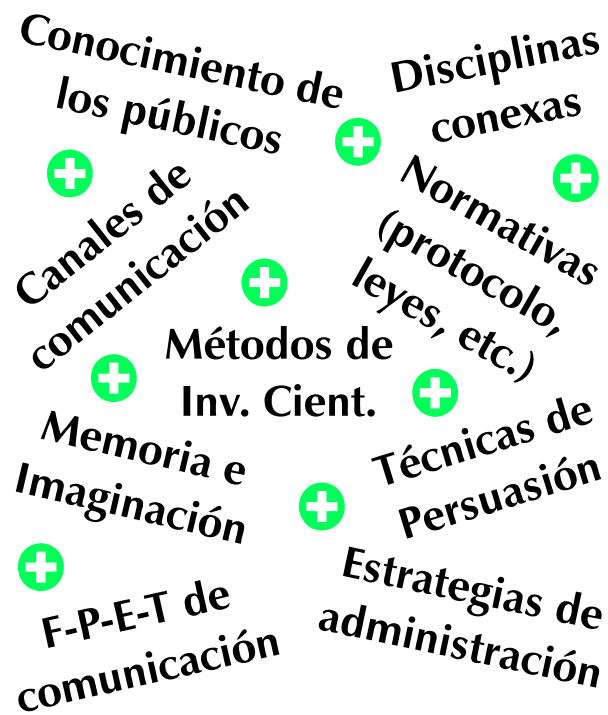
Como una de las tantas **herramientas** que manejan las organizaciones actuales, las **Relaciones Públicas** son en la actualidad la más importante **estrategia de comunicación de mediano y largo plazo** para lograr **opiniones favorables** de los distintos **públicos** con los que una **entidad** interactúa. Dentro de su accionar se encuentran las llamadas **comunicaciones institucionales, las acciones de imagen corporativa, las funciones de asuntos públicos, lobbying, relaciones comunitarias, prensa** y otras similares.

Desde **el personal** hasta **los clientes**, pasando por **los proveedores, accionistas y distribuidores**, distintos grupos de personas reciben constantemente **mensajes** que van conformando en sus mentes una **imagen de la organización**. Alcanzar una opinión positiva en ellos es la misión estratégica de la comunicación institucional.

**Las relaciones públicas surgieron como una necesidad de la sociedad en los tiempos modernos.** Su ejercicio nació rudimentariamente en la antigüedad, pero como veremos al estudiar más a fondo su desarrollo, es a principios de nuestro siglo cuando recién podemos hablar de una verdadera disciplina, avanzando con fuerza sobre el mundo de los negocios y el gobierno.

El avance de la influencia de la opinión pública en las decisiones que toman no sólo los entes gubernamentales sino las empresas con fines lucrativos, las entidades deportivas, culturales, educacionales, artísticas y de cualquier otra especialidad, hace que la asistencia de un profesional de las relaciones públicas sea imprescindible para manejarse con fluidez dentro de un espinoso campo como es el de la comunicación a los grupos de interés de las organizaciones. **Las acciones propuestas por cualquier institución deben ser revisadas por los relacionistas para asegurar que sus efectos no sean nocivos en la opinión pública y le asegura un espacio positivo dentro del ámbito común.**

Para conseguirlo, los profesionales de las RR.PP. trabajan buscando obtener la **buena voluntad de los públicos** para sus productos, organizaciones y personas que las representan, logrando publicar sus conceptos en los canales de comunicación sociales y en aquellos medios que sean de interés para los receptores a los que se orienta la comunicación. En general, los mensajes son insertados dentro del contexto editorial del medio, no como la publicidad, sino integrados al contenido del medio en general, lo que los hace llegar de otra forma. Por esta razón es que se considera al relacionista como **la fuente de información por excelencia desde las instituciones a la prensa.**



Utilizadas no siempre correctamente en nuestro país, se han asociado a las Relaciones Públicas conceptos como el de la "sonrisa permanente", "contact man", "diversión y vasos de whisky", "organizador de fiestas o fiestólogo". Sin embargo, en los **países de origen** de esta disciplina (Estados Unidos e Inglaterra), los **relacionarios** ("PR" o *public relations*) son considerados **profesionales clave** en cualquier **emprendimiento eficiente**, capaces de manejar las diferentes **acciones** que se necesitan para **comunicar lo que se desea, en el momento apropiado y de la forma correcta**. Es decir, **comunicar la mejor verdad, de la mejor manera, en el mejor momento**, concepto que iremos desarrollando en todo este trabajo.

Aunque para algunos es todavía difícil de aceptar, las **organizaciones específicas de relaciones públicas** son consideradas muy seriamente en los países de economía dinámica y libre, facturando **cientos de millones de dólares anuales**, por **programas y campañas con acciones propias de nuestra disciplina y con resultados concretos**. A modo de ejemplo, sólo en **EE.UU.** existen **más de 40 centros de enseñanza** que poseen la carrera de grado, y también post-gradados en Relaciones Públicas, capacitando a profesionales que se desempeñan tanto en forma independiente de las organizaciones o dentro de ellas.

Pese a todo, aún se escuchan voces de personas que dicen: "*las Relaciones Públicas son una simple teoría inaplicable*", o "*basta con hacer productos de buena calidad y a un buen precio; con eso es suficiente*". Pero nosotros creemos que los mercados y las sociedades son cada vez más competitivas y las Relaciones Públicas son mucho más que un conjunto de lindas palabras. Tiene teorías que se aplican en la realidad en beneficio de las entidades que les otorgan un espacio estratégico.

Si entendemos la **teoría** como "**un conjunto de conceptos más las interrelaciones que se suponen existen entre estos conceptos**" <sup>1</sup>, donde se incluyen las **hipótesis o relaciones entre variables**, afirmaciones que sometemos a la **comprobación en la realidad**, estamos ante el basamento del **conocimiento científico, que también se aplica a las Relaciones Públicas**. Porque la teoría de nuestra profesión es el conjunto de leyes sistemáticamente organizadas, que sirven de base a nuestro accionar y dan explicación de un gran número de hechos de imagen, opinión pública y comunicación institucional.

Debemos aceptar, entonces, que si las Relaciones Públicas fueran una ciencia inaplicable, deberíamos abrirles los ojos a centenares de altos dirigentes de las más encumbradas empresas internacionales y gobiernos del mundo entero, que mantienen departamentos y contratan consultoras, "*pagándoles fortunas para que realicen campañas intuitivas que puede hacer cualquiera sin necesidad de un conocimiento científico*". ¿Serán estos empresarios y funcionarios tan "ciegos" que no se dan cuenta de este gigantesco "bluff"...?

El fin del segundo milenio nos encuentra en uno de los cambios o crisis más fuertes. La sociedad, la economía, la cultura se preparan para participar como protagonistas de un mundo estrechamente vinculado a través de redes electrónicas que aceleran los procesos de toma de decisiones y aseguran que los cambios se realicen con mayor presteza. **Y entre esas tendencias nacionales e internacionales se perfila día a día con más fuerza la ciencia, arte y técnica que permite conectar fielmente a las entidades con sus públicos, buscando generar pensamientos, opiniones y climas favorables para conseguir sus objetivos.**

Trataremos de ahondar en esas hipótesis y en aquellos conceptos que le son básicos al relacionario que desarrolla su **actividad profesional en el mundo de las organizaciones.**

<sup>1</sup> Selltiz, Claire, Lawrence S. Wrightsman y Stuart W. Cook: "Métodos de investigación en las relaciones sociales", Ed. Rialp, Madrid, 1980

## PARA COMPRENDERNOS MEJOR

*Sólo sé que no sé nada*  
**Sócrates**

*Con el conocimiento se acrecientan las dudas*  
**Goethe**

*No menos que el saber me place el dudar*  
**Dante Alighieri**

*En este libro no se enseña nada, excepto lo que se quiere aprender. Y eso depende del lector*  
**Edward De Bono**

El lector encontrará que este trabajo es un compendio de los temas más usuales de Relaciones Públicas utilizadas en un contexto organizacional. **Sirve como introductorio para quienes estén ingresando al mundo de las comunicaciones institucionales, de consulta para los no profesionales, de ampliación conceptual para nuestros colegas publicitarios y comercializadores, y como una nueva tesis para los profesionales.**

La ciencia (por ende tampoco las relaciones públicas) no supone una secuencia de tareas fija y predeterminada, sino que va adaptándose a la **relación sujeto-objeto en constante devenir**. Por lo tanto, si bien este material intenta seguir un orden, solamente será tenido en cuenta para hacer más fluido el proceso de enseñanza-aprendizaje. De ninguna manera significa un marco normativo para el accionar de las relaciones públicas, pese a que seguramente les será de utilidad a quienes intenten comprender en mayor medida este **complejo "mundo"**, sirviéndole de guía para encontrar las bases de una estrategia que, profesionalmente realizada, ofrece grandes beneficios para el desarrollo de las instituciones.

Obviamente, algunos de estos contenidos se han tratado en profundidad, y otros sólo superficialmente. Muchos de los textos aquí vertidos pertenecen a otros autores, y en todos los casos he aclarado la fuente, aún con el peligro de ser demasiado meticuloso. Otros contenidos son síntesis de mi propia cosecha, después de cantidad de estudio, lectura, escucha, docencia y observación profesional. Además, existen en algunos temas una tesis innovadora, producto de mi propio razonamiento teórico, que expongo humildemente para la crítica autorizada de mis colegas.

En algunos casos he insertado frases que sirvan para la reflexión acerca de los temas a tratar, sin mediar ninguna tendencia más allá de ser disparadoras de discusión. Algunas de estas citas o frases están en concordancia con mi sentir y parecer, otras no, pero valían la mención.

En los anexos, los recién iniciados encontrarán algunos ejemplos simples que he recolectado para ampliar los contenidos teóricos, y los más avanzados tendrán posibilidades de ampliar su campo de conocimientos. Por supuesto, están allí para ser utilizados, ya sea tal cual (citando la fuente) o modificados según la necesidad del profesional. Ruego a mis colegas experimentados perdonen algunas de estas simplezas, pero entiendo que son importantes para aquellos que están haciendo sus primeros pasos en esta, nuestra apasionante ciencia de las Relaciones Públicas y la Comunicación Integradora.

---

## AUNQUE NOS CONFUNDAN

*-¿Qué estudiás?*  
*-Relaciones públicas*  
*-¡Buenísimo! ¿Para boliches, no?*  
*-#\*§x«@\*!!!*

*Aunque un hombre domine mil veces a mil hombres en batalla, quien se domine a sí mismo es el mejor guerrero*  
**Buda**

*No temo nada que un enemigo pueda intentar contra nosotros. Sólo temo a nuestros propios errores*  
**Pericles**

Nadie que estudie tanto y tantas materias, varios años, gusta de sentirse vapuleado por aquellos que, sin esfuerzo, bastardean nuestra profesión llamándose "relaciones públicas" cuando en realidad son gente de fiestas, de contactos o

promotores de boliches<sup>2</sup>. Tampoco es cuestión de menoscabar lo que esta gente hace: es nada más defender lo que en todo el mundo es una profesión seria y realizada por personas capacitadas. **A nadie se le ocurriría llamarse médico si ha aprendido pequeñas técnicas de primeros auxilios, que, aunque se realicen muy bien y a conciencia, no son nada más (y nada menos) que primeros auxilios.**

El problema de la **identidad de nuestra profesión** (a la que le están faltando acciones de imagen coordinadas en campaña, “en casa de herrero, cuchillo de palo”) es también un efecto de su juventud en el mercado y los pocos años que está en las entidades nacionales, además de la muy reciente profesionalización a través de estudios superiores, cuyos planes (inclusive en la actualidad) se están ajustando a la realidad que demandan las nuevas relaciones.

Pero la principal causa del deterioro de nuestra imagen es el arribo a esta disciplina de personas de otros ámbitos cuyos certificados estaban más en el manejo de otros idiomas y de los contactos “de amigotes” que en el conocimiento de campañas de comunicación institucional científicamente elaboradas. Estos “amigos o yernos del dueño”, u otros personajes, muy simpáticos, educados y amables, cuando se encontraban frente a una crisis sólo atinaban a esconderse, haciendo pensar a todos los profesionales de otras áreas “verdaderamente productivas” que “*en el área de relaciones públicas es donde se nos va el dinero para darle la buena vida a un grupo de inútiles vagos y embusteros*”.

Si bien lentamente estos personajes están alejándose de nuestra profesión, aún coexisten con los verdaderos científicos de la materia, cuyas acciones están demostrando la importancia de las Relaciones Públicas para una buena gestión empresarial. Inclusive algunos de los más serios y bien intencionados organizadores de eventos (a los que el periodismo de la farándula llama “RR.PP.”) se encargan permanentemente de remarcar a los periodistas que los entrevistan que “*pese a que no tuve la oportunidad de hacerlo formalmente, ésta es una carrera que se estudia*”.

## CONCEPTUALIZACIONES OPERATIVAS

*Toda definición es peligrosa*  
**Erasmus**

*La conjetura del sabio es más sólida que la certeza del ignorante*  
**Proverbio árabe**

Tal como es costumbre, y para tener una primera idea acerca de lo que estamos analizando, buscaremos entender el concepto de las Relaciones Públicas. Pero debemos tener cuidado con las definiciones. Muchas veces son estáticas, marcan un momento, una situación, una “foto”. En cambio, la realidad nos muestra un constante devenir, una “película”. **Los entes no son, sino que van siendo.** Por eso las definiciones no son lo suficientemente abarcativas, o simplemente buscan definir lo humano dando ecuaciones matemáticas o formales para convalidar su fuerza, tratando de objetivar lo subjetivo.

## DEFINICIÓN EN SÍNTESIS

*Un arte que no tiene la emoción, por principio no es un arte... La emoción es el inicio y el fin.*  
**Cézanne**

Para entender mejor a las relaciones públicas, y tratando de sintetizar luego de tesis y antítesis, vamos a **definirlas operacionalmente (es decir, de acuerdo a su objetivo o misión característica)**:

***Las Relaciones Públicas van siendo una ciencia, arte y técnica que, a través de un sistema estratégico y táctico de acciones de comunicación institucional integradora, tienen como objetivo crear, mantener o modificar la imagen de entes públicos o privados, buscando conseguir una opinión favorable en los diferentes grupos de interés con los que las organizaciones interactúan.***

Las **relaciones públicas** se constituyen como **ciencia**, ya que a través de métodos específicos puede construir un sistema normativo de aplicación general, que sirve para el análisis y la actuación sobre fenómenos de imagen corporativa, a través de hipótesis que incluyen variables, categorías e indicadores (más adelante haremos una descripción más detallada).

También es un **arte**, ya que requiere de ese toque especial y creativo que los profesionales deben colocar para alcanzar el éxito, personalizando su gestión.

<sup>2</sup> Recomiendo la nota acerca de los “fiestólogos” en el n° 6 de la revista *Imagen*, especialmente el recuadro de Gustavo Pedace

Y se transforma en una **técnica**, al servir como instrumento para alcanzar los objetivos de las organizaciones que las enmarcan, a través de distintas acciones aplicadas según el tiempo, el lugar y la circunstancia.

Nuestra disciplina se encuentra inmersa en organizaciones que son sistemas abiertos, interactuantes, donde la influencia se realiza entre todos, y ninguna de las partes puede dejar de estar en relación con las otras. *“Un árbol que crece en el bosque modifica al bosque, pero, al mismo tiempo, el árbol es también modificado por el bosque. El bosque sería distinto sin el árbol; el árbol sería distinto en otro bosque o en otro lugar del mismo bosque”*<sup>3</sup>.

## ALGUNOS CONCEPTOS DE BASE

*No hay nada más fecundo que la ignorancia conciente de sí misma*

*José Ortega y Gasset*

Las acciones de **Relaciones Públicas** son instrumentos especialmente diseñados por los relacionarios para desarrollar su tarea. Conforman el nivel táctico de una organización, es decir, el operacional. Como ya veremos, estas acciones van desde las carteleras de la empresa, hasta la **publicidad institucional o corporativa**. Como todas ellas conllevan la necesidad de un **feed-back (o retroalimentación)**, son llamadas **acciones comunicacionales**, y están incluidas en estrategias globales de Relaciones Públicas, signadas por la filosofía y políticas institucionales. Como analizaremos después, esta comunicación es integradora y busca restaurar el equilibrio de la organización con sus grupos de interés que interactúan con sus realidades.

La materia prima con la que trabajan los relacionarios es la **imagen**, que, al ser virtual, hace de la ciencia relacionaria una de las **no formales (empírica)**, regida por las características de las ciencias sociales. Esta imagen es expresada por la **opinión** que poseen los **públicos** o grupos de interés (grupos transitorios de personas no próximas entre sí, unidos por un interés común) de una organización (entes como pueden ser las empresas, las escuelas, las sociedades de fomento, los hospitales, los partidos políticos, las iglesias, los clubes, etc.) o de las personas que las representan.

Esta imagen (término que proviene del lat. *“imago”*: semblanza, pintura, parecido) es la **representación virtual** de lo que es percibido, y se da en la mente de las personas, registrando lo que recibe de tal o cual entidad, uniendo esto con sus propios contenidos y resultando de ello una nueva mezcla, que se da a conocer a través de la opinión.

La imago institucional es una **proyección de la identidad corporativa**, el conjunto de aquellas características que la hacen ser reconocida y personalizada en la psiquis de sus públicos. Es su esencia, su vida misma. En esta personalidad o cultura corporativa se incluyen sus hechos, valores y normas, el sistema estructural concreto que posee una manifestación visual externa de esa interioridad, el sistema pensante e inteligente de reglas y leyes (normas explícitas e implícitas), y el sistema de sentires o cultura organizacional.

Este sistema de creencias o valoraciones internas *“es tan importante, por lo menos, como su sistema de contabilidad o su sistema de autoridad”*<sup>4</sup>. **Porque la empresa debe demostrar que es una “buena persona jurídica”, y para eso debe serlo desde adentro.** Para poder comunicar esto con eficiencia debemos conocer con amplitud la identidad empresarial. Porque en **Relaciones Públicas** hablamos acerca de nosotros, y mal podemos hacerlo si no está clara esta definición de personalidad.

Una de las prioridades en toda empresa moderna es su **participación en la sociedad a través de una imagen perceptible y auténtica**. Para lograrlo, la organización debe generar un **sistema de comunicación interna y externa** tal que le permita mostrar una imagen única, coherente, dotándose de una **identidad integral**, que emita como contenido del mensaje su verdadera esencia, también llamada concepto.

Esta personalidad<sup>5</sup>, esta “máscara” debe corresponderse con la verdadera interioridad. La máscara del teatro griego se cambia hoy fácilmente, y se ha hecho sumamente transparente: **el público puede saber rápidamente si lo que una empresa muestra es sólo maquillaje o responde a lo mejor de su verdadero ser.** Porque **en relaciones públicas la simulación y el enmascaramiento son suicidas.**

Los distintos **tipos de públicos** de las relaciones públicas pueden ser segmentados en **internos** (pertenecen a la organización), **externos** (no pertenecen a la organización, pero se relacionan de alguna manera con ella) y **mixtos** (si bien no pertenecen a la organización, tienen marcados intereses dentro de ella). A estos últimos también se los llama semi-internos o semi-externos, de acuerdo a la cercanía que posean con la misión institucional.

En realidad, los públicos poseen una gran movilidad social: los que hoy son internos pueden mañana ser externos o mixtos. Por eso es mejor hablar de **grupos de interés**: hoy puedo ser externo, pero mañana puedo ser mixto o interno, y viceversa; lo que cuenta es el interés hacia la entidad, ya que un comprador comprometido con la marca no tiene la misma importancia estratégica que uno que la desconoce.

---

<sup>3</sup> **Claudia Canilli**: “Curso de Relaciones Públicas”; Ed. De Vecchi; Barcelona; 1993

<sup>4</sup> **Alvin Toffler**: “La empresa flexible”; Ed. Plaza & Janés; Barcelona; 1986

<sup>5</sup> Del lat. “persona”: *máscara de actor o personaje teatral.*



Para los grupos de interés internos, la meta es que el dependiente obtenga el sentimiento de que **su tarea es socialmente valiosa**, que sienta el orgullo de pertenecer a una organización de valía en la comunidad, amando lo que conoce porque se siente parte de ese grupo secundario. Para el mixto, el objetivo es generarle una opinión favorable que ayude a **tomar decisiones de colaboración** para con la empresa u organización con la que tiene lazos estrechos, aún sin pertenecer directamente a ella, pero sabiendo que esta asociación le otorga prestigio. Para con los externos, lo importante es obtener la **favorabilidad de la opinión para alcanzar las metas** que la organización se plantee, ya sean económicas, ideológicas, deportivas, profesionales o benéficas.

El paso de la adolescencia a la madurez en las Relaciones Públicas que hoy ya se yergue como una verdadera **filosofía, política, estrategia, y táctica de la comunicación institucional**, se efectúa a través de una concepción integradora. Ahora sí se pueden integrar los **hechos** (acciones), los **valores** (públicos) y las **normas** (relaciones), transformando a las relaciones públicas en **acciones públicas relacionantes**, así como las denomina **Juan Carlos Iglesias**<sup>6</sup>, existenciarías en todo su sentido.

Ya no caben en las empresas aquellas RR.PP. que mantenían la "cultura del verso", al famoso "contact man" y/o a la "niña bonita multilingüe". Cuando los **profesionales** de las relaciones públicas demostramos en los hechos, con acciones concretas, los beneficios que nuestros valores y normas brindan en muy corto plazo a las organizaciones, estamos cumpliendo con eficiencia nuestra función y construyendo una verdadera imagen de nuestra profesión.

Las acciones públicas relacionantes van siendo uno de los instrumentos fundamentales de la **estrategia política institucional**. Y política en tanto se la tome de su derivación de la palabra griega "**polis**", lo que hace al común de los habitantes de una urbe, la conjunción interrelacionada de organizaciones sociales. Es por esta razón (y por el desprestigio que en algunos ambientes se tiene de los "erre-erre-pe-pé") que algunas organizaciones han optado por denominar **relaciones institucionales, comunicaciones empresarias, asuntos públicos, imagen corporativa** u otras formas a sus áreas o departamentos de Relaciones Públicas.

Las acciones de Relaciones Públicas realizan una función preponderante en el **desarrollo** del hombre organizacional, propendiendo a su bienestar comunitario. Estas acciones se dan como un **proceso continuo**, planificado e integrador, cuyos emprendimientos están estrechamente vinculados.

En el mismo sentido, la denominación del profesional debería modificarse de "relacionista" a **relacionario**, aquél que vivencia existenciaríamente la vocación de realizar acciones públicas relacionantes. Ya no es un **relacionista**, mero aficionado o "con tendencia"<sup>7</sup> a las relaciones públicas, sino que se constituye como relacionario en su esencia vivenciando en toda su concepción la filosofía y objetivos de su profesión. Su vida laboral, sus estudios, su visión del contexto y su imagen condicen permanentemente con las Relaciones Públicas profesionales.

De aquí en más, cualquier denominación que utilicemos en un orden práctico de lectura, tendrá como marco esta concepción integradora y total.

## PRINCIPIOS DE ACCIÓN

*Ninguna ley puede contentar a todos*  
**Tito Livio**

Basados en las premisas que plantean distintos legos en nuestra materia<sup>8</sup>, enumeramos los **principios de nuestras acciones** respecto de los grupos de interés receptores de nuestra comunicación:

### DE PRECISIÓN

Determinar y fundamentar claramente los objetivos. Los públicos responden con mayor fidelidad cuanto más precisos son los contenidos de los mensajes emitidos.

### DE EQUILIBRIO

Transferir en todo sentido, alcanzando una mediación ejecutante entre los mutuos intereses, reordenando el plano valorativo en beneficio de todas las partes intervinientes, donde todos ganen.

### MOTIVANTE

Realizar un esfuerzo persuasivo buscando las acciones más eficientes según los deseos y necesidades de los grupos de interés. Las motivaciones deben fluir de impulsos que no afecten la armoniosidad de las conductas.

### DE ADECUACIÓN

Acomodar las acciones para que el acto comunicacional se cumpla en todo el proceso. Esta adecuación tiene estilos variados, siendo el más importante el lenguaje<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> "Acciones públicas relacionantes", tesis U.A.J.F.K., Bs. As, 1985

<sup>7</sup> Aceptación latina de "ista".

<sup>8</sup> Ver **Juan Carlos Iglesias** en "Acciones Públicas Relacionantes" y *acopladas a las 7 "C"* de la comunicación de **Scott Cutlip y Allen Center**

<sup>9</sup> Como dijo **Juan Nieto Rodríguez**: "El funcionamiento de cualquier sistema relacional exige que las informaciones fluyan por canales perfectamente delimitados, hacia públicos bien determinados"

### **DE CONSUMACIÓN**

Tomar a las RR.PP. como un objetivo de relación y comunicación, no como una acción disfrazada con fines comerciales, lo que sería tremendamente espúreo. Además de ser un objetivo instrumental dentro del plan de comunicaciones de la organización, nuestra profesión debe tener un fin relacional en sí misma. Es una acción del hombre hacia el hombre.

### **DEMOCRATIZANTE**

Presentar los hechos bajo la premisa “el pueblo quiere saber de qué se trata”. Los públicos tienen derecho a la transparencia de los actos de las organizaciones de las cuales se interesa. La verdadera presentación de estas realidades empresarias reivindica el derecho a conocer, pilar de la libertad de elección y por ende, de la democracia.

### **CREATIVO**

Atraer el interés de los grupos y las personas a través de la novedad y la creatividad, logrando luego la aceptación. El proceso se realiza primero dando a conocer, luego buscando la comprensión del mensaje, después convenciendo y por último comprometiendo (fórmula de las 4 CO: conocer, comprender, convencer y comprometer, más completa que la antigua AIDA: atención, interés, deseo y acción, ya que implica una retroalimentación de un proceso valorante)

### **GRUPAL**

Supeditar lo individual a lo colectivo, sintiéndose integrante de un todo societario, ente que es mayor que cada parte, desdeñando perfiles autosuficientes, egocéntricos y soberbios.

### **DE VERDAD**

Comunicar la mejor verdad, de la mejor manera, y en el mejor momento. Aún cuando esa verdad no sea un elogio. Cuando la organización acepta que no es perfecta, se muestra mucho más parecida a sus públicos, y es mejor valorada por ellos. Porque lo que está muy por encima se odia, lo que está un poco por encima se desea, lo que está al mismo nivel es indiferente y lo que está por debajo se desprecia.

### **DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Demostrar que la organización es responsable socialmente de los grupos de interés con los que interactúa, ejecutando acciones en consecuencia. Esta responsabilidad social, además de ser una obligación moral en correlato con sus fines específicos, hace que la valoración sea realmente positiva, y ayuda a solucionar problemas en los momentos de crisis<sup>10</sup>.

### **DE COHERENCIA**

Emitir mensajes que concuerden simbióticamente con los niveles de la organización, tanto en su filosofía como en sus políticas y estrategias. Esta coherencia asegura una mejor aceptación del mensaje comunicacional y genera una mayor aceptación persuasiva. Lo que la empresa dice debe coincidir con lo que la empresa hace y es. Para esto debe utilizar, además, un lenguaje simbólico que sea aceptado por la comunidad de la que forma parte, coadyuvando a su unidad cultural.

---

<sup>10</sup> En uno de los almuerzos que realiza habitualmente la división Relaciones Institucionales de IDEA en Bs. As., **Susana Alterman** expresó que “La gestión básica de la empresa en la sociedad es la de reelaborar y procesar elementos tales que los niveles de confort y de crecimiento sean cada vez mayores. Mi experiencia me dice que las empresas hoy en día desconocen y se desentienden de la chance que podrían tener si ejercieran ese formidable rol en una sociedad debilitada y entrampada como la Argentina. Y en la medida en que las empresas no comprendan claramente su posición o verdadera imagen, también ellas pierden, no sólo las posibilidades de su propio crecimiento sino la del apoyo que necesita nuestra sociedad.”

## LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA

*Es una escuela muy cara la de la inexperiencia; sin embargo, los necios no aprenderán en ninguna otra*  
**Benjamin Franklin**

*Lento es el enseñar por medio de la teoría, breve y eficaz por medio del ejemplo*  
**Séneca**

Muchas veces nos hemos encontrado con colegas que al tratar de explicar la función de las Relaciones Públicas apelan a su **objetivo final** (crear, mantener o modificar la imagen de una organización para que ésta sea favorable). En este camino obvian los **instrumentos o acciones específicas** que hacen a la naturaleza del trabajo de las RR.PP.

Tomemos el ejemplo de un médico que explicara al paciente el cobro de sus honorarios por la promesa de brindarle salud, sin explicitar cuáles son los caminos o tratamientos que va a utilizar para lograrlo. Seguramente este paciente dudaría muchísimo y buscaría otro profesional. De la misma forma sucede, en ocasiones, con nosotros, los relacionarios públicos: **mucha imagen** (objetivo final) y **pocas acciones** o instrumentos (metas operativas). De allí a las utopías hay un paso muy corto, y para muchos demasiado tentador desde su mediocridad (es que plantear tácticas estrategizadas implica un compromiso con el Saber, la aplicación sobre la realidad de la teoría).

Un **profesional** de Relaciones Públicas maneja hoy en día técnicas tales como **house-organs, carteleras, organización de eventos, auditorías de imagen, sondeos de opinión, manejo de medios y prensa, publicidad corporativa o institucional, folletos, stands, advertorials, gacetillas de prensa, campañas de apoyo comunitario**, y decenas de acciones más. Pero la praxis sola no basta: es sólo imitadora. Se necesita de la teoría iluminadora que la comprenda y brinde las posibilidades de mejorar la realidad. Un **proceso científico** que es prioritario en el devenir de las Relaciones Públicas para ser llamados verdaderos profesionales. Sobre estos aspectos profundizaremos.

## PERFIL Y ALCANCE PROFESIONAL

*Lo posible ya está hecho, hagamos entonces lo imposible*  
**Napoleón**

La **Federación Interamericana de Relaciones Públicas (FIARP)** definió a nuestra profesión como *"una actividad social, técnica y administrativa mediante la cual se investiga y aquilata la opinión y la actitud del público y se emprende un programa de acción planificado y de comunicación recíproca, basado en los intereses de la comunidad, destinado a mantener la afinidad y comprensión de esta última para con las entidades de cualquier índole"*.

El **Ministerio de Información de Francia** las conceptualizó así, por decreto del 23 de octubre de **1964**: *"El consejero de Relaciones Públicas que pertenezca a los cuadros de una empresa o se halle establecido a título independiente, tiene por misión concebir y proponer a las empresas o a los organismos que recurren a sus servicios el establecimiento y mantenimiento de relaciones de confianza con el público e informar a aquéllos de sus realizaciones y, en general, de todas las cuestiones tocantes a su actividad. Esta misión puede, igualmente, en el interior de la empresa, extenderse a su personal"*.

El 12 de agosto de 1978, en México, reunidos en la **Primera Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas**, los presidentes de las entidades nacionales presentes suscribieron el siguiente **acuerdo**: *"El ejercicio profesional de Relaciones Públicas exige una acción planeada, con apoyo en la investigación, en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad, pública o privada, y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenece"*.

El 8 de abril de 1959 la **I.P.R.A. (International Public Relations Association)** aprobó esta definición: *"Las Relaciones Públicas son una disciplina y/o actividad de carácter permanente y continuado, mediante la cual una empresa u organismo de cualquier naturaleza trata de conseguir el apoyo, la simpatía y la comprensión con cuantos (entes o personas) tenga o desee tener vinculación"*.

Nuestro **Ministerio de Cultura y Educación de la Nación**, en su Resolución Ministerial Nº 01245/88 determinó las **incumbencias o alcances de carácter general de los profesionales de Relaciones Públicas**:

- Estructurar, proyectar y evaluar la imagen institucional de personas y de organizaciones de existencia real o ideal.
- Organizar, implementar y evaluar acciones tendientes a optimizar las relaciones de la organización con sus públicos internos y externos.

- ☑ Programar, coordinar, ejecutar y controlar acciones referidas al Ceremonial y Protocolo y a la Organización de Eventos culturales y sociales.
- ☑ Programar, implementar y evaluar campañas de propaganda y publicidad en relación con la comunicación de la imagen institucional de personas y de organizaciones de existencia real o ideal.
- ☑ Asesorar sobre políticas de comunicación de la imagen institucional de personas y de organizaciones de existencia real o ideal.
- ☑ Realizar estudios e investigaciones referidos a la relación entre la organización y sus públicos y la imagen institucional de personas y organizaciones de existencia real o ideal.
- ☑ Participar en la programación y coordinación de acciones destinadas a la prestación de servicios de cooperación social que realice la organización.
- ☑ Realizar estudios e investigaciones acerca de la estructuración y evolución de la opinión pública en general y de los públicos en particular en relación con la imagen institucional de personas y organizaciones de existencia real o ideal.
- ☑ Realizar arbitrajes y peritajes referidos a la imagen institucional de personas y organizaciones de existencia real o ideal.

Sin embargo, en el tema de las definiciones no está todo dicho: un especialista transcribió 200 formas diferentes de conceptualizar a las Relaciones Públicas. Hasta he leído acerca de las RR.PP. como la “ingeniería del consenso”<sup>11</sup>. Es más: **creo que cada uno de los colegas con los que me he encontrado en mi actividad profesional me ha dado su propia definición, diferente a todas.** Esta individualidad y falta de criterio común podría ser una de las causales por las que nuestra sociedad aún nos desconoce o nos desvaloriza.

---

## FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

*“No sé quién es usted.  
No conozco su compañía.  
No conozco los productos de su compañía.  
No sé qué representa su compañía.  
No conozco a los clientes de su compañía.  
No conozco los antecedentes de su compañía.  
No conozco la reputación de su compañía.  
Entonces... ¿Qué era lo que quería venderme?  
MORALEJA: Las ventas comienzan ANTES de que su  
vendedor llame, con la publicidad de negocios.”  
McGraw-Hill Magazines*

*Que nuestros pasos sean nuestra prédica  
Francisco de Asís*

La misma naturaleza de las Relaciones Públicas se proyecta hacia todos los ámbitos del accionar humano. Obviamente, por ser una ciencia, arte y técnica nacida para el beneficio de las empresas económicas, parecería ser éste, en principio, su ámbito natural. Sin embargo, **no sólo las grandes empresas necesitan de buenas relaciones con sus públicos. La mediana y pequeña empresa se está dando cuenta de la utilidad que buenas Relaciones Públicas pueden traerles. Y también aquellas instituciones que, con otros objetivos que no son comerciales, necesitan de una opinión pública favorable para alcanzar sus metas propias.**

Son los relacionistas (junto con otras disciplinas de la administración y humanísticas) los que les han hecho entender a los dirigentes que **el capital humano es el más importante dentro de su esquema de negocio.** Pero también les han hecho entender que sin una opinión pública favorable nada es posible, y menos en mercados o ámbitos de acción tan competitivos como los actuales, y aún más complejos en el futuro.

En cada uno de los sectores en los que el experto en Relaciones Públicas trabaje deberá ser especialista, pero seguirá manteniendo inalterables los conceptos básicos de su profesión, que hacen a su esencia profesional.

Tanto en el trabajo dentro de las plantillas formales de las empresas como en la asesoría o consultora externa, está capacitado para adentrarse rápidamente y con grandes posibilidades de éxito en un mercado ávido de profesionales **especialistas en el manejo de la imagen institucional, que realicen acciones concretas de comunicación y que puedan demostrar cuanti y cualitativamente los resultados de su gestión.**

---

<sup>11</sup> *Winner, P.:* “PR management”; Ed. El Rostro; Milán; 1989

Las acciones que se concreten en pos de lograr sistemas de relaciones en las organizaciones, pueden adoptar diferentes formas y denominaciones. Según las empresas, en ocasiones los departamentos encargados de las acciones de Relaciones Públicas reciben las más variadas designaciones: **comunicación institucional, asuntos públicos, relaciones institucionales, comunicaciones externas, relaciones comunitarias, etc.** Pero más allá de los nombres, las funciones son sumamente similares. Lo importante es distinguir a estas áreas por sus estrategias y acciones más que por sus denominaciones.

Quizás sea **Miguel Ritter** de Siemens Argentina, quien exprese más claramente el papel de un comunicador institucional<sup>12</sup>: *"Lo primero que tendríamos que definir es qué es un comunicador. Si bien en una compañía hay muchos roles que se identifican con un comunicador, la diferencia con el área que yo presido en esta organización es que mi objetivo principal es la comunicación sistematizada y con una misión definida. Esa comunicación se basa fundamentalmente en una política que nosotros llamamos **comunicaciones integradas**. En otras palabras, que todas las comunicaciones dirigidas a los distintos tipos de públicos con los cuales se comunica Siemens tengan un solo objetivo, y en donde la suma de las partes, ya sean las comunicaciones de marketing, las institucionales, la prensa, las revistas que edita la compañía, sean un todo. Y ese objetivo surge de la identidad que tiene la compañía, impuesta a partir de una filosofía muy clara acerca de lo que quiere ser y cómo quiere ser vista, y sobre todo del cuidado de la marca que es el bien intangible máspreciado que tenemos."*

Al introducirnos en tema explicitamos el perfil y los alcances profesionales determinadas por el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, lo que implica un inventario funcional. Veamos ahora algunos de los **beneficios** que puede acarrear el buen uso de las acciones de relaciones públicas en conjunto con disciplinas similares:

- ✓ **Colaborar en el afianzamiento de las políticas de relaciones laborales**, aquellas que se efectúan entre los niveles jerárquicos de una empresa con sus dependientes y empleados. Esta acción puede realizarse en forma particular o agremiada, aunque en este último caso existe una tendencia a denominarlas **relaciones industriales**. Las acciones de Relaciones Públicas tienen un papel asesor en el análisis de conflictos, climas laborales, convenios específicos, aunque pasan a tener un papel sumamente activo en el manejo de la imagen del público interno, a través de numerosos instrumentos de comunicaciones aplicados sobre el personal de la organización, al que se lo fomenta para la participación y el diálogo, en una tarea de mutuo beneficio. Esta función la realiza en conjunto (internamente delegada) con el área de Recursos Humanos o Personal.
- ✓ **Contribuir a crear un clima de comprensión e interrelación fructífera en las relaciones empresarias** (las que se realizan entre dirigentes de distintas empresas con fines de beneficio común), creando, manteniendo o modificando canales de comunicación, logrando que sean eficientes instrumentos para alcanzar logros comunes. Una acción profesional en este ámbito logra desmitificar aquello de que el relacionario es un "hombre con contactos".
- ✓ **Actuar eficazmente en las relaciones internacionales**, las que se dan entre los gobiernos de estados soberanos y en el intercambio económico regional. En este campo se realizan campañas de imagen del país en el exterior, con el fin de ganar la confianza y estima de los que necesitan mantener relaciones diplomáticas y políticas comerciar o realizar turismo. Aquí también es imprescindible un accionar común con la publicidad y la promoción, realizando planes coherentes, practicables y con resultados positivos concretos<sup>13</sup>.
- ✓ **Preparar el camino de la venta**, trabajando en conjunto con la publicidad y la comercialización. Relaciones Públicas y Marketing trabajan mancomunadamente. Mientras el mercadeo detecta, analiza y pone en marcha acciones para satisfacer las necesidades del consumidor, las Relaciones Públicas lo preparan para aceptar esta satisfacción a través de una imagen favorable de quien se lo ofrece<sup>14</sup>.
- ✓ **Sentar bases de opinión pública favorable para captar adeptos a una ideología** (política, religiosa, etc.), colaborando con la propaganda y la ciencia política. La tarea del relacionario en la propaganda es fundamental, siempre que se mantenga dentro de la ética profesional y utilice los medios más idóneos y beneficiosos para la sociedad. Las técnicas de comprensión y acción sobre la el espacio público y la opinión de las personas se vuelven protagonistas cuando la tarea es convencer para obtener la adhesión a una causa<sup>15</sup>.
- ✓ **Mantener informada a la comunidad**, realizando comunicaciones periódicas de las acciones organizacionales, coadyuvando a la tarea **periodística**. En realidad, los primeros relacionistas eran periodistas de profesión; su función era denominada como "agente de prensa". Hoy las Relaciones Públicas colaboran estrechamente en la tarea del periodismo, haciéndoles llegar las noticias actualizadas acerca de lo que sucede en las organizaciones<sup>16</sup>.
- ✓ **Solventar el accionar de los canales de comunicación social**, comprando espacios o auspiciando programas y transmisiones o publicaciones especiales. Junto con la publicidad, las Relaciones Públicas son los mayores adquirentes de

<sup>12</sup> En una nota realizada por **José Luis Segade** en la revista Mañana Profesional.

<sup>13</sup> **Thomas Russel y Glenn Verril**: "Otto Kleppner's: Publicidad", Ed. Prentice Hall Hisp; México; 1988

<sup>14</sup> **Philip Kotler y William Mindak**: "Marketing and Public Relations"; en Journal of Marketing, octubre 1978

<sup>15</sup> **Jean Marie Domenach**: "La propaganda política"; Eudeba; Bs. As.; 1976

<sup>16</sup> **Eugenio Castelli**: "Manual de periodismo"; Ed. Plus Ultra; Bs.As.; 1981

espacios en los medios. Esta calidad de anunciante lo hace sostén de la actividad privada e independiente de los canales de comunicación sociales<sup>17</sup>.

- ✓ **Colaborar con las instituciones intermedias**, efectuando donaciones, otorgando subsidios y becas de estudios a los miembros de la sociedad que más lo necesitan, construyendo y manteniendo edificios y espacios de utilización comunitaria<sup>18</sup>.
- ✓ **Fomentar las buenas relaciones institucionales**, agasajando invitados especiales, organizando eventos, cuidando el protocolo, manteniendo una relación fluida y fructífera con autoridades y dirigentes de distintas procedencias<sup>19</sup>.

---

## ÉTICA Y DEONTOLOGÍA

*...Hágame caso y tome ya  
lecciones de urbanidad.*

*Cultive buenas maneras  
donde esconder sus pecados.  
Vista su mona de seda  
y compruebe el resultado.*

*Que usted será lo que sea  
-escoria de los mortales-  
un perfecto desalmado,  
pero con buenos modales.*

*Insulte con educación,  
robe delicadamente,  
asesine limpiamente  
y time con distinción.*

*Calumnie pero sin faltar,  
traicione con elegancia,  
perfume su repugnancia  
con exquisita urbanidad*

**Joan Manuel Serrat: "Lecciones de urbanidad"**

El tema ético no es exclusivo de los profesionales de Relaciones Públicas. Pero sí nos afecta. Los relacionarios debemos decir la mejor verdad, de la mejor manera y en el mejor momento. Es decir, **que siempre sea veraz el contenido de nuestros mensajes**. Ahora bien, ¿se debe decir **toda** la verdad? ¿Estamos obligados a decir la totalidad de lo que sabemos, aún cuando el callar no afecta el bien general ni puede traer perjuicios a terceros? Quien esté libre de pecado que tire la primera piedra... Si no, no le pida a los relacionarios que hagan lo que ni él ni nadie hace, aún siquiera el más santo de los santos.

Nuestro Código de Ética nos compromete en un camino de bien común, solidarizándonos con **la Declaración de Derechos Humanos de la O.N.U.** Por eso, más allá de decir **siempre la verdad**, también debemos estar atentos para no caer en la caricatura que plantea el cantante catalán **Joan Manuel Serrat** en "Lecciones de urbanidad": no esconder ni "engalanar la boñiga", recordando que las únicas verdades que no podemos ni debemos callar son aquellas que puedan afectar al bien común, más allá de los objetivos de la institución a la que representamos. **Primero está la gente**, y luego nuestra profesión.

En ocasiones, explicar errores es una excelente estrategia para transparentar la imagen institucional. Pan Am, la novena línea aérea mundial, publicó un aviso en 1990 donde reconocía **"la seria crisis financiera que atravesó Pan Am, la llevó a cometer el peor de los pecados: olvidar a los clientes"**. Al utilizar **la honestidad como concepto**, trató de volver a ser creíble con una estrategia de reconocimiento de errores.

Pero la importancia de la ética se demuestra cuando nos sentimos inmersos en un esquema de valores que incluye la responsabilidad social: sí, **cuando está en juego el bienestar general, cuando nuestras acciones organizacionales son socialmente irresponsables o ajenas al interés público, un verdadero profesional de la comunicación no debe callar, aún que sepa que esto puede traer inconvenientes en su gestión de imagen**. Peor va a ser cuando la verdad se descubra...

Respecto de lo que denominamos **interés público**, **John W. Hill**, fundador de la consultora Hill & Knowlton, escribió en su libro *"The making of a Public Relations Man"* que no se podía dar una definición precisa de su significado, aunque la mayoría

---

<sup>17</sup> **Melvin De Fleur y Sandra Ball-Rokeach**: "Teorías de la comunicación de masas"; Ed. Paidós; Barcelona; 1982

<sup>18</sup> **Scott Cutlip y Allen Center**: "Relaciones públicas", Ed. Rialp; Madrid; 1975

<sup>19</sup> **Jorge G. Blanco Villalta**: "Ceremonial"; Ediciones Argentinas; Bs. As.; 1985

de las personas consultadas lo expresaba como “el mayor bien para el mayor número”, respetando los intereses de las minorías<sup>20</sup>.

**Ray Kotcher**, presidente de Ketchum Public Relations, concludo acerca de la ética en nuestra profesión, aseguró que existen dos puntos fundamentales de los que nos debemos alejar: creer en la veracidad de los datos que estamos comunicando y dejar en claro que actuamos en nombre de nuestros clientes. Aconseja ser muy firmes en no tomar clientes que puedan provocar una controversia interna, lo que mermaría la eficacia y el clima interno.

## CÓDIGO DE ATENAS

*La razón me impone respeto inmediato por la máxima convertida en ley universal, cuyo fundamento no conozco. Pero comprendo que la necesidad de mis acciones por puro respeto a la ley práctica, constituye el deber.*  
**Immanuel Kant**

*Que tus acciones correspondan a tus palabras, y tus palabras correspondan a tu conciencia*

Basados en estos y otros conceptos, reunidos en **Atenas**, los relacionistas del mundo definieron un **Código de Ética Internacional** para el ejercicio de las Relaciones Públicas. Publicamos su texto completo que expresa:

### **Código Internacional de Ética Profesional - (Código de Atenas)**

Adoptado por la Asamblea General del IPRA en Atenas, el 12 de mayo de 1965 y  
modificado en Teherán el 17 de abril de 1968

*Considerando que los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas han aceptado respetar su Carta proclamando "su fe en los derechos fundamentales del hombre, en la dignidad y el valor de la persona humana..." y que, por este motivo, así como por la naturaleza misma de su profesión, los expertos en Relaciones Públicas de estos países deben comprometerse a conocer y respetar los principios contenidos en esta Carta.*

*Considerando que el hombre, además de sus Derechos tiene necesidades que no son solamente de orden físico o material, sino también de orden intelectual, moral y social, y que el ser humano puede realmente gozar de sus derechos en la medida que estas necesidades -en lo que tienen de esencial- están satisfechas.*

*Considerando que los expertos en Relaciones Públicas pueden contribuir ampliamente, en el ejercicio de su profesión, según la manera de ejercerla, a satisfacer estas necesidades intelectuales, morales y sociales de los hombres;*

*Considerando, finalmente, que la utilización de las técnicas que permiten entrar en contacto simultáneamente con millones de individuos, da a los expertos en Relaciones Públicas un poder que debe ser limitado por el respeto a una estricta moral.*

*Por todas estas razones, las asociaciones de Relaciones Públicas que suscriben declaran que adoptan como Carta moral los principios del Código de Ética y que, si a la luz de evidencia presentada al Consejo, se encontrare que un miembro de estas Asociaciones ha violado el presente Código en el curso de sus deberes profesionales, se considerará que ha cometido seria falta sujeta a la sanción correspondiente.*

<sup>20</sup> Citado en el libro de **Raymond Simon**: "Relaciones Públicas"; Ed. Limusa; México, 1986

En consecuencia, todo Miembro de estas Asociaciones:

DEBE ESFORZARSE:

1. Por contribuir a la realización de condiciones morales y culturales que permiten al hombre desarrollarse y gozar de los derechos imprescriptibles que le son reconocidos por la "Declaración Universal de los Derechos del Hombre".
2. Por crear las estructuras y canales de comunicación que, al favorecer la libre circulación de las informaciones esenciales, permiten a cada miembro del grupo sentirse informado, interesado, responsable y solidario.
3. Por comportarse en todas las ocasiones y en cualquier circunstancia de manera que merezca y obtenga la confianza de aquellos con quienes está en contacto.
4. Por tener en cuenta que, dado el carácter público de su profesión, su comportamiento, incluso el privado, repercutirá sobre los juicios que se emitan acerca de la profesión en su conjunto.

DEBE COMPROMETERSE:

5. A respetar, en el ejercicio de su profesión, los principios y reglas morales de la "Declaración Universal de los Derechos del Hombre".
6. A respetar y salvaguardar la dignidad de la persona humana y a reconocer a cada individuo el derecho a formarse su propio juicio por sí mismo.
7. A crear las condiciones morales, psicológicas e intelectuales del verdadero diálogo, y a reconocer a las partes en litigio el derecho de exponer su pretensión y de expresar su punto de vista.
8. A actuar, en todas las circunstancias, de manera que se tengan en cuenta los intereses respectivos de las partes afectadas, tanto los de la organización que utiliza sus servicios, como los relativos a los públicos interesados.
9. A respetar sus promesas y sus compromisos que deben ser formulados siempre en términos que no se presten a ninguna confusión y a obrar honesta y lealmente en todas las ocasiones, a fin de mantener la confianza de sus clientes o empresarios, actuales o anteriores, y del conjunto de los públicos afectados por sus acciones.

DEBE NEGARSE:

10. A subordinar la verdad a otros imperativos.
11. A difundir informaciones que no se basen en hechos comprobados y comprobables.
12. A prestar colaboración a toda empresa o acción que atente a la moral, a la honestidad o a la dignidad e integridad de la persona humana.
13. A utilizar todo método, medio o técnica que tienda a crear motivaciones inconscientes que, privando al individuo de su libre arbitrio, le impedirán ser responsable de sus actos



## RR.PP. COMO VOCACIÓN Y PROFESIÓN

*Cada uno a su manera,  
cada quien con sus modos,  
detrás estamos todos,  
usted, yo y el de enfrente.*

**Joan Manuel Serrat: "Detrás, está la gente"**

Una de las búsquedas más fuertes de los seres humanos se orienta hacia la comunicación, el buen trato, la favorabilidad de las imágenes u opiniones de los públicos. El profesional en Relaciones Públicas es una persona ávida de comunicación, pero específicamente se orienta a un tipo diferente de relación, que trasciende lo privado y la relación cara a cara, para producir el mensaje institucionalmente hacia grupos receptores de características disímiles.

## UNA ACTITUD Y APTITUD DIFERENTE

*Dichoso es el que tiene una profesión que coincide con  
su afición*

**George Bernard Shaw**

*El ganador siempre está haciendo. El perdedor siempre  
está hablando.*

*El ganador siempre tiene un programa de acción. El  
perdedor siempre tiene una excusa para no hacer.*

*El ganador dice: Déme la oportunidad de hacerlo! El  
perdedor dice: Ése no es mi trabajo!*

*El ganador tiene una solución para cada problema. El  
perdedor tiene un problema para cada solución*

*El ganador hace fáciles las cosas difíciles. El perdedor  
hace difíciles las cosas fáciles*

*El ganador se agranda ante las dificultades. El perdedor  
se achica ante los inconvenientes*

**Extractado de la revista Mañana Profesional**

El profesional relacionario buscará en forma creativa las mejores aptitudes y actitudes, los mejores códigos y contenidos de los mensajes y los mejores canales para lograr más rápidamente, y al menor costo, los objetivos de las empresas para las cuales trabaja. En esa búsqueda se relacionará estrechamente con otras personas, las conocerá en profundidad, buceará en sus motivaciones y necesidades, será curioso y analítico, se compenetrará de la cultura para después operar con eficiencia.

Obviamente que al trabajar en relación con otros profesionales y dentro de organizaciones, sus predisposiciones y capacidades deberían estar en consonancia con lo que hoy se exige de un ejecutivo moderno:

- ⇒ **Altos niveles de energía**
- ⇒ **Busca ser evaluado**
- ⇒ **Sin miedos para aceptar desafíos o riesgos**
- ⇒ **Con fuerte motivación y capacidad motivadora**
- ⇒ **Capacidad creativa**
- ⇒ **Flexibilidad y buena comunicación**
- ⇒ **Entusiasmo, transmitiendo una visión del futuro de la compañía**
- ⇒ **Promueve la formación y el desarrollo del personal a su cargo**
- ⇒ **Pone gran énfasis en la ética**
- ⇒ **Sabe de estrategia, administración de recursos humanos y negociación**
- ⇒ **Siente a la empresa como "nuestra"**
- ⇒ **No reclama beneficios pues la organización se los da con justicia**
- ⇒ **Liga la remuneración al desempeño**

Pero además de esto, son características propias que, en general, se evidencian en nuestros colegas (tanto mujeres como hombres):

- la **propensión a la persuasión**,
- la **tendencia al análisis y participación** a través de los canales de comunicación social,
- la búsqueda de **mejorar su propio sistema comunicacional** (que, en general, es de alguien más bien

tímido en lo personal y mucho más suelto en lo grupal) y el **placer de sentir los resultados positivos** de mensajes bien efectuados.

---

## CAPACITACIÓN PROFESIONAL

*Una de las primeras lecciones que el graduado en Relaciones Públicas aprende cuando consigue su primer trabajo en el campo, es que las lecturas que ha hecho en la universidad son tan sólo un preludio de las lecturas que habrá de hacer durante el resto de su vida profesional. Otros pueden leer por placer o no leer en lo absoluto, pero el graduado en Relaciones Públicas lee porque la lectura es vital para el éxito en su profesión*  
**Raymond Simon en "Relaciones Públicas. Teoría y práctica"**<sup>21</sup>

*Nada puedes enseñarle a un hombre: sólo puedes ayudarlo a que se descubra dentro de sí mismo.*  
**Galileo Galilei**

Para lograr cumplir con sus funciones sin mayores inconvenientes y en una tarea verdaderamente eficiente, el relacionario debe comprometerse con una **capacitación profesional adecuada**. Esta capacitación incluye temáticas modernas y acordes con los requerimientos que hoy por hoy las instituciones demandan.

Más aún: como **sólo se aprende porque existe una conciencia de lo que falta** (cuando realmente se necesita), es imposible que se puedan colocar reglas o listas de contenidos de capacitación. Cada uno sabrá en qué momento de su profesión se encuentra y cuál es su carencia actual. Sabiendo que el aprendizaje no es gratis, sino que exige de un esfuerzo personal (y en ocasiones también económico), el relacionario podrá aprender en tanto coloque pasión y acción, en una **actitud proactiva** hacia el proceso de educación profesional.

**De poco sirve esperar a tener un trabajo para comenzar a aprender.** En un sistema tan competitivo como el actual, quien no ha hecho su inversión en capacitación previamente, muy difícilmente tenga posibilidades laborales de buen nivel. Por esta razón son tan importantes aprovechar los momentos en los que cada uno se aboca a la formación, tanto en las aulas como en la práctica sobre la realidad. "**Carpe diem**" decía Robin Williams interpretando al profesor de la película "La sociedad de los poetas muertos".

## SISTEMA DE CAPACITACIÓN EN RR.PP.

*Lo importante para el hombre es que reconozca el uso que debe dar a su propio conocimiento*  
**Platón**

Teniendo en cuenta una formación para la tarea, los **elementos integrantes de un buen sistema de capacitación** en Relaciones Públicas son:

- ☞ **Filosofías-Políticas-Estrategias-Tácticas modernas de RR.PP.:** aprender los planos tácticos dentro de marcos estratégicos actuales e integradores
- ☞ **Comunicación:** tanto la interpersonal como la social
- ☞ **Ceremonial:** para aplicar el protocolo en ámbitos privados y públicos, así como las técnicas de la organización de eventos
- ☞ **Idioma/s:** preferiblemente inglés, el más utilizado en los negocios
- ☞ **Redacción, oratoria, negociación, informática:** como formación general para la comunicación empresaria
- ☞ **Ciencias sociales y humanísticas:** para insertarse dentro del marco de las ciencias empíricas que aplican sobre lo humano, tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo
- ☞ **Estadística y métodos científicos de investigación**

---

<sup>21</sup> Ed. Limusa; México; 1986. **Imprescindible leer** Pg. 222

- ☞ **Administración y recursos humanos:** ya que nuestro accionar se circunscribe dentro de organizaciones con sus propias dinámicas y sistemas
- ☞ **Canales de comunicación:** tanto controlados como massmediáticos
- ☞ **Marketing, publicidad, propaganda, periodismo, relaciones internacionales:** para desarrollar una tarea coordinada e integrada
- ☞ **Otras especialidades** (según el ámbito de acción)

La formación de un profesional de relaciones públicas se realiza en un **sistema sinérgico** donde muchos grupos de interés actúan e influyen, realizando un verdadero proceso de capacitación y educación. Los estudiantes de esta profesión están influidos por sus propios padres y familiares, los graduados y profesores que ya han transitado parte del camino, las instituciones (principales beneficiarios de sus servicios), y otros tantos grupos influyentes.

Por otro lado, un mercado tan complejo y con altibajos como el argentino necesita de profesionales altamente **capacitados en lo teórico pero con el suficiente conocimiento pragmático que les asegure la aplicación de la teoría en la realidad, transformándose en verdaderos científicos de las Relaciones Públicas**. Una ciencia aplicada a casos concretos y operacionales, que logren resultados en el corto, mediano y largo plazo.

Los contenidos temáticos de los programas de estudios deben ser diseñados para que el estudiante egrese con los conocimientos suficientes para desempeñarse satisfactoriamente en **departamentos o áreas internas de las empresas, administración de empresas consultoras y asesorías de imagen, comunicaciones internas, relaciones comunitarias, organizaciones sin fines de lucro, partidos políticos, centros de enseñanza, servicios, bancos, centros de salud, y toda aquella organización que tenga trato con públicos y necesite una imagen favorable de ellos para optimizar sus resultados**.

Para lograr este objetivo, una carrera de grado debería diseñarse con un sistema de materias teóricas particionadas solidariamente en distintas áreas temáticas (**administración, relaciones públicas, ceremonial, psicología, etc.**), que se complementarían con una área de **trabajos de campo o prácticas obligatorias (en sistemas de pasantías)** que le sirvan al estudiante para conocer la realidad de las empresas en las que trabajarán, además de aplicar en el momento los conocimientos teóricos que se les está brindando, realimentándose con la experiencia, para luego volver a analizarla y recomenzar el proceso científico. No debería graduarse ningún nuevo profesional sin esta aplicación concreta de lo estudiado.

Además, deberían agregarse en el desarrollo de los estudios aquellas materias que le sirvan al profesional para ampliar su campo laboral o para utilizar mejor las herramientas de trabajo diario, ya sea en las estrategias y tácticas, como en aquellos temas como oratoria, redacción, informática, persuasión y opinión pública.

En resumen, la **capacitación de un profesional de excelencia** tendría que incluir, en la actualidad, cuatro áreas temáticas generales, todas y cada una necesarias para la formación profesional requerida, que se apliquen sobre el campo de la realidad:

- ☞ **Área Relaciones Públicas:** Aportar los conocimientos de las distintas estrategias y tácticas de las relaciones públicas, la comunicación individual y empresarial, el manejo de la opinión pública, prensa, publicaciones, canales audiovisuales, comunicaciones internas y externas, y disciplinas afines.
- ☞ **Área Ceremonial:** Aportar los conocimientos teórico-prácticos para la implementación del ceremonial público y privado, la organización de eventos (ferias, exposiciones, congresos) y las relaciones entre estados.
- ☞ **Área Administración:** Aportar los conocimientos de las distintas herramientas de la administración de empresas, los recursos humanos, la informática, los costos y la estadística para un accionar eficiente y adecuado a las organizaciones beneficiarias del accionar profesional.
- ☞ **Área Psicología:** Aportar los conocimientos de los conceptos y aplicaciones básicas de la psicología y sociología para la delimitación, interpretación e investigación de los públicos, la persuasión y la ética.

## LOS CONTACTOS PROFESIONALES

*Jamás envidié la riqueza de un hombre, ni me sentí inferior a él. Sólo reconocí superioridad en quien me aventajaba en virtudes y conocimientos*  
**Diógenes**

Pese a que durante mucho se consideró al relaciones públicas sólo “una persona con contactos”, y que hoy los profesionales creemos estar en un nivel superior de ese conocimiento, no por eso lo debemos desestimar, así como no podemos desechar los primeros escalones de una escalera. Poseer **una buena base de datos de nombres y organizaciones** es, sin dudas, un gran capital de un relacionario (en realidad, de cualquiera que quiera tener éxito en los negocios).

Para lograrlo, las reuniones sociales y de trabajo deben ser aprovechadas para intercambiar tarjetas personales, además de reconocer la utilidad de cada una de las personas con las que convivimos en un mismo tiempo espacio. **En todos los casos debemos dejar registro de nuestra presencia;** y en los negocios esa acreditación se realiza a través de las tarjetas, por lo que es un tema al que se le debe dedicar la suficiente atención.

En muchas ocasiones, estos “primeros contactos” nos sirven para comenzar luego una fructífera relación. También nos resultan una excelente fuente de información para futuras relaciones empresarias. Es conveniente estar actualizado con datos personales que aparecen en los medios, para reconocer la importancia que tiene la persona contactada.

Los mejores contactos son aquellos que podemos considerar líderes de opinión de los grupos de interés con los que la empresa u organización interactúa. Pero ningún acercamiento y conocimiento debe ser desestimado, salvo que afecte a su propia ética o valores compartidos por la cultura organizacional.

Una buena complementación de esta recopilación de datos personal, es utilizar con inteligencia las bases proporcionadas por empresas que se dedican a esta tarea, y que publican las **Guías** donde figuran los nombres, cargos y pequeña biografía de autoridades públicas y privadas. Un verdadero **“Quién es quién”** que integra las personas que pueden ser de interés para nuestra gestión.

## FICHAS DE CONTACTOS

*Capacidad. Currículum. Contactos. Y ... (suerte). Las cuatro “C” que aseguran conseguir trabajo.*

Las bases de datos hoy son incompletas si no se genera **un fichaje donde consten los datos más relevantes** de la persona, ya sea recolectados personalmente como a través de fuentes oficiales u oficiosas. Este fichaje nos permitirá saber de nuestra relación histórica con cada persona, lo que nos otorga una ventaja comparativa muy importante a la hora de relacionarnos.

En la ficha debe quedar claro cuáles son los datos comprobados y cuáles los no comprobados, ya que se puede “meter la pata” realizando afirmaciones que sólo se han escuchado como rumor.

Y justamente hablando de rumores, los contactos y conocimientos de personas son sumamente beneficiosos, pero siempre que se maneje con suma **reserva** la información estratégica que el profesional posee, tanto de sus clientes como de sus conocidos. La discreción y la reserva son virtudes de un profesional que quiere mantenerse en el tiempo, cada vez con mayores posibilidades. Caer en el “chusmerío del ambiente” puede llegar a ser suicida, ya que en muchos casos la persona que está “tirando de la lengua” puede ser quien vaya con la “novedad” a nuestros propios jefes o contratantes.

Uno de los mayores recaudos en este tema son las declaraciones **“off the record”** que se realizan con los periodistas, pidiéndole que esa información no salga publicada. Mi sugerencia es que toda la información que se brinde a la prensa, oficial como extraoficialmente, pueda ser publicada sin más. Las “confidencias” a amigos periodistas sólo sirven para traer inconvenientes.

## CURRÍCULUM VITÆ

*La mentira más común es aquella con la que un hombre se engaña a sí mismo. Engañar a los demás es un defecto relativamente vano*  
**Frederick Nietzsche**

La confección de un buen currículum vitæ proporciona una ventaja importante al profesional, no sólo cuando se encuentra en la búsqueda laboral, sino cuando tiene que contactarse con los medios, para que el tratamiento sea de acuerdo a la historia profesional y no sólo según la sensación “de piel”.

Pero lo más importante es confeccionar buenos currículums de las autoridades de la organización, que estén redactados de forma que puedan ser utilizados por la prensa en forma atractiva, sin deformaciones, y cuya actualización sea permanente. **Una buena presentación de los dirigentes a la prensa o a otras organizaciones es una carta de recomendación de los productos o servicios que éstos brindan a la comunidad.**

---

## AGENDA DE TRABAJO

*Los discursos pasan y se olvidan. Sólo los hechos  
permanecen y pasan a la historia*  
**Napoleón**

*La más burda de las tentaciones de un artista es la de  
ser un genio*  
**Jorge Luis Borges**

He conocido muchos excelentes cerebros con grandes ideas y contagiable empuje que ven perdidos sus esfuerzos por la dispersión permanente de sus energías, actuando sin orden, "olvidándose" de citas... Hasta algunos de ellos consideraban gracioso o simpático este hecho, ya que se pavoneaban de su impuntualidad e informalidad como una de las características de los "creativos".

Pero como le hemos escuchado decir al maestro **Norberto Cháves**: "*Creatividad sin límites es mediocridad*". ¡Cuánta de esa energía es desperdiciada por no llevar una buena agenda de trabajo, donde los límites temporales (que, obviamente, son sólo orillas y no el río mismo) permitan el libre fluir de las energías encauzadas hacia la consecución de objetivos comunes!

Organizar una agenda de tareas es una de las actividades más importantes de un profesional excelente. Saber qué tratar en cada momento no significa saber qué hacer en cada momento, pero sí nos sirve para ordenar los pensamientos, y más aún si esos pensamientos dependen de puestas en común con otros integrantes de fuerzas de trabajo.

Cuántos minutos dedicar a cada acción es algo que se optimiza cuanto mayor es la experiencia en la asignación de tiempos. Sin embargo, a mi criterio parecería que este es un tema que más que aprenderse debe vivenciarse en su eficiencia. Creo que nadie comienza a hacer una buena agenda hasta que se ha perdido en la consecución de sus fines. Es decir, aunque aconsejemos en este sentido de la ordenación de esfuerzos, quien no posea su propia experiencia de stress por incumplimiento de plazos o por imprevisión, no tendrá a su mano uno de estos hermosos recordatorios de nuestra mente, que son **mucho más que cuero con papel...**

## RAÍCES DE UNA MODERNA DISCIPLINA

### UNA LARGA HISTORIA: EL SER HUMANO EN SOCIEDAD

*El progreso es la realización de las utopías*  
**Oscar Wilde**

La búsqueda del hombre ha sido, es y será la **sociabilidad**. **Aristóteles** definió a la condición humana como *aquella que existe en relación con sus semejantes, representando su rol en sociedad*. Hombre político en su verdadera acepción, la que proviene de **polis** (del griego: muchos, también ciudad-estado). **Político** es, entonces, aquella persona que se ocupa de los asuntos de los ciudadanos, en definitiva, del **bien común**. En base a esta definición, el autodenominarse "apolítico" es expresar que no le interesa el bien de sus semejantes ni lo que suceda a su alrededor. En realidad, probablemente estén queriendo titularse "apartidarios".

Caminamos hacia las formas de relación más adecuadas que ayudan a encontrar la trascendencia y felicidad del ser humano. Las personas tratamos de relacionarnos unas con otras para armar ese complejo entramado al que denominamos **sociedad**. Es más: aquellas que por propia voluntad o debido a una patología se alejan de los demás y se cierran e introyectan para aislarse del contexto, son considerados insociables, enfermos, parias, de los que es mejor estar lejos, acentuando aún más su marginalidad.

**Hombres y mujeres vivimos en sociedad**. Allí, junto con nuestros pares vamos conformando el entorno vivo y natural, nuestro ambiente social, parte de aquella "**circunstancia**" de la que habla **José Ortega y Gasset**<sup>22</sup>. Han pasado centurias desde que el primer humanoide habitó este planeta al que nombramos Tierra. Pero si nos detenemos a analizar en profundidad nuestra historia, nos daremos cuenta que, en lo básico, poco ha cambiado desde aquél entonces: **desde el tambor a la Internet, la esencia sigue siendo la comunicación**.

---

### PRIMERA ETAPA: LA TIERRA

*El cielo, el sol, los elementos, los hombres, han sido siempre los mismos*  
**Maquiavelo**

Nuestros antepasados prehistóricos vivían en pequeños **grupos nómades o sedentarios**, cuya actividad mayor era el sustento y la supervivencia a través de la caza, la pesca o la cría de rebaños. En algún momento de hace 10.000 años comenzó una revolución que se llamó **agrícola ganadera**, difundándose en todas las comunidades y acrecentando la superficie cultivada.

Por supuesto, el nomadismo (que antes era la mayoría) dejó paso al sedentarismo: ¡Ya no se podían llevar los campos con ellos! Nació así una nueva forma de vida. Como lo puntualiza **Alvin Toffler**<sup>23</sup> "*la primera ola comenzó hacia el 8.000 a.C. y dominó en solitario la Tierra hasta los años 1650-1750 de nuestra era*". Justamente en 1650 la población mundial era de 545 millones, diez veces menos que la actual, pero muchísimo mayor que el conjunto tribal primigenio.

En la **primera ola** convivían los **primitivos** y los **civilizados**, siendo estos últimos aquellos pueblos que dominaban la agricultura y la ganadería. La tierra era la base de la economía, de la vida social, de la cultura, de la estructura familiar y de la política. Había una **sencilla división del trabajo**, y surgieron clases sociales y castas particularmente definidas. La tarea principal era la **artesanal**, y los padres enseñaban sus oficios a los hijos. Las familias vivían en comunidades que se **autoabastecían**. Por supuesto que con excepciones, el mundo mostraba grandes extensiones de tierra donde las personas se reunían en estructuras **autocráticas** pero **descentralizadas**.

Pese a que los cambios se fueron produciendo en forma paulatina, y el llegar de una nueva forma de convivencia va desplazando lentamente a la anterior, el advenimiento de la **segunda ola** fue bastante rápido y traumático, ya que encendió una encarnizada polémica entre los defensores de la era agrícola ganadera y los adalides del futuro fabril. Su nacimiento se

---

<sup>22</sup> 1883-1955, filósofo español, nacido en Madrid, fundador de la Revista de Occidente (1923) y autor de la tesis "Yo soy yo y mi circunstancia" de 1914

<sup>23</sup> "La tercera ola", Ed. Plaza y Janes, Barcelona, 1981, Pág. 29. **Alvin Toffler**, "gurú" empresario autor de numerosas obras en colaboración con su esposa Heidi, llegó a cobrar por conferencia de hora y media más de 100.000 dólares.

produjo en el siglo XVIII, con la invención de la **máquina de vapor** que reemplazó la fuerza sanguínea. Fue la **revolución industrial**.

## SEGUNDA ETAPA: EL CAPITAL

*El peligro del pasado estribaba en que los hombres se convertían en esclavos. El peligro del futuro es que los hombres puedan llegar a convertirse en robots*  
**Erich Fromm**

Mientras la energía de la primera ola provino de lo que Toffler llamó "**baterías vivientes**" (potencia muscular animal y humana) con el agregado de algunos molinos de viento, algunas ruedas de agua y la leña, las sociedades de la segunda ola utilizaron recursos no renovables: el **petróleo**, el **gas**, el **carbón**. Por ejemplo, las máquinas se anexaron al telar, y la producción textil aumentó. Se necesitaron cada vez más brazos para manejar esos aparatos ruidosos y calientes. Brazos que debían venir de los campos. Desde allí viajaron los hijos de los campesinos a probar suerte en la ciudad, cobrando un sueldo que sólo les alcanzaba para comer, vestirse y comprar los mismos productos que otros como ellos fabricaban en masa a través de las **líneas productivas**, un invento del gran industrial **Henry Ford**, inmortalizado luego por **Charles Chaplin** en su comedia cinematográfica "Tiempos Modernos".

La economía y la sociedad se **centralizaron**, manteniendo las relaciones **autocráticas**, pero esta vez cambiando la autoridad de sangre (familiar) por la del jefe (económica). La nueva familia debía ser **móvil** (poder vivir en un lugar y trabajar en otro), tener **lazos no demasiado fuertes**, y fundamentalmente, ser **dúctil en los oficios**, ya que el hombre pasaba a ser "**un engranaje más de la máquina**". A este tipo de organización primaria se lo llamó **familia "nuclear"**, compuesta por la pareja y unos pocos hijos.

La educación, más allá de los contenidos formales, comenzó a adoptar las formas necesarias para la producción masiva:

- ✓ **puntualidad** (para cumplir con los turnos y no para la producción),
- ✓ **obediencia** (para trabajar sin quejas, ni intentar contradecir a la autoridad) y
- ✓ **trabajo mecánico y repetitivo**.

Desde pequeños los niños fueron criados como "hombrecitos" para que estén listos lo antes posible. Todo el sistema educativo estaba diseñado y pensado para formar hombres y mujeres "engranajes" de la gran máquina productiva. La enseñanza cambió, adaptándose a las necesidades de la industria de contar con empleados capaces de responder a estímulos semejantes, de respetar las normas de convivencia y de fomentar la socialización laboral.

## LOS SEIS PRINCIPIOS DE LA INDUSTRIALIZACIÓN

*Quizá la más grande lección de la historia es que nadie aprendió las lecciones de la historia*  
**Aldous Huxley**

El código oculto de la segunda ola se concentró en **seis principios** que operaron en distinta medida en todos los países de la segunda ola, reforzándose mutuamente y generando el auge de la burocracia, es decir, mantener a la gente ocupada haciendo tareas poco eficientes. Estos principios fueron<sup>24</sup>:

- = **Sincronización**: No permitir por ningún motivo que las máquinas paren y se pierda producción. "*Time is money*". La competencia podía quitarles mercado si no satisfacían en tiempo a sus demandantes. Los alumnos de primaria eran educados para responder instantáneamente a la campana de la escuela, a fin de que en la fábrica estuvieran acostumbrados a responder de la misma forma a la sirena de inicio y fin de turno.
- = **Uniformización**: crear millones de productos idénticos, abaratando costos y multiplicando al infinito las ganancias. Uno de los precursores de la uniformización del trabajo fue **Theodore Newton Vail** de la **A.T.T. Co.**, quien uniformó el aparato telefónico individual, sus componentes, la administración y todos los procedimientos de ventas. Para Vail el trabajo era una simple suma de reglas y normas que habían de cumplirse al pie de la letra. Los medios masivos que recién aparecían cumplían maravillosamente con la premisa de la uniformización. Otro de los más conocidos fue **Frederick Winslow Taylor**, quien diseñó una teoría donde argumentaba que se podía dar un carácter científico al trabajo, haciendo que fuesen uniformes todos los obreros, mecanizando la tarea, y por lo tanto reemplazando al hombre por otro cualquiera que hiciera exactamente lo mismo.
- = **Concentración**: reunir a la población y a la actividad industriales en centros poblados muy densamente, conformando grandes ciudades donde el acceso al combustible (y a la electricidad) sea fácil. Los habitantes de las zonas rurales fueron prontamente llevados hasta gigantescos centros urbanos. Las fábricas congregaron a miles de trabajadores

<sup>24</sup> Recomiendo aquí la utilización de la palabra mnemotécnica SUCCEM

bajo un mismo techo. Se dio paso al nacimiento de las corporaciones y de los monopolios. El soviético **Lenin**<sup>25</sup> estaba convencido de la necesidad de convertir a los ciudadanos en obreros de un solo y enorme sindicato: el mismo Estado.

= **Centralización**: crear métodos completamente novedosos para centralizar el poder, las decisiones, las informaciones, en fin, todas las operaciones de la sociedad. Los ferrocarriles fueron los primeros y más importantes gestores de la centralización. Sus dirigentes uniformizaron tecnologías, pasajes y horarios. Centralizaron completamente la información, y a través de una estructura en cascada ascendente todos debían emitir partes diarios de sus actividades. Concentraron capital, energía y decisiones. Lo mismo sucedió con los gobiernos, los partidos políticos, los ejércitos, la educación.

= **Especialización**: acelerar la división del trabajo, sustituyendo al habilidoso campesino por el especialista concienzudo y por el obrero que realizaba una tarea repetida hasta el infinito. El famoso economista inglés **Adam Smith** comenzó su libro "**La riqueza de las naciones**" diciendo: "*el mayor progreso en el poder productivo del trabajo... fueron los efectos de la división del trabajo*". Por supuesto que la consecuencia de esta premisa fue la progresiva deshumanización del trabajador.

= **Maximización**: convertir el concepto de grande en sinónimo de eficiente. También se utilizó por analogía: si producir en masa significaba beneficios, menor costo unitario y bienestar, todo lo que sea masivo y grande, debería traer los mismos beneficios. Así lo refleja **Toffler**<sup>26</sup> relatando el final de la canción que entonaban los obreros y gerentes de la **Matsushita Electric Company de Japón** (fabricante de productos como National, Panasonic y Technics):

*"...esforzándonos al máximo por aumentar la producción,  
enviando nuestros artículos a los pueblos del mundo,  
interminable y continuamente,  
como el agua brota de su manantial.  
¡Crece, industria! ¡Crece, crece, crece!  
¡Armonía y sinceridad!  
¡Matsushita Electric!"*

---

## TERCERA ETAPA: LA INTELIGENCIA

*La civilización no suprime la barbarie, la perfecciona*  
**Voltaire**

Aún en el siglo XX se siguen apreciando los efectos de la segunda ola. Pese a que una tercera marejada está entre nosotros, en algunas sociedades **persisten las tres olas en forma paralela**, entrechocándose. Sin embargo, los países más avanzados del mundo han ingresado en la **era tecnotrónica**, habiendo culminado la marea del industrialismo a fines de la segunda guerra mundial.

Se considera como nacimiento de la **tercera ola** la década que comenzó en 1950, cuando en Estados Unidos la cantidad de trabajadores de **servicios** se hizo mayor al de obreros manuales, cuando los **transistores** ya eran una realidad de la industria, y la **computadora** comenzaba a ser cada vez más accesible y útil como herramienta que potenciara la mente, a diferencia de la máquina de la segunda ola que potenciaba el físico<sup>27</sup>. Obviamente, estamos hablando de un ordenador de 3m. de alto por 30m. de largo, que si se fabricara hoy para cumplir las mismas funciones, cabría en la palma de la mano.

En 1959 se patentó el **microchip**, un circuito de tamaño menor a una cabeza de fósforo, encerrado en una oblea de silicón. Sus autores, los estadounidenses **Jack Kilby** y **Robert Noyce**, iniciaron una verdadera revolución informática.

La **era tecnotrónica** ya estaba entre nosotros. En la **Argentina**, todavía generando grandes movimientos por su choque con una revolución industrial que dejamos por la mitad. Pero con muchas posibilidades de entrar directamente en la nueva "onda". Es que las características de la tercera ola dan pie para "surfear" en ella con poco riesgo y grandes beneficios. Repasemos sus características.

Mientras la segunda ola polucionaba el ambiente con combustibles no renovables, la tercera retoma el tema **ecológico** y busca nuevas formas de energía, ya utilizadas en la primera ola, pero con la anexión de la tecnología de avanzada. Pequeñas células convierten los rayos solares en electricidad, al igual que las hélices gigantes en territorios ventosos. También hoy, por genética, pueden crearse bacterias que "comen" petróleo contaminante y se regeneran rápidamente.

La premisa es "**la energía se agota, utilicemos racionalmente lo que nos queda y desarrollemos nuevas formas renovables**". Utilizar menos energía significa, entre otras cosas, trasladarse menos, ahorrando combustible: entonces, ¡a

---

<sup>25</sup> Líder de la revolución bolchevique que destronó al zarismo ruso e impuso el sistema comunista soviético luego del "octubre rojo" de 1917

<sup>26</sup> "La Tercera Ola", Op. Cit., pág. 67

<sup>27</sup> Tomado en su acepción más común: el cuerpo, aunque en realidad la palabra viene del gr. physis: lo natural y lo social.



trabajar en casa!, con una terminal de computación conectada al equipo central de la empresa, mientras los hijos aprenden en el hogar el oficio de sus padres. Y decimos **padres** (en plural), ya que la **mujer** pasa a cumplir un rol completamente diferente en esta nueva ola: se casa mucho más tarde, busca asentarse en un proyecto laboral propio, y el nacimiento de los hijos se planifica cada vez más para insertarse armónicamente en este nuevo desarrollo familiar.

Hoy el analfabetismo se mide por el desconocimiento en el uso de las **computadoras personales**. La educación se hace a través de PC con posibilidades **multimedia** (imagen y sonido computarizados), con datos almacenados en discos compactos de lecto-escritura láser. Módems de alta velocidad (broadband) nos conectarán rápidamente con el mundo en forma directa o a través de redes, con señal transportada por satélite o fibra óptica<sup>28</sup>.

**Las empresas cambian a ritmo vertiginoso.** Sus procesos, su economía, sus funciones se modifican. Las empresas grandes y las pequeñas comienzan a diferenciarse por otros factores que no son sólo sus volúmenes de producción. Los "monstruos" se fraccionan en mucho más pequeñas unidades de negocios. Sus variables ya no son las mismas. Veámoslo en este cuadro:

Variables	EMPRESA GRANDE y antigua	EMPRESA CHICA y moderna
<b>Economías</b>	de escala	produccion en pequeños lotes
<b>Marketing</b>	masivo	segmentado
<b>Organización</b>	pirámides afinadas	pirámides aplanadas
<b>Niveles Jerárquicos</b>	Numerosos	Escasos
<b>Grandes Fábricas</b>	Numerosas	Escasas
<b>Personal</b>	Mucho	Poco
<b>Énfasis</b>	Cantidad	Calidad
<b>Cultura</b>	Estable y simple	Cambiante y compleja
<b>Management</b>	Tradicional y verticalista	Flexible y participador
<b>Estrategia de RR.PP.</b>	Llegar a la mayor cantidad	Convencer a los que me importan

**¿Ser grandes y actuar como chicos, o ser chicos y actuar como grandes?** Para responder a esto se preparan hombres de negocios con otras características: son los **entrepeneurs** o emprendedores, una actitud más que una etiqueta, que incluye un mix de

**creatividad,  
compromiso con la tarea y la institución,  
propia iniciativa y criterio,  
mente abierta,  
independencia dentro de un sistema interrelacionado,  
autosuperación permanente,  
observador y atento,  
está permanentemente estudiando, alcanzando logros y perfeccionándose.**

Tal como lo expresó **John F. Welch Jr.**, CEO de General Electric en la revista Fortune del 26.03.90: *"The winners of the nineties will be those who can develop a culture that allows them to move faster... We've got to simplify and delegate more"*.

Pero esto recién comienza... **Bill Gates**, el creador de **Microsoft**, la empresa de software que generó los sistemas operativos, entornos de trabajo y software de millones de computadoras en el mundo (D.O.S., Windows, Word, Excel, etc.), imagina ya para las PC del siglo XXI. Pensar que la primera computadora personal (la **Apple II**) se vendió no hace mucho, en 1977... Y la **IBM**, con "el revolucionario" D.O.S., en 1981...

Las comunidades retornan a ser prácticamente **autoabastecidas**. Las familias se vuelven a unir por generaciones, aunque ya con menos hijos, para poder atenderlos y educarlos mejor, poseyendo más tiempo para desarrollar actividades deportivas y de tiempo libre ecológico.

En las empresas, nuevos tipos de organizaciones jerárquicas darán lugar a una variedad de nuevas formas de instituciones, especialmente la llamada "**en red**". La nueva élite obrera será de técnicos y especialistas, quienes mantendrán su trabajo en

<sup>28</sup> El avance de redes como Internet es espectacular no sólo en los países desarrollados, sino también en nuestro país. Tengamos en cuenta que dentro de muy poco tiempo esto que está escrito en papel va a ser leído directamente en pantalla y a distancia, o por lectura óptica laser.

función de productividad. La división del trabajo será horizontal y no vertical, redifiniéndose los parámetros antiguos por capacitación constante, más pensamiento estratégico elevado y menos horarios fijos improductivos.

En fin, un mundo nuevo en el que se ha tomado lo mejor de cada ola y se lo ha potenciado para el máximo bienestar de sus protagonistas. En este nuevo rodén de cosas, las RR.PP. tienen un protagonismo especial: debe mostrar lo mejor que poseen las organizaciones en beneficio de las personas que les son de interés, a través de canales cada vez más novedosos, complejos e inusuales.

La tercera ola nos trae una sociedad **descentralizada** y con un sistema de poder netamente **democrático**. Como dijo el mismo Toffler: "El flujo continuo de información durante las 24 horas permitirá sociedades más homogéneas... De ahora en adelante el mundo se dividirá en rápidos y lentos." Y esto, quizás, es la preparación de una cuarta ola...

---

## UNA CORTA HISTORIA: DESARROLLO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

*"El ignorar lo que sucedió antes de nacer nosotros es como ser siempre niños"*

**Cicerón**

Como todas las manifestaciones humanas, acciones de Relaciones Públicas se han visto desde el mismo momento en que los jefes de las primeras agrupaciones sociales (tribus) mostraban a sus liderados su fortaleza y su buen criterio para guiarlos y protegerlos. Es que **las acciones de Relaciones Públicas** (no como disciplina sino como tácticas aisladas) **existieron desde que la sociedad se organizó a través de grupos y de líderes que conducían esos grupos**. Estos líderes o jefes adoptaron decisiones, y para mantener su liderazgo y la tranquilidad grupal, necesitaron **persuadir a sus seguidores** de que esas decisiones eran correctas<sup>29</sup>. Sin embargo, sería aventurado llamar a estos esbozos "Relaciones Públicas".

Es recién **a fines de la segunda ola** que aparecen las Relaciones Públicas como una disciplina con leyes, normativa y estructuras de acción organizada, que fueron los inicios de la actual ciencia relacionaria.

---

## ALLÁ LEJOS Y HACE TIEMPO

*Bienaventurados los pueblos cuya historia es aburrida*

**Montesquieu**

Luego de los jefes tribales, la aparición de las **monarquías, imperios y religiones** hizo imprescindible una forma de comunicación pública que asegurara a los jefes su **permanencia en el liderazgo** y el **mantenimiento de una opinión pública favorable** necesaria para que el pueblo cumpliera con sus normativas y órdenes. Órdenes en ocasiones emanadas de la misma divinidad, como cuando **Moisés**, bajando del Sinaí, llevó a los hebreos las tablas de la Ley, transmitiendo refulgente el mensaje cuya fuente se encontraba más alta que la misma cima del monte. Idéntica fuente que transformó al **apóstol San Pablo**, quien de detractor y persecutor pasó a ser el más eficaz portavoz de los primeros cristianos, muriendo como mártir.

No solamente en el mundo oriental se fue gestando el accionar de Relaciones Públicas. En la base de la cultura occidental, los **griegos** necesitaron de una desarrollada capacidad para **obtener una opinión pública favorable**, ya que ellos, inventores de la democracia, necesitaron del consenso para legislar o ser elegidos para gobernar. Utilizaban el **ágora**<sup>30</sup> para dar información a la población, enviando propagandistas para arengar y persuadir.

**Demóstenes** y **Pericles** se valieron de la oratoria (con su retórica y elocuencia) para resistir a los invasores extranjeros y alentar a la resistencia. **Sócrates** utilizaba la comunicación mayéutica para enseñar. **Esquilo** (525-456 a.C., primero de los tres grandes poetas trágicos griegos), **Sófocles** (495-406 a.C., dramaturgo griego, produjo unas 130 obras de teatro, de las que unas pocas han sobrevivido intactas como *Antígona*, *Edipo Rey*, *la más grande de las tragedias griegas*, *Electra* y otras), y **Eurípides** (480-405 a.C., dramaturgo que estudió ciencias físicas con Anaxágoras y Protágoras y retórica con Pródigo; escribió en total unas noventa obras de las que se conservan dieciocho tragedias), empleaban el teatro para hacer llegar sus mensajes. **Platón** hizo decir en sus **Diálogos** a Gorgias: "**¿Qué hay más grande que la palabra, que persuade a los jueces en los tribunales, o a los senadores en el Consejo, o a los ciudadanos en la Asamblea?**".

El **SPQR** (*el senado y el pueblo romanos*) del gobierno romano que se antepone a las decisiones de gobierno y sus estandartes buscando lograr los favores del pueblo<sup>31</sup>, expresó la importancia que se dió en occidente a la idea de obtener

---

<sup>29</sup> **William A. Nielander**: "Práctica de las Relaciones Públicas"; Ed. Hispano Europea; Barcelona; 1980

<sup>30</sup> Plaza pública de Atenas donde se hacían reuniones ciudadanas y era además sitio de mercado al aire libre.

<sup>31</sup> **Scott Cutlip y Allen Center**: "Relaciones públicas". Ed. Rialp, Madrid, 1975.

una **voluntad favorable en la población**. **Julio César** (100?-44 a.C.) escribió sus comentarios sobre la **guerra de las Galias** (entre 58 y 50 a.C.) con el fin de aumentar su buena imagen en los círculos de poder romanos. Las **Actas Diurnas** publicadas en Roma son antecesoras del diario moderno, incluyendo técnicas de persuasión<sup>32</sup>. La semilla se había plantado en distintas civilizaciones.

El **Renacimiento** dio un espaldarazo a los conceptos de opinión pública. En Francia, el mismísimo **Napoleón Bonaparte** (1769-1821) sabía que una de las claves de su éxito se centraba en la imagen que tenía en el ejército y en la población. Decía: *"No basta para ser justo con hacer el bien; es preciso, además, que los súbditos estén convencidos. La fuerza está basada en la opinión. ¿Qué es el Gobierno? Nada, si no existe la opinión"*<sup>33</sup>.

En **Ingllaterra** los reyes nombraban un **Lord Chancellor** como "guardián de la conciencia del rey"; hoy, al relacionista se lo llama allí "guardián de la conciencia corporativa". El famoso **Maquiavelo** basaba sus consejos al príncipe en la necesidad de influir en el público y contar con él; decía: *"con frecuencia he afirmado que lo que origina el éxito o el fracaso de los hombres depende de su manera de adaptar su propia conducta a los requerimientos de cada época."*

**Luis XV de Francia** (1710-1774) practicó una forma muy particular de Relaciones Públicas. Creó condecoraciones y medallas para entregar a líderes de opinión, además de enviar embajadores cuya función era mostrar las bondades de su reinado. En el año 1792 (tres después de la Revolución Francesa) se creó en Francia el **Ministerio de Propaganda**; los revolucionarios de la libertad, igualdad y fraternidad se dieron cuenta que sin el apoyo del pueblo y una buena imagen, sus cabezas podrían sufrir el filo de la guillotina al igual que los nobles.

Un año después de la **Constitución de los EE.UU. (1788)** los federalistas realizaron un gigantesco esfuerzo de relaciones públicas para lograr que los distintos estados suscribieran el acuerdo y se plegaran a la Union. En esto se destacaron **Benjamin Franklin, Thomas Jefferson, John Dickinson, Alexander Hamilton y James Madison**. Sus ensayos y elocuencia discursiva les ayudaron para concretar *"la mayor labor de relaciones públicas que se haya hecho jamás en los EE.UU."*<sup>34</sup>

Los presidentes norteamericanos han hecho de las relaciones públicas una de sus más efectivas armas. **Amos Kendall**, secretario de prensa del presidente Jackson, estableció las normas del trabajo periodístico de la administración pública. El presidente **Theodore Roosevelt** fue el pionero en gobernar buscando el apoyo del periodismo por su propia personalidad, utilizando con frecuencia las **conferencias de prensa** y la técnica del **"globo sonda"** (enviar una información a los medios antes de que se produzca para verificar su aceptación por parte de la opinión pública). Extravagante y polémico (primo de Franklin Delano Roosevelt), llamó a la Casa Blanca "el gran púlpito". Fue el primer presidente que se fotografió con su propia cámara portátil, el primero en ser filmado por cámaras de cine y el primero que voló en avión.

Cuando la **revolución industrial** estaba en su apogeo y la publicidad nacía para solucionar en parte el problema de la sobreoferta, las relaciones públicas ya se vislumbraban como reacción necesaria frente al poder de los empresarios y su desconocimiento de los derechos del público, tanto dentro como fuera de las organizaciones.

En 1879, **William Vanderbilt** cerró el ramal ferroviario New York-Chicago, aduciendo pérdidas económicas para su empresa. Ante el reclamo de los viajeros, espetó: *"¡Al diablo con el público. Yo trabajo para mis accionistas!"* (cualquier similitud con empresarios actuales es mera coincidencia)<sup>35</sup>. Ya veremos que sus colegas dueños de ferrocarriles fueron los primeros en adoptar a las Relaciones Públicas para poder competir con éxito.

En contraposición a estas posturas, muchos hombres comenzaron a darse cuenta de la importancia de **ganarse la buena voluntad de los públicos**, *"defendiendo a las libres empresas del sistema capitalista haciéndoles actuar no ya como sociedades anónimas sino como organizaciones humanas vinculadas con otros seres humanos"*, tal como lo expresara el profesor **Miller** de la **Universidad de Harvard**<sup>36</sup>.

Un poco confusas para nuestras modernas mentes, las palabras de un criollo protagonista de la **Revolución de Mayo** a orillas del Río de la Plata demuestran que el tema no nos era ajeno:

<sup>32</sup> Persuasión proviene del gr. **peitho**: la fuerza del convencimiento. Pito era una de las diosas menores griegas, dedicada a ayudar en la persuasión. Era hija de Venus (diosa de la belleza y el amor) y madre de las Gracias o Khárites (Esplendor, Placer y Gozo). Se la ha representado junto a su madre, a quien en ocasiones ciñe una corona.

<sup>33</sup> **Roger Mucchielli**: "Psicología de la publicidad y de la propaganda"; Ediciones Mensajero; Bilbao; 1977

<sup>34</sup> **Allen Nevins**: "The Constitution makers and the public: 1785-1790" publicada en Public Relations Review, New York, otoño de 1978

<sup>35</sup> **C. Lougovoy y M. Linon**: "Relaciones Públicas"; Ed. Hispano Europea; Barcelona; 1972

<sup>36</sup> **C. Lougovoy y M. Linon**: Op. Cit.

"Una continuada comunicación pública de las medidas que acuerde para consolidar la grande obra que se ha principiado; una sincera y franca manifestación de los estorbos que se oponen al fin de su instalación (*habla de la Primera Junta de Gobierno Patrio*) y de los medios que adopta para allanarlos, son un deber en el Gobierno Provisorio que ejerce y un principio para que el pueblo no resfríe en su confianza, o deba culparse a sí mismo si no se auxilia con su energía y avisos a quienes nada pretenden sino sostener con dignidad los derechos del Rey y de la Patria, que se les ha confiado. El pueblo tiene derecho a saber la conducta de sus representantes, y el honor de éstos se interesa en que todos conozcan la execración con que miran aquellas reservas y ministerios inventados por el poder para cubrir los delitos".

**Mariano Moreno**  
en la *Gazeta de Buenos Ayres*  
el 7 de junio de 1810

El famoso presidente norteamericano **Abraham Lincoln** (abogado, decimosexto Presidente de EE.UU., 1809-1865) expresó su convicción de que con la opinión pública a favor cualquier emprendimiento era posible: **"La conciencia colectiva lo es todo; contando con ella nada puede fallar. Sin su apoyo, en cambio, nada conseguirá tener éxito"**.

Un famosísimo agente de prensa circense llamado **Phineas T. Barnum** fue el precursor de muchas técnicas utilizadas más adelante en nuestra profesión. Utilizó a la publicidad, al periodismo y a las relaciones públicas con asombrosa intuición. Se dio cuenta de que toda innovación que él mostrara en su espectáculo era una fortuna que quedaba en sus bolsillos. *"Si he de mostrarme profundamente reconocido a alguien por los medios que dispongo -decía-, elegiría al editor y a su papel, pues ellos facilitan el viento que mis velas necesitan"*.

---

## NOSOTROS Y EL SIGLO XX

*El hombre prudente no debe caminar sino tras las huellas trazadas por los personajes más ilustres, para que, si no les iguala en todo, cuanto menos se les aproxime en ciertos puntos*  
**Maquiavelo**

*Las Relaciones Públicas son superchería, a menos que estén acompañadas por buenas obras*  
**Ivy Lee**

El advenimiento de la vigésima centuria señaló el **fin de la prehistoria de las Relaciones Públicas**, una edad preparatoria signada por la **dependencia con la política, el gobierno, la guerra, la religión y la propaganda**. La época moderna de las Relaciones Públicas iniciada con el siglo dio paso a una **disciplina independiente, con filosofía, ética, política, estrategias y tácticas propias**.

El siglo XX significó la época del cambio vertiginoso, tanto en las personas como en las organizaciones, las geografías, las tecnologías, las relaciones sociales, las ideologías, las vestimentas, las herramientas de trabajo, en fin, en todo aquello que el ser humano tuvo algo que ver. Con sólo pensar que el 90% de los inventos que hoy usamos fueron descubiertos en los últimos 50 años... Con el hombre y la tecnología, también cambió nuestra disciplina<sup>37</sup>.

Poco a poco **las Relaciones Públicas pasaron de ser un medio para ganar la voluntad de los individuos y de los grupos, para convertirse en una herramienta de gestión institucional que pone en primer plano la opinión de los públicos que son de interés para alcanzar los objetivos de las organizaciones**.

Para visualizar el nacimiento de las Relaciones Públicas profesionales debemos viajar al norte de América, y ubicarnos temporalmente en el momento en que las doce campanadas del 31 de diciembre de 1899 marcaban el inicio de un nuevo siglo. En el mundo desarrollado (y EE.UU. formaba parte de él) estaba terminando la gran era de la explotación, consecuencia de la revolución industrial.

Muchas personas que habían dejado los campos con la promesa de un futuro de bonanza trabajando en las fábricas se sentían engañadas y abatidas. Hasta temían que el fin de la centuria trajera consigo el fin de los tiempos, y con el gran

---

<sup>37</sup> **William A. Nielander**: "Práctica de las Relaciones Públicas"; Ed. Hispano Europea; Barcelona; 1980

cataclismo, su propia muerte. Algunos no podían soportar la angustia y terminaban con sus propias vidas. Los periódicos de la época y el incipiente cinematógrafo o nickelodeon describían con indignación cómo las empresas despojaban a sus empleados, a sus accionistas, abusaban del público que los sustentaba o corrompían a los políticos.

Esta efervescencia popular generó una revuelta de opinión contra los empresarios inescrupulosos y sus "socios del silencio" gubernamentales. **La imagen de los dueños de industrias estaba tan deteriorada que no sabían cómo hacer para levantarla.** Sus técnicas del maltrato y la desidia frente a la opinión de los públicos no les estaba dando los resultados previstos. Necesitaban de la gente, y la gente de ellos. Pero no se daban cuenta.

Hasta que algunos dirigentes empresarios comenzaron a cambiar el tipo de acciones encubridoras y secretas para defender su posición expresando abiertamente su parecer respecto de los temas que les cuestionaban. **Pero no estaban entrenados para afrontar a los periodistas y a los públicos.** Ellos habían construido, nada menos, la industria norteamericana. Habían realizado una tarea ciclópea. Sin embargo, eso no los habilitaba para saber comunicarse profesionalmente. **Necesitaron de personas especialmente entrenadas con una vocación especial para la comunicación pública.**

Una de los que supieron hacerse entender fue el **autor del primer manifiesto de Relaciones Públicas y considerado el "padre" de la disciplina: Ivy Ledbetter Lee.** Periodista de profesión, Lee fue uno de los revolucionarios de su época que encontró la verdadera dimensión de la **importancia de la comunicación con los públicos.** En 1906 escribió: **"Creo en la efectividad de contar la propia historia al público. Si uno se dirige directamente al pueblo y consigue su aprobación... todo el mundo le apoyará"**.

Ivy Lee, luego de renunciar a un puesto de redactor en el diario "The World" (1903) trabajó para la **Citizen's Union**, donde realizó una campaña a favor de Seth Low, futuro alcalde de New York. Su labor le deparó un puesto de prensa en la **Junta de la Democracia Nacional** (1904), pero al poco tiempo lo dejó. Había encontrado un camino fascinante aún inexplorado, y la administración pública no le dejaba caminarlo libremente. Un sendero muy similar al que poco tiempo después accedería Elton Mayo por otra vía: **el descubrimiento del factor humano**, verdadero eje de las realizaciones. Lee deseaba transformarse en el agente de prensa de las empresas y de las grandes organizaciones. *"Pretendo traducir los dólares, centavos, reservas y dividendos en términos de humanidad"*, decía.

El "padre natural" de las Relaciones Públicas sabía que **la política de puertas cerradas no traía beneficios a las corporaciones.** Es más, tal como estaban las cosas, el silencio podía ser sinónimo de muerte<sup>38</sup>. Planteó entonces su estrategia de **"libros abiertos"** (*"open book"*), flexibilizando la información hacia la gente, **hablando en forma clara y sincera con el público para que las empresas fueran comprendidas.** Un concepto que más tarde enunciaría el docente francés **Charles Blondell** como **"casa de cristal"**: se puede ver tanto desde adentro hacia afuera, como desde afuera hacia adentro.

En un principio, los hombres de negocios no dieron cabida a estas "obscenas" proposiciones de transparencia. Lee, sin embargo, se fue transformando tozudamente en el **portavoz** de varias empresas que solicitaron sus servicios para que actuara no ya como agente de prensa sino como **hombre de Relaciones Públicas.**

Ante una huelga en unas minas de antracita (lugar donde actuaba como asesor en 1906), emitió su **"Declaración de Principios"** que comenzaba diciendo: *"Esta no es una oficina de prensa secreta. Nuestra labor se expone a la vista de todos"*, e incluyó la frase: *"El público debe ser informado"*<sup>39</sup>. Más adelante expresó: *"Las actitudes de los públicos son las determinantes de la clase de publicidad que se les debe asignar"*, mostrándose como precursor de la moderna corriente comunicacional que hace pasar su eje por el receptor para conseguir la favorabilidad, un concepto primigenio respecto de lo que llamaremos comunicación integradora. El texto completo de su Declaración es el siguiente:

<sup>38</sup> **Alberto Borrini:** "El silencio no es negocio"; Ed. El Cronista Comercial; Bs. As.; 1987

<sup>39</sup> **Scott Cutlip y Allen Center:** "Relaciones Públicas"; Ed. Rialp; Madrid; 1975

## DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS

Esta no es una oficina de prensa secreta. Todo nuestro trabajo se realiza a la luz del día. Nuestro objetivo es proporcionar noticias. Esta no es una agencia de publicidad; si usted cree que algo de nuestro material resultaría apropiado para su oficina comercial, no lo use. Nuestro trabajo es exacto. Los mayores detalles de cualquier tema tratado se suministrarán con prontitud, y a cualquier editor se le ayudará con todo gusto para verificar directamente cualquier declaración de hechos...

En resumen, nuestro plan es, dicho con franqueza y honestidad, en beneficio de los intereses comerciales y las instituciones públicas, suministrarle a la prensa y al público de los Estados Unidos una información rápida y exacta sobre el tema que tiene valor e interés para el público...

Sólo remito material cuyos detalles estoy dispuesto a verificar con cualquier editor. Siempre estaré al servicio de usted con el propósito de permitirle obtener una información más completa sobre cualquiera de los temas tratados en mis artículos.

Ivy Lee

Gracias a sus exitosos antecedentes, la compañía de ferrocarriles **Pennsylvania Railroad** contrató en el verano de **1906** a Lee como ejecutivo ayudante del presidente del directorio. Trabajando en ese puesto ocurrió un desgraciado **accidente** en la línea principal de la compañía. Inmediatamente, y tal como era costumbre empresaria de esa época, los directivos trataron de "tapar" la información, atemorizados frente a las posibles reacciones del público, quien mantenía a la empresa a través de la compra de boletos. El miedo por la inseguridad podría ahuyentar a los pasajeros.

Ivy Lee, fiel a su estrategia de **dar a conocer todo lo que sea de interés para los hombres y mujeres que tienen alguna relación con la organización**, no sólo brindó a sus colegas periodistas toda la información que tenía, sino que dispuso de un tren especial para llevarlos hasta el mismo lugar del hecho para que pudieran trabajar con mayor comodidad. Obviamente, al otro día, los periódicos hablaban maravillas de la preocupación de la Pennsylvania por los heridos, además de destacar que aún era seguro viajar en tren, sobre todo teniendo en cuenta *"lo inseguras que eran las calles y rutas que llevaban a las grandes ciudades, con la aparición de esas infernales máquinas llamadas automóviles"*, argumento sugerido por el mismo Lee.

En esos tiempos, mientras Lee pensaba si el verdadero término que describía su actividad era **"publicity" (hacer público, dar a publicidad un asunto)**, un magnate norteamericano se encontraba en apuros por la mala reputación que había conseguido por los duros manejos de la huelga en su planta de Colorado Fuel & Iron Co. Era **John Davison Rockefeller**<sup>40</sup>, quien llamó a Ivy Lee en **1914** para que se haga cargo de modificar su alicaída imagen, producto de los maltratos y las duras críticas de los medios<sup>41</sup>.

Entre otros conceptos, Ivy Lee le explicó a su nuevo cliente: **"Las grandes empresas sólo podrán subsistir y progresar si explican al público y en primer término a su personal, cuál son su papel y su utilidad en la comunidad local, regional o nacional"**.

A través de ingeniosas técnicas, como desviar fondos que antes estaban destinados secretamente a la caridad, para hacerlos figurar a través de fundaciones benéficas y así poder darlos a conocer, **Lee convirtió a Rockefeller en un benefactor de la humanidad** y a él mismo en un hombre rico, gracias a la generosidad de su patrón y a su brillante carrera. La frase de Sócrates parece haber sido el camino elegido por Ivy Lee para comunicar a la opinión pública las bondades de su contratante.

El trabajo de Lee fue valorado en gran medida por Rockefeller. Cuando éste se encontraba con sus amigos los aconsejaba diciendo: **"El día que me quede un sólo dólar, para hacer dos, lo invertiría en publicidad"** (es decir, *publicity*). Gracias a las estrategias de relaciones públicas, se crearon la Rockefeller Foundation, el General Education Board y el Rockefeller Institute for Medical Research

Por su forma de hablar y de escribir (fue el inventor de la **solicitada**, espacio pago en un medio para vertir opinión firmada) sus detractores lo llamaron **"poison ivy"** (hiedra venenosa). **Fue amado y odiado como todos los que se apartan de los cánones normales y crean, dejando huella en los que pasan a su lado**. Nunca estuvo muy seguro del título de su profesión, ni siquiera sus hijos sabían cómo definir exactamente el trabajo de su padre. Luego de su muerte en 1934, es inevitable

<sup>40</sup> 1839-1937 nacido en Richford, N.Y., EE.UU.

<sup>41</sup> John D. Rockefeller Jr. (a través de su hijo Nelson) fue también el donante del predio en el que actualmente se emplaza el edificio de las Naciones Unidas, a orillas del río East en Nueva York, cuya valuación era de 8,5 millones de dólares.

reconocer que el aporte de Ivy Lee fue valiosísimo para las modernas Relaciones Públicas, quizás bastante diferentes en sus técnicas a las que conocieron los inicios del siglo XX, pero idénticas en su filosofía.

Por ejemplo, en la actualidad, mucho del espacio editorial de los diarios, la radio y la televisión están basados en las gacetillas provistas por los departamentos de relaciones públicas, agencias de prensa o consultoras de comunicación institucional de las empresas, un invento de Lee. Como él, gran cantidad de representantes de instituciones o personas se acercan a la TV para hablar de los temas "candentes", o son los primeros en llamar a las radios para hablar con los periodistas desde muy temprano a la madrugada.

## NUEVOS HOMBRES DE LAS "PR": IMAGEN DE EMPRESA

*El rendimiento y la conducta,  
junto con la comunicación e interpretación,  
son iguales a la reputación*  
**Dan J. Forrester**

Contemporáneos a Ivy Lee, numerosos hombres iniciaron una labor de Relaciones Públicas en distintos ámbitos de EE.UU. Por ejemplo, el flamante presidente de la **American Telephone & Telegraph Co. (AT&T), Theodore Newton Vail**, escribió en el *annual report* de su empresa allá por 1908: "El interés del público debe ser respetado. La única forma de rectificar las incomprendiones y la falta de conocimientos por parte del público estriba en utilizar la información y el sistema de puertas abiertas". Vail conocía muy bien los beneficios de las *public relations*, ya que con su aplicación había salvado a la telefónica de la quiebra.

Las primeras campañas de relaciones públicas datan de esa época, y fueron **Charles Sumner Ward, Lyneau L. Pierce y John Price Jones** sus mentores. **N.W. Ayer y J. Walter Thompson** fueron las primeras **agencias de publicidad** que ofrecieron servicios de relaciones públicas a sus clientes, que aún hoy mantienen.

Respondiendo a una sugerencia del periodista **George Creel**, el presidente Wilson creó el **Comité para la Información Pública** que pasó a ser rápidamente un extraordinario ente gubernamental de Relaciones Públicas, movilizándolo a la opinión pública a través de los medios masivos en los años de la primera gran guerra (1914/1918). El éxito de estas técnicas entusiasmó a periodistas, eruditos, agentes de prensa, escritores, artistas, generando un ente de relaciones públicas gigantesco. Muchos de ellos luego se establecieron como profesionales independientes, tales como **Edward Bernays, John Hill, Paul Garret, Carl Byior, William Baldwin y Pendleton Dudley**.

La guerra posibilitó que la nueva disciplina se difundiera rápidamente en los distintos ámbitos de la sociedad, y que lentamente se sumaran nuevos adeptos a esta estrategia de mantener informada a la gente con mensajes elaborados profesionalmente. Hacia **1920** se creó la **primera consultora de Relaciones Públicas** (en 1935 ya existían 10, en 1968 la cifra ascendía a 735 y para fines de este siglo se calcula que serán más de 2.000 las empresas consultoras en todo el territorio de los EE.UU.)

**Edward L Bernays**, un vienés radicado de pequeño en Nueva York y discípulo de Creel, creó en **1923** el concepto de "**asesor de Relaciones Públicas**" en su libro "**Cómo cristalizar la opinión pública**"<sup>42</sup>. Allí expresó: "es probable que la principal contribución del asesor de Relaciones Públicas para el público y para su cliente, sea su capacidad para entender y analizar las tendencias oscuras de la mentalidad pública, antes de que hayan alcanzado una expresión definitiva, lo que lo hace tan valioso", expresión definitiva que él mismo llama **cristalización**, considerando al tema de gran importancia en una sociedad democrática. Casi al mismo tiempo apareció la famosa obra de **Walter Lippmann: "Public Opinion"**<sup>43</sup>.

El pensamiento de Bernays (al que considero el "padre intelectual" de las relaciones públicas) estuvo muy influido por el **psicoanálisis**, ya que era sobrino de Sigmund Freud<sup>44</sup>. Eli Bernays, padre de Edward y cuñado de Freud, astuto hombre de negocios y editor de un periódico sobre economía, tuvo una relación muy estrecha con el descubridor del psicoanálisis. El mismo Freud ayudó a la familia de Eli a trasladarse en 1893 para radicarse en Nueva York, manteniendo luego un fluido contacto. Citando al biógrafo **Ernst Jones**<sup>45</sup>: "El sentimiento del vínculo familiar no se apagó, y años más tarde Freud hizo todo lo que pudo para poner en manos de su brillante sobrino, Edward Bernays, la publicación de sus obras traducidas en Estados Unidos".

La relación entre Edward y su tío político fue fomentada cuando Freud le envió un ejemplar de su "Introducción al psicoanálisis", que Bernays no tardó en traducir al inglés a través de un grupo de graduados en la Universidad de Columbia, e

<sup>42</sup> "Crystallizing Public Opinion"; New York; Boni & Liveright; 1927

<sup>43</sup> Ed. Macmillan; Nueva York; 1960

<sup>44</sup> Eli Bernays, padre de Edward, era hermano mayor de Martha Bernays, esposa de Freud. Eli, a su vez, se casó con la hermana mayor de Freud, Anna, en 1883. Eli se transformó en gran amigo de Freud, de carácter generoso y dotado de un especial talento para realizar regalos oportunos. Uno de los regalos que le hizo al Gran Vienés fue una copia de la Declaración de Independencia de los EE.UU. que Freud guardaba como un tesoro.

<sup>45</sup> "Freud"; Biblioteca Salvat de Grandes Biografías; Ed. Salvat; Barcelona; 1985

interesar a los editores Boni & Liverigh para su publicación. El libro, aunque no fue del nivel óptimo requerido por su tío, le sirvió a éste para recolectar derechos de autor muy necesarios para esos tiempos de Europa. Contento, en 1920 Freud le propuso a su sobrino la publicación de una serie de artículos que éste tramitó con la revista Cosmopolitan de Nueva York. Lamentablemente, el científico vienés no aceptó algunas sugerencias de los editores, y perdió la posibilidad de ganar unos cuantos miles de dólares, lo que lo llevó a negarse también a una nueva propuesta de una gira por EE.UU. realizando conferencias y análisis, organizada por Edward.

Mientras Freud ahondó en la psiquis individual, Bernays lo hizo sobre la mentalidad pública, que influida por diferentes tendencias, busca cristalizarse en una opinión compartida. **Entender, analizar, anticipar y actuar sobre esta opinión pública es la función que Bernays delimitó para nuestra profesión.**

**Tuvo una carrera activa de 40 años** como relacionario trabajando para grandes clientes como Thomas Alva Edison, Caruso, Eisenhower, la General Motors, la cadena NBC y la CBS. Rechazó una propuesta de un líder alemán que lo tentó en los años '30: Adolf Hitler. Escribió los primeros tratados o manuales de "**public relations**"<sup>46</sup> y fue maestro de prácticamente todos los más grandes relacionistas de su época, enseñándoles que **el mundo de los negocios debía esforzarse por comprender al consumidor y adoptar acciones que vayan en su favor.**

En 1953 propuso que les fueran otorgados permisos o licencias a los "PR" en un intento de controlar mejor una actividad que podía ser realizada por arribistas e ignorantes de los peligros que puede traer aparejado para las instituciones una gestión de relaciones públicas irresponsable, agremiación que fue muy resistida por sus colegas y políticos.

Fue Bernays el **primer profesor** de la materia "Public Relations", asumiendo la titularidad de la cátedra en la **Universidad de New York**. Reconoció que el eje de nuestra actividad consiste en establecer "*un terreno de reunión común para una entidad (ya sea un negocio, un individuo, un organismo gubernamental o una organización de servicio social) y la sociedad*"<sup>47</sup>.

El **primer gran maestro** y precursor de nuestra profesión, luego de participar en infinidad de seminarios, congresos, conferencias y cursos, murió en EE.UU. el 6 de marzo de 1995, con 103 años de vida fecunda.

La Iglesia Católica norteamericana tuvo en **John B. Kennedy** (padre de John Fitzgerald) al primer director de su **oficina de asuntos públicos**. De él son estas palabras: "**La lección más importante y humana que nos ha enseñado la guerra es la de que toda empresa cuya finalidad requiere un esfuerzo organizado, no puede triunfar sin la ayuda de las Relaciones Públicas**".

Importantes hombres se asociaron al nuevo concepto relacionista, como **Elmo Roger, Steward Chase, E.H. Hainricks, George Parker, Harry Bruno, George Mickaelis, Elmer Davis, Louis Howe y Tommy Riss**, socio de Ivy Lee. **John Hill** fue el fundador de **Hill & Knowlton**, actualmente una de las más importantes consultoras de Relaciones Públicas en el mundo. El general **Douglas MacArthur** fue el primer agente de Relaciones Públicas del ejército norteamericano.

En 1928, el Cnel **Robert Stewart**, Presidente de la Junta Directiva de la Standard Oil Co. de Indiana declaró: "**No es suficiente anunciar un producto, el público debe familiarizarse con la honestidad y la elevada personalidad de institución que respalda al producto. No se trata de una labor que interese sólo a las grandes compañías como la nuestra; se aplica también a las de menor envergadura. Si no se cuenta con el público a favor, es probable que una parte considerable de él esté en contra, y ningún negocio tiene posibilidades de continuar su marcha si no cuentan al sostén de la mayoría de la población**".

La educación formal de las relaciones públicas tuvo también un rápido aumento. A la pionera universidad de New York se le sumaron **Harvard, Yale y Columbia**, creando cursos de Relaciones Públicas con notable afluencia de estudiantes ávidos de conocer y aplicar los conceptos y técnicas de la nueva disciplina.

Una disciplina naciente se estaba desarrollando. El coronel **Robert Stewart**, presidente de la Standard Oil Co. de Indiana (1928) declaraba: "**No es suficiente anunciar un producto; el público debe de familiarizarse con la honestidad y la elevada personalidad de institución que respalda al producto. No se trata de una labor que interese sólo a las grandes compañías como la nuestra, se aplica también a las compañías de menor envergadura. Si no se cuenta con el público a favor, es probable que una parte considerable de él esté en contra, y ningún negocio tiene posibilidades de continuar su marcha si no cuenta con el sostén de la mayoría de la población**".

Pero las cosas no eran demasiado fáciles para los iniciadores de las relaciones públicas. Los agentes de prensa seguían recibiendo **críticas**, fundamentalmente porque los detractores (pese a la profusión de libros y cursos que planteaban el avanzado concepto de las Relaciones Públicas) no se daban cuenta que estaban frente a una nueva profesión. Un editorial del diario **Printers Ink** argumentaba que "*toda la publicidad gratis es obligatoriamente subrepticia y sólo puede existir merced a acercamientos indirectos y ocultos a editores de publicaciones de segunda clase*". Pronto los editores de primera se dieron cuenta de la conveniencia de estar en buenos términos con los relacionistas, ya que eran ellos los que le **proporcionaban gran cantidad de noticias y primicias de las corporaciones.**

---

<sup>46</sup> Ed. Bellman Publishing Co.; Boston; 1945

<sup>47</sup> **Raymond Simon**: "Relaciones públicas. Teoría y práctica"; Ed. Limusa; México; 1986



Es necesario recordar, además, que cuando Lee, Bernays y los demás pioneros redactaban sus comunicados de prensa, el mundo de los medios masivos era bastante sencillo. Sólo había en EE.UU. tres servicios de cablegrafía, unas pocas revistas y periódicos de importancia, la radio era experimental y el cine recién había nacido. En la actualidad las comunicaciones poseen tantos canales y formas complejas que un mensaje bien elaborado y trabajado puede ser conocido por todos los habitantes del planeta en un lapso muy corto de tiempo. Por lo tanto, **la tarea del relacionario es cada vez más integradora y apasionante, con una alta necesidad de capacitación y profesionalidad.**

Pese a los sobresaltos, con la ayuda de la publicidad y las relaciones públicas, las comunidades norteamericana y europea de principio de siglo alcanzaron un progreso vertiginoso. Todo iba bien, hasta que, en **octubre de 1929**, un desastre financiero (el famoso "**crack**" de la bolsa de valores en Wall Street) da vuelta el tablero...

## EL "NEW DEAL": IMAGEN DE ESTADO

*Procuremos más ser padres de nuestro porvenir que  
hijos de nuestro pasado*  
**Miguel de Unamuno**

La década de los años '30 es recordada por su **caos económico, social y productivo**. La desocupación generada por el cierre de las fábricas fue atroz. Y con la desocupación, la hambruna... Doce millones de desocupados clamaban por alguna paga para mantener a sus familias y comer ellos mismos. Estaban desamparados. Los empresarios no salían del shock: no tenían idea de lo que había pasado, y menos de por qué había sucedido. Ni hablar de tener prevista alguna reacción para paliar el golpe, más que la primera decisión de despedir al personal, reducir los salarios, achicar la producción.

Pero los modernos sindicatos no iban a quedarse callados y mansos. El peso de la depresión caía sobre los trabajadores, y sus representantes trazaron rápidos planes de lucha en contra de los empresarios y el gobierno, quien sólo atinó (ya tarde) a declarar el cierre de los bancos y la moratoria de sus deudas. Sucesos muy similares se dieron en Europa. El desastre amenazaba con instalarse en los países más pujantes del mundo...



Dentro de este marco histórico, hacia **1932** apareció la figura de **Franklin Delano Roosevelt** (demócrata neoyorkino, abogado de Harvard y Columbia, electo Presidente en 4 oportunidades), quien con su política franca y leal simbolizó a la perfección lo que son y pueden hacer eficientes acciones de Relaciones Públicas en el ámbito político.

Roosevelt propuso un **new deal**, un pacto o acuerdo político, económico, social y regional entre todas las partes involucradas. Ya no podían coexistir los paternalismos falaces con las políticas de desarrollo. En el discurso de inauguración del primero de sus mandatos pronunció: "*Lo único que debemos temer es el miedo mismo*".

Para llevar a cabo sus políticas **utilizó la radio y la prensa escrita** para llegar directamente a los hogares de los norteamericanos, siendo el primero de una larga lista de hombres públicos de todo el mundo que entendió la fuerza de los medios de comunicación para llegar mucho más rápidamente a sus seguidores. La calidez persuasiva de la voz de Roosevelt condujo su propio programa de radio, "**Charlas al calor de la chimenea**", cada noche durante media hora.

La realidad impuso a los **empresarios** la necesidad de aceptar su responsabilidad social frente a los trabajadores y al público en general, comenzando a dejar de lado el **low profile**<sup>48</sup>. Este "perfil bajo" de comunicaciones es una estrategia utilizada por algunos empresarios y dirigentes, pensando que es mejor hacer negocios por debajo del conocimiento de la opinión pública. Es en estas organizaciones donde generalmente la función de relaciones públicas se limita al lobby, los encuentros sociales y los contactos, acciones que no necesitan de un profesional graduado para ser cumplidas.

Los **sindicatos (CIO y AFL)**, por su parte, resignaron parte de sus reclamos para poder mantener las fuentes de trabajo. El **gobierno** creó nuevas leyes de juego, comprometiéndose a administrar con justicia y ética republicana, generando un fondo de desempleo que sirviera para paliar el estigma de la desocupación. Al mismo tiempo puso en marcha un plan de pequeñas obras públicas para evitar la vagancia organizada, promulgó nuevas leyes sociales y fomentó las convenciones colectivas de trabajo.

El **new deal** se mantuvo con una política de **keep smiling**. La sonrisa alejó el fantasma de una revolución, volvió a dar confianza a los desamparados y otro cariz a las relaciones interpersonales signadas hasta ese momento por la desconfianza y el recelo. El **trust busting** o estallido de confianza hizo que todo el país se realineara, abandonando el aislacionismo e iniciando un camino de desarrollo que los llevó en poco tiempo a posicionarse nuevamente como potencia económica e

<sup>48</sup> **Herb Schmertz**: "Good-bye to the low profile"; Little Brown; New York; 1986

industrial de primer orden. Aún los integrantes de la Corte Suprema de Justicia, que al inicio se opusieron a prácticamente todas las medidas del primer gobierno de Roosevelt, terminaron rindiéndose frente a la evidencia.

## UN CAMBIO VERTIGINOSO

*El sector de las relaciones públicas está viviendo un desarrollo asombroso. Crece en valoración, en términos de la actitud de la gerencia con respecto de la función de la comunicación: manejarla bien o mal es el condimento que puede incidir directamente en los negocios.*

**Ray Kotcher, presidente de Ketchum PR**

**Las Relaciones Públicas fueron ganando espacio rápidamente siendo coautoras e instrumento eficaz de todas las reformas tendientes a sanear la sociedad y sus organizaciones.** La expansión de nuevas agencias de *image, publicity, public affairs o public relations* se realizó en forma vertiginosa. Los líderes de los negocios recurrieron cada vez más frecuentemente a expertos en Relaciones Públicas para combatir las críticas de público, gobierno y sindicatos, además de generar campañas preventivas.

La segunda guerra mundial encontró a los EE.UU. sembrados de departamentos de relaciones públicas, información, comunicación o publicidad, según sea el organismo que las albergaba y la concepción creadora. **Grandes empresas les dieron cabida** forjando programas y planes de largo alcance. La **General Foods** en 1929, la **General Motors** en 1931 con **Paul Garret** y **Alfred Sloan**, la **United States Steel** en 1936, la **New York Central Railroad** en 1939, la **Standard Oil** en 1942 con **J.I.C. Clark**, la **General Electric** en 1944 y la **Ford Motor Company** en 1946, crearon sus áreas de relaciones públicas, que mantuvieron e incrementaron.

La guerra también aceleró los procesos transformadores de la sociedad mundial. El estilo de relaciones públicas fue aplicado también en la propaganda. Tal el ejemplo de la serie documental cinematográfica "*Por qué luchamos*" de **Frank Capra**<sup>49</sup>, donde se informaba a la gente las razones por las cuales el gobierno norteamericano se había visto lanzado en medio de la conflagración. Se buscaba la **aprobación y el apoyo de la opinión pública**.

En 1947 se fundó la primera carrera profesional, **creándose la primera Escuela de Relaciones Públicas y Comunicaciones en la Boston University**, y casi al mismo tiempo nacía la **Asociación Universitaria de Relaciones Públicas de EE.UU.**

Una ciencia en ciernes como las nuevas relaciones públicas no podían quedarse sin transponer rápidamente las fronteras, y se fueron instalando en países como **Canadá, Francia, Holanda, Inglaterra, Noruega, Italia, Bélgica, Suecia y Finlandia**. Los países perdedores de la guerra se asociaron al Plan Marshall y con él a las distintas técnicas de relaciones públicas que los dirigentes americanos e ingleses les enseñaron. **En los años '50 los relacionistas desembarcaron en el resto de América, Australia, y África del Sur, mientras Italia, Francia, Inglaterra y Holanda ya enseñaban nuestra disciplina en las universidades.**

Habiendo abandonado totalmente el *low profile* en la década de los años '70, las empresas desarrolladas concibieron el **alto perfil de imagen como herramienta para aumentar el prestigio de las compañías** y en muchos casos, para poder superar los cambios inevitables en mercados tan complejos. El salvador de la Chrysler, **Lee Iacocca**, basó su accionar en acciones de imagen respaldadas por su propia persona. Los dirigentes responsables de la imagen están ubicados generalmente en su staff del directorio.

En las **últimas décadas** la humanidad ha dado un gran salto a través de distintas crisis que se han ido superando: la guerra fría, Vietnam, el hambre del subdesarrollo, la revolución informática, la crisis del petróleo, la caída de los totalitarismos con el muro de Berlín. Acontecimientos que implicaron a las relaciones públicas, ya sea como actores protagonistas, como coautores de políticas eficientes o como beneficiarios indirectos.

La "**aldea global**" planteada por **Marshall MacLuhan** se transformó en una realidad; el mundo es uno, y la interrelación de países y organizaciones se hace tan necesaria e imprescindible que **hoy no se concibe un ente que no utilice los conceptos relacionarios para lograr una gestión exitosa**. El mundo actual es el de las comunicaciones y de la interconexión. Las palabras más usadas son "**net**" y "**link**". La posibilidad de transmisión inmediata de **sonido, imagen, datos y texto** hace que las distancias se anulen, y el conocimiento de las organizaciones sea fundamental.

Actualmente las acciones de relaciones públicas se han desarrollado de tal forma que **no puede concebirse un emprendimiento humano sin la necesidad de un instrumento generador o modificador de imágenes públicas**. En los países desarrollados es regla general que, además de todas las empresas competitivas, los grandes departamentos de la

<sup>49</sup> *Siete documentales que ganaron el Oscar de la Academia de Cine de EE.UU., de 8 horas de duración, con escenas acerca de cómo se desarrolló el conflicto bélico más grande de la historia.*

administración pública, los municipios, las fuerzas armadas y de seguridad, los centros de salud y las universidades posean un servicio de Relaciones Públicas. Según el O'Dwyer's Directory of Corporate Communications, aproximadamente **el 80% de las empresas estadounidenses poseían en 1978 departamentos formales de "Relaciones Públicas", "Comunicaciones" o "Comunicación Corporativa"**, denominadas prácticamente en iguales proporciones, con una baja participación de "Asuntos Públicos". Para tener más idea, pensemos que McDonald's de EE.UU. posee un edificio propio dedicado sólo a los temas de imagen institucional<sup>50</sup>.

Con la caída del muro de Berlín en 1989, también los países socialistas comenzaron con la utilización de los medios en pos de una mayor transparencia de sus actos de gobierno. **Mikhail Gorbachov** fue el primer líder soviético que utilizó a fondo la TV (y desde todo el país) como arma de difusión de su "perestroika" y "glasnost".

## ORGANIZACIONES PROFESIONALES

*Nuestros ideales deben responder a la medida de nuestras acciones, no sólo a la de nuestras palabras*

Prácticamente **60.000 profesionales** cumplían funciones de Relaciones Públicas en los EE.UU. de los años '70, sin contar a los empleados de la administración estatal. En 1990 esa cifra casi se duplicó y en la actualidad se calculan algo menos de 200.000<sup>51</sup>, más del 60% mujeres. Sólo en Nueva York existen más de 800 **firmas asesoras**, 300 en Chicago y más de 300 en Los Ángeles. El negocio de las **PR** asume cifras multibillonarias. Casi 300 **instituciones educativas** ofrecen al menos un curso de nuestra disciplina, más de 200 de estos colleges o universidades poseen carreras de grado en *Bachelor, Master o Doctor*.

En Norteamérica existen tres **publicaciones** semanales dedicados a nuestra especialidad ("*Jack O'Dwyer's News Letter*", "*pr reporter*", y el "*Public Relations News*"), dos periódicos de prestigio ("*Public Relations Journal*", mensual, y el "*Public Relations Quarterly*", quincenal), una revista especializada ("*Public Relations Review*"), además de numerosas publicaciones bibliográficas, además de las ya conocidas The Public Relations **Strategist** y Public Relations **Tactics**.

La **PRSA (Public Relations Society of America)**, fundada en 1945 y con más de 17.000 miembros (representantes de comercio e industria, consultoras, gobierno asociaciones, hospitales, escuelas, servicios profesionales y organizaciones sin fines de lucro), es la más grande entre las asociaciones profesionales del mundo relacionista. Su dirección es *33 Irving Place, New York, NY10003-2376, USA (www.prsa.org)*.

Provee un foro de temas profesionales y promueve recursos para incrementar los standards de calidad en nuestra gestión. Ofrece oportunidades para incrementar los conocimientos y el intercambio de información y experiencia. Publica "*Tactics*" (que tiene traducción al español) en forma periódica; mantiene una sección especial para compañías de alta tecnología (*www.tech.prsa.org*).

Su gobierno se compone por un Directorio de 13 miembros, con 109 capítulos (filiales) en todo EE.UU. Otorga *The Silver (y The Bronze) Anvil Awards*, considerados los "Oscars" de las relaciones públicas, premiando la excelencia en 14 categorías.

Posee un código de estándares profesionales para la práctica de las relaciones públicas donde plantea, por ejemplo, que "*Un miembro no deberá garantizar el logro de resultados específicos que estén fuera de su control directo*". Sus 14 incisos son la forma más pragmática de encarar las Relaciones Públicas sin problemas éticos ni de incumbencias.

La **PRSSA (Public Relations Student Society of America)**, fundada por la iniciativa del profesor **Walter Seifert** de la Universidad de Ohio, nuclea a más de tres mil estudiantes de Relaciones Públicas norteamericanos. Funciona en las oficinas centrales de la PRSA, cultivando (desde 1967) una relación de beneficio mutuo entre estudiantes y profesionales. Posee capítulos en distintos Estados de Norteamérica, establecidos en colleges o universidades que ofrecen títulos de grado en RR.PP., que para 1996 eran 184. Realiza asambleas y congresos anuales, entrega premios, asiste a los estudiantes en su búsqueda laboral, participa en los eventos de la PRSA.

La **Canadian Public Relations Society (www.cprs.ca)** trabaja en forma muy similar a la PRSA. Posee los mismos servicios y 15 capítulos, además de un *Consultant's Institute*. Como otras asociaciones mantiene un código de standards profesionales que obligan a mantener a sus miembros en espíritu e ideales.

Nucleando a comunicadores de distintas partes del mundo, la **International Association of Business Communicators (IABC)** es considerada una de las más prestigiosas instituciones ligada a nuestra profesión. Es un foro de **consulta e investigación** con sede en San Francisco, EE. UU., y dueña de un excelente servicio bibliográfico para todos los profesionales del área que se asocian.

En 1946 se fundó la **Nederlands Genootschap voor Public Relations** asociación que reúne a todos las personas que realizan tareas de relaciones públicas de nacionalidad holandesa; recibe correspondencia en el *apartado de correos 6.010 de La Haya*.

<sup>50</sup> Es muy interesante la explicación inteligente que realiza **Umberto Eco** en "La estrategia de la ilusión"; Ed. Lumen; Bs.As.; 1986

<sup>51</sup> Cifras del Bureau of Labor Statistics de EE.UU., avaladas por la PRSA

Para estimular el desarrollo de las relaciones públicas en todos los ámbitos se creó en Gran Bretaña el **Institute of Public Relations** (1948, reconocido oficialmente en 1964), que además recibe asociados de ultramar. Posee más de 5.500 miembros y es la más grande de Europa. Su dirección es *15 Northburgh street, London (U.K.), EC1V 0PR*. Con idénticos fines existe el **PR Institute of New Zealand**, que se puede visitar por Internet al [www.prinz.org.nz](http://www.prinz.org.nz).

Una institución similar se creó en 1956 por profesionales senior de los Estados Unidos: **The Institute for Public Relations Research and Education**, fundación independiente que promueve y alienta la excelencia académica y práctica a través de publicaciones, investigaciones, premios, competencias y otros programas. Auspicia más de 150 proyectos de investigación al año, cubriendo todos los temas inherentes a estudiantes, profesionales y empresas, lo que incrementa sensiblemente el cuerpo de conocimientos en nuestro campo. Esta misión se opera a través de investigaciones (básicas y aplicadas) y programas educativos (seminarios, cursos y otras actividades relacionadas). Su dirección es *University of Florida, PO Box 118400, Gainesville, FL 32611-8400, USA* ([www.jou.ufl.edu/iprre/homepage.htm](http://www.jou.ufl.edu/iprre/homepage.htm)).

**The PR and MKT Forum** ([www.prsig.com](http://www.prsig.com)) es una red de profesionales de la comunicación enlazados por módem, atravesando países, zonas y culturas. Comenzó en 1984 y en 1996 poseía cerca de 45.000 adscriptos vía CompuServe. Los miembros pueden acceder a bibliotecas, correo electrónico, *chats on-line*, y otros servicios.

## LA IPRA

*Los hermanos sean unidos  
porque ésa es la ley primera  
ya que si entre ellos pelean  
los devoran los de afuera*  
**José Hernández**

En un orden histórico, la **Deutsche Public Relations Gesellschaft** fue fundada (1958) en la *Flingerstrasse Nº 68 de la ciudad de Dusseldorf* en Alemania. Más moderna es la **Agrupación Española de Relaciones Públicas**, fundada en 1966 y radicada en el *Paseo de Gracia 69, Barcelona*. Un año después se erigió la **Federazione Italiana Relazioni Pubbliche**, cita en *Via Torino 117, Roma 484-483, Italia*.

Todo se estaba preparando para la existencia de una organización mundial. El **primer Congreso Internacional** se celebró en **Bruselas en 1958**, reuniéndose los relacionistas de los países en los que la disciplina poseía mayor desarrollo.

Poco después, el 8 de mayo de 1959, se creó el **Centro Europeo de Relaciones Públicas (C.E.R.P.)**, con sede en *Union des Associations Internationales 1, rue aux Laines, Bruselas*. Se rige por las leyes belgas. Además de las asociaciones ya nombradas, nuclea a la **Asociación Nacional de Relaciones Públicas de Grecia** (1961), y a la **Asociación Helvética de Relaciones Públicas** (1966). En esos tiempos fueron varios los países que crearon sus propias asociaciones y se conectaron con las asociaciones regionales o mundiales: **Canadá, Israel, República Árabe Unida, Dinamarca, Portugal, Argentina**.

La idea de nuclear a los mejores profesionales de Relaciones Públicas del mundo en una institución que posibilitase el intercambio de conocimientos y el mejoramiento de las técnicas y aptitudes, realzando el prestigio de la profesión, germinó entre especialistas holandeses y británicos. La **International Public Relations Association** nació el **1º de mayo de 1955**, en la dirección de *81, route de l'Aire, Ginebra, Suiza*. La integran actualmente más de 1.000 miembros pertenecientes a 60 naciones.

Pueden ser miembros individuales de la IPRA los profesionales de las relaciones públicas con por lo menos cinco años de experiencia en un nivel senior, y para ser elegido se debe tener el aval de todos los miembros del Consejo del país al que pertenece, además del voto mayoritario del Consejo Internacional. El gobierno de la asociación es un **Consejo** cuyos miembros son electos representando a sus respectivos países, y la administración está delegada en una **Mesa Directiva**. Posee distintos **comités y fuerzas de tareas** que organizan distintos tipos de programas y actividades.

Organiza cada tres años un **Congreso Mundial de Relaciones Públicas y Encuentros Mundiales de Profesores Universitarios de Relaciones Públicas**. Tiene una excelente relación con las **Naciones Unidas**, donde es considerada representativa de una profesión de nivel internacional y Grupo Consultivo Nivel B de la **UNESCO** (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) .

Elabora y publica estudios inéditos, además de estimular la optimización y competitividad para el mejor desarrollo de nuestra actividad. Trabaja en conjunto con oficinas corporativas, consultoras, educación, asociaciones y otras entidades.

Entrega el **IPRA President's Award** cada año destacando contribuciones para una mejor comprensión del mundo, y el **IPRA Golden World Award**, que reconoce la excelencia en relaciones públicas internacionales.

## DIRECCIONES Y WEBS DE ALGUNAS INSTITUCIONES DE RELACIONES PÚBLICAS

- **Agrupación Española de Relaciones Públicas:** Paseo de Gracia 69, Barcelona, España.
- **American Jewish Public Relations Society:** 515 Park Avenue, New York, NY 10022, USA
- **Canadian Public Relations Society, Inc.:** Suite 640, 220 Laurier Ave. W, Ottawa KIP 5Z9, Ontario, Canadá ([www.cprs.ca](http://www.cprs.ca))
- **Centro Europeo de Relaciones Públicas (C.E.R.P.):** "Union des Associations Internationales" 1, rue aux Laines, Bruselas, Bélgica; y 10 quai Paul-Doumer, 92 Courbevoie, Francia. Nuclea, entre otras, (y envía correspondencia) a la **Asociación Nacional de Relaciones Públicas de Grecia**, al **Centre Belge bed Relations Publiques**, y a la **Asociación Helvética de Relaciones Públicas**. Tiene como observadores a las asociaciones de **Israel** y **República Árabe Unida**.
- **Deutsche Public Relations Gesellschaft:** Flingerstrasse Nº 68, 25-363 Dusseldorf, Alemania.
- **Directory of PR Agencies and Resources on the WWW:** ([www.webcom.com/impulse](http://www.webcom.com/impulse))
- **Federazione Italiana Relazioni Pubbliche:** Via Torino 117, Roma 484-483, Italia.
- **Florida Public Relations Association:** ([www.fpra.org](http://www.fpra.org))
- **Inside PR and Reputation Management, PR Central:** ([www.prcentral.com](http://www.prcentral.com))
- **International Public Relations Association:** 81, route de l'Aire, Ginebra, Suiza; y 50 Pine Grove, Torrerridge, Londres, Gran Bretaña N20 8LA
- **National Association of Government Communicators:** ([www.nagc.com](http://www.nagc.com))
- **National Investor Relations Institute:** ([www.niri.org](http://www.niri.org))
- **National School Public Relations Association:** 1801 N. Moore Street, Arlington, VA 22209, USA
- **Nederlands Genootschap voor Public Relations:** apartado de correos 6.010, La Haya, Holanda.
- **Public Relations Society of America (PRSA):** 33 Irving Place, New York, NY10003-2376,USA ([www.prsa.org](http://www.prsa.org)). De ella depende la **Public Relations Student Society of America (PRSSA)** ([www.prssa.org](http://www.prssa.org)).
- **Religious Public Relations Council:** 475 Riverside Drive-Room 1031, Nueva York, NY 10027, USA
- **The PR and Mkt Forum:** ([www.prsig.com](http://www.prsig.com))

## EN CENTROAMÉRICA Y SUDAMÉRICA

*Me gustan más los sueños del futuro que la historia del pasado*  
**Thomas Jefferson**

También en Latinoamérica nuestra profesión fue tomando posesión de las tareas de imagen institucional y comunicaciones de empresa. **Más de 20.000 profesionales en toda la región están vinculados específicamente a la acción relacionista**, prácticamente **un centenar de Universidades** oficiales y privadas e institutos de enseñanza albergan la ciencia de las Relaciones Públicas. No sólo en América del Norte nuestra disciplina ha tomado auge. Aunque aún estamos lejos del nivel de nuestros colegas arriba del Río Grande (EE.UU. y Canadá, además de Gran Bretaña), los latinoamericanos hemos recorrido un camino importante.

Más lentamente que los países desarrollados, y con las trabas impuestas por sistemas políticos no libertarios que mantuvieron políticas cerradas (poco propicias para el ámbito de nuestra profesión), los relacionarios vamos buscando una identidad propia más allá de las escuelas norteamericana y europea, de indudable e inevitable influencia sobre nuestros conceptos.

Los primeros "maestros" provinieron de los ejecutivos de empresas multinacionales que enseñaron el oficio a los locales, quienes rápidamente entendieron las bases y fundamentos de las acciones relacionantes. Organizaciones nacionales

entendieron los beneficios de nuestras funciones para colaborar en la consecución de sus objetivos, y obligaron a hombres y mujeres con tendencia hacia la comunicación a que se especializaran.

Fue Brasil (junto con Venezuela y Argentina) el país en el que el desarrollo de la profesión se realizó con mayor rapidez y fuerza. Pero ninguno de los Estados de Centro y Sudamérica quedó ajeno a este fenómeno de los negocios modernos. Antes o después, **las RR.PP. fueron tomando posesión de un terreno propio, aún en algunos casos disputado por otras disciplinas conexas como el marketing y la publicidad, lo que nos pone frente a un desafío mayor de unirnos y defender lo ya ganado.** En la actualidad se evidencia un neto avance de las relaciones públicas chilenas y mexicanas, con un sostenido desarrollo de colombianos, costarricenses, y de nuestros amigos uruguayos y paraguayos. La posición de nuestro país la desarrollaremos más adelante.

Los nuevos profesionales de la imagen, nacidos desde las más variadas disciplinas (abogados, periodistas, economistas, psicólogos, publicitarios, o personas con capacidades comunicativas) se hicieron en un principio desde la tarea diaria, aprendiendo a través de la prueba y el error, o tomando cursos en el extranjero.

Ante la necesidad de la profesionalización nacieron los centros de enseñanza específicos o las nuevas carreras de relaciones públicas en sus niveles de pre-grado, grado y post-grado, que hoy son las más adecuadas formadoras de profesionales idóneos. Las primeras instituciones de enseñanza superior son de la década de los '60, fundamentalmente creadas en Brasil, Venezuela, Argentina y Colombia. Muchos de aquellos primeros profesionales se transformaron en los profesores de las nuevas camadas. Hoy podemos afirmar que el desarrollo de nuestra ciencia, más allá de realidades diferentes en cada región, se afianza cada vez más.

## ORGANIZACIONES EN LATINOAMÉRICA

*Puede, por lo tanto, resultar interesante conocer, en el curso de la historia, la naturaleza espiritual en su existencia, esto es, la unión del espíritu con la naturaleza, o sea, la naturaleza humana*  
**Hegel en "Lecciones sobre la Filosofía de la Historia Universal"**

*Qué pobre memoria aquella que sólo funciona hacia atrás!*  
**Lewis Carroll**

Luego de ir creándose agrupamientos en cada lugar de residencia, las asociaciones americanas de Relaciones Públicas se unieron en México (26 de septiembre de 1960) en la **Federación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Públicas (FIARP)**, con sede en Caracas, Venezuela, nucleando a los países de Latinoamérica, pero sin la participación del "gigante" estadounidense. Actualmente la FIARP es Organismo Asesor no Gubernamental de la OEA, ONU y ALADI. De esta confederación dependen distintos organismos como la **CIPERP, Confederación Interamericana para la Enseñanza de las Relaciones Públicas** (creada en Medellín, Colombia, en 1968), y el **CINIDREP, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Relaciones Públicas** (creado en Lima, Perú, en 1968).

La FIARP instituyó como **Día Interamericano de las Relaciones Públicas el 26 de septiembre** (fecha de su fundación). Además de la nuestra, la integran las más importantes asociaciones de Relaciones Públicas (una por Nación) de países como **Antillas Holandesas, Bolivia, Brasil, Canadá, Colombia, Chile, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.**

La **FIARP** y el **Consejo Superior de Relaciones Públicas de España**, en la sede del gobierno colombiano suscribieron el 8 de noviembre de 1984 el acta de fundación de la **Confederación Iberoamericana de Relaciones Públicas (CONFIARP)**, con sede en Barcelona. Para estimular el trabajo profesional instituyó un premio anual denominado "El Chasqui".

La IPRA, en conjunto con la FIARP, organizó en Punta del Este (octubre de 1983) el **1er. Congreso Mundial de Profesores Universitarios de Relaciones Públicas**, reuniendo a representantes de 22 países. Como éste, permanentemente se están realizando jornadas, congresos, foros, encuentros y reuniones de actualización y perfeccionamiento. En 1980 se realizó el 1er Foro Regional de RR.PP. de la Zona Sur en Santiago de Chile; el 2º se realizó en Montevideo, el 3º en Asunción del Paraguay y el 4º en Buenos Aires.

## RELACIONES PÚBLICAS “A LA ARGENTINA”

*No se alucine SudAmérica con su fértil suelo. Su fertilidad no le dará riqueza, la tierra sola no sirve. La riqueza está en el hombre laborioso...*  
**Juan Bautista Alberdi en “Peregrinación a la luz del día”**

*Nada influye psicológicamente de manera tan significativa en los hijos, como la vida no vivida de los padres*  
**Carl G. Jung**

*Somos la resultante de la suma de nuestras elecciones*

La accidentada existencia de las Relaciones Públicas en nuestro país tuvo **auge** en los años ´50 y ´60, pasando por un **desencanto** de los usuarios (culpa de arribistas e inescrupulosos) hasta alcanzar un **sinceramiento y profesionalismo** que aún continúa<sup>52</sup>. La disparidad de nomenclaturas de las áreas, departamentos, gerencias o funciones dentro de las empresas, planes de estudios todavía no demasiado claros en la pragmática, y arribistas de otras disciplinas puestos a hacer "relaciones públicas" como "contact man" o simplemente como vendedores o promotores, no le hizo nada bien a nuestra profesión.

Como tantas otros aspectos importantes en la Argentina, **las Relaciones Públicas están buscando su lugar**, persuadiendo a las empresas de **abandonar el "low profile"** que en realidad está marcando la incapacidad comunicativa de algunos, su desinterés por los públicos que le dan sustento o simplemente, la escasa formación profesional de los que llevan a cabo sus acciones, algunos de ellos gente con contactos en la prensa, gacetilleros o leguleyos redactores de solicitadas.

Pero ésta, que fue una tendencia de los años ´70 y ´80 (recordemos que nuestra profesión es fundamentalmente desarrollada en sistemas libertarios, ya que habla de la transparencia y la comunicación, todo lo contrario a las cerrazones y censuras) se está revirtiendo, generando un **nuevo crecimiento de profesionales idóneos** en la década de los ´90, tanto desde otras profesiones como de las Relaciones Públicas universitarias y terciarias, con grandes perspectivas para los inicios del próximo siglo.

**Las Relaciones Públicas desembarcaron en la Argentina a mediados de los años ´50.** Los primeros relacionistas eran extranjeros que venían por contratos con empresas multinacionales o directamente a radicarse, trayendo los conocimientos de esta nueva disciplina. Todavía no existían ni escuelas ni organizaciones que pudieran enseñar la profesión: de boca en boca y por la práctica fueron aprendiendo los argentinos el accionar de las comunicaciones de empresa.

Algunos de los pioneros (citados unos por **Alberto Borrini** en "Mercado de la Opinión Pública" y otros a los que tuve el placer de conocer), son: **Julio Navarro Monzó, Fernando Fernández Escalante, Lorenzo Blanco, Federico Schindler, Jorge Newell, Alberto Saporiti, Marcos Ordóñez, Rodolfo Aja Espil, Jorge Vocos Lescano, Abel Almeida, Marcelo Eyeherabide, Miguel Brascó, Alberto Arzac, Gustavo Cirigliano, Héctor Chaponik, Osvaldo Castaño, Juan Carlos Del Vecchio, Alberto Linares, Juan Bautista Macchi, Jorge Martínez Seeber, Juan Nieto Rodríguez, Tibor Teleki, Ernesto Vacarezza.** Entre las nuevas camadas figuran especialistas, idóneos y graduados universitarios y terciarios con técnicas cada vez más sofisticadas y profesionales, muchos de ellos alumnos de los primeros maestros.

En 1958 surgió la primera **Asociación Argentina de Relaciones Públicas**, nucleando a todos aquellos que cumplían alguna función de Relaciones Públicas en empresas, ya sean extranjeros iniciadores o argentinos que habían sido formados por ellos.

Siguiendo con la historia, el 7 de julio de 1961 se creó el **Círculo de Profesionales de Relaciones Públicas**, un desprendimiento de la primera Asociación, cuyo grupo reducido de miembros promulgó una declaración de principios. Esta nueva institución fundó la primera **Escuela de Relaciones Públicas** en la Argentina, otorgando un título terciario no universitario<sup>53</sup>.

Los egresados de esta Escuela y otros profesionales conformaron el 24 de febrero de 1965 el **Colegio de Graduados en Relaciones Públicas**, con personería jurídica propia, que desde 1966 entregó una matrícula extraoficial a personas que realizaban tareas de Relaciones Públicas, además de los egresados terciarios o universitarios. El Colegio patrocinó junto con la Asociación los **Encuentros de Estudiantes Universitarios de Relaciones Públicas y otras actividades académicas y culturales**. Creó un trofeo para ser entregado a los socios honorarios de la institución, denominado "Yunque", simbolizando la constancia, el trabajo y la creatividad.

<sup>52</sup> **Alberto Borrini:** "Relaciones Públicas: Quién es quién"; artículo en *El Cronista Comercial*; 22 de agosto de 1985

<sup>53</sup> La inauguración de la Escuela fue el 4 de junio de 1962. Los alumnos cursaban 40 materias en tres años de estudios humanísticos, técnicos y prácticos.

Mientras se iban creando otras asociaciones particulares como la **CERPEE** (Centro de Ejecutivos de Relaciones Públicas de Empresas del Estado, 1970) y la **JURPLA** (Junta de Representantes de Relaciones Públicas de Líneas Aéreas, 1973), recién el 6 de septiembre de 1979 se unen la AARP con el Círculo, fundando la **Asociación Argentina de Profesionales de Relaciones Públicas**, entidad que se disputó por años la representación de los relacionistas con el Colegio de Graduados. Esta asociación publicó un **Código de Ética Profesional** basado en el Código de Atenas, y representó a los relacionistas en distintos organismos internacionales.

En 1989 se unificaron las asociaciones en el **Consejo Profesional de Relaciones Públicas**, colocando su sede en *Maipú 26 6ª G de Buenos Aires*. El Consejo sigue otorgando la matrícula profesional no oficial, prácticamente en las mismas condiciones en que lo hacía el Colegio.

Pasado el primer período de gobierno democrático luego del oscurantismo totalitario, los dirigentes argentinos decidieron abandonar el *low profile*, el acartonamiento y el *lobbying*, planteando estrategias mucho más aperturistas y transparentes, proactivas, más cercanas a la realidad de los públicos con los que la empresa interactúa. **Las empresas consultoras de imagen triplicaron su facturación en 1991 respecto del año anterior, llegando a ser casi un centenar.** La empresa Siemens destinaba para esa época un tercio de su presupuesto de publicidad a la imagen corporativa, trabajando ocho personas a dedicación completa.

**Julio Suaya**, consultor de imagen de MP&M, expresó<sup>54</sup>: ***“El bajo perfil es sumamente perjudicial y muchas empresas argentinas recién ahora se están dando cuenta de esto. La consolidación de la democracia y el libre mercado obligan a pelear por el consumidor con productos de primera calidad y a demostrar, a través de la imagen, que verdaderamente son de primera calidad”.*** Ser y parecer, un tema de relaciones públicas que con fuerza se implantó en la inteligencia de las organizaciones.

Desde ese **surgimiento de la comunicación institucional**, las empresas **fortificaron sus presupuestos** destinados a la imagen (en general un 30% del destinado a la comercialización), se dieron cuenta de los **beneficios de la transparencia** derivadas de la estabilidad y libertad económicas, comenzaron a **poner en marcha los Manuales de Identidad Corporativa** que traían de las casas matrices de las multinacionales y **reimplantaron la estrategia profesional** de relaciones públicas en los más altos niveles.

La profesión se fue afianzando, y en revistas como Mercado, Negocios y Apertura aparecieron notas de fondo y casos de relaciones públicas e imagen institucional. En La Nación leemos permanentemente artículos sobre la comunicación institucional. Y existen dos revistas propias de las relaciones públicas: una con traducciones de la publicación norteamericana **Tactics**, y la más nueva **Imagen**<sup>55</sup>, producida en Argentina y nacida en mayo de 1996 desde el mismo corazón relacionario.

De las pocas consultoras que existían en un principio, en 1996 ya se contaban en un número de 30 al seleccionar las de mayor facturación y cantidad de clientes, muchas de ellas como representación de empresas cuyo asentamiento principal se encuentra en los países desarrollados, como Hill & Knowlton, Ketchum, Rowland Worldwide, Burson Marsteller, Euro RCSG, Ogilvy & Mather y otras.

Pese a todo esto, aún existen empresas que se niegan al cambio y recurren solamente a los consultores en caso de “incendio”, o contratando a pseudoprofesionales de la imagen cuya única experiencia está en fiestas y eventos, en el “cholulismo” y la fama, sin ningún tipo de capacitación profesional, bastardeando la profesión. Empresarios que, como en todo lo que hacen, creen que con una sola acción salvan la campaña: una gran fiesta con mucha prensa, un lanzamiento espectacular, pero aislado. Lamentablemente para ellos (y para nosotros, ya que después de su fracaso culpan a la profesión y no a los estafadores inescrupulosos), así no reaccionan los públicos de hoy.

## EL TEMA DE LA LEY

*La sanción de la Ley será, indudablemente, para los profesionales y para la profesión misma, un merecido y positivo logro que ha de contribuir al mejor desempeño de tan importante y necesaria actividad moderna, como son las Relaciones Públicas*  
**Roberto Monteagudo Barro en el 20º aniversario del CGRP**

El ejercicio profesional de las Relaciones Públicas **aún no está legalizado** en la Argentina (tampoco lo está en EE.UU., donde se considera una profesión independiente de libre agremiación), aunque el 30 de septiembre de 1975 un primer texto auspiciado por el senador Luis Culasso Mattei recibió media sanción del Senado de la Nación, sin proseguir su aprobación en la Cámara de Diputados por la interrupción de la democracia.

---

<sup>54</sup> En una nota de **Jorge Busico** para la revista Negocios (1991)

<sup>55</sup> Un emprendimiento de periodistas dinámicos como **Diego Dillenberger, Luis Tuculet y María Curubet**, con un interesante consejo asesor.



En diciembre de 1984 se entregó un nuevo texto de proyecto de ley profesional al mismo cuerpo legislativo. Un proyecto de ley patrocinado por el diputado radical **Dr. Jorge Reinaldo Vanossi** con la denominación "**Régimen Legal para el Ejercicio de la Profesión de Relaciones Públicas**" (Exp. 278-D-1988), fue aprobado por la comisión de Legislación General el 19 de septiembre de 1989, expresando en su dictamen que "*El relacionista público ocupa hoy día un importante sector de la vida laboral, y desempeña un papel trascendente en las comunicaciones de las entidades públicas y privadas en su vinculación con el público. Es por ello que el Estado debe prestar un marco legislativo adecuado para que los profesionales se encuentren amparados por un ente específico, que, velando por la jerarquía de la actividad, también haga cumplir las normas de ética a sus propios miembros*".

El proyecto de ley recibió trámite parlamentario en la Honorable Cámara de Diputados de la Nación, pero **sin llegar a obtener sanción legislativa completa**, fundamentalmente por la oposición a la creación de nuevas corporaciones de profesionales.

## LOS ESTUDIOS SUPERIORES

*Sólo cuando mis discípulos me superan me doy por satisfecho como maestro. Desde allí vuelvo a ser alumno para superarlos a ellos. Ésta es la única ley de crecimiento verdadero*

Respecto de la formación profesional, luego de los primeros cursos de relaciones públicas ya citados, fueron varios los institutos de enseñanza que comenzaron a ofrecer esta disciplina dentro de sus currículas. En 1993 existían pocas (en comparación con los más de 300 centros en EE.UU.) **universidades o institutos reconocidos** que albergaban la carrera: **Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Universidad Argentina de la Empresa, Universidad Argentina John F. Kennedy, Universidad de Morón** (su título es en Relaciones Humanas y Públicas) y las más reciente **Universidad de Palermo**, instituciones que otorgan el título de **Licenciado**. En el interior se encuentran la **Universidad Nacional de Río Cuarto, la Universidad Nacional del Nordeste** y otras privadas de reciente aparición. La **Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)**, fundó en 1994 el **Instituto de Estudios de Comunicación Institucional (ICOMI)** y dentro de él la Maestría en Comunicaciones Institucionales.

También existen instituciones educativas como la **Universidad del Ateneo** con formación teórico-práctica, que otorga el título de Relaciones Públicas con especialización en Ceremonial Empresario desde el inicio de los estudios. El Ateneo plantea una estrategia educativa diferente, partiendo del saber hacer, realizando pasantías obligatorias en empresas u organizaciones **para todos sus estudiantes. Estas prácticas profesionales** se realizan durante su período de estudios, lo que les permite poseer una experiencia laboral y de trabajo de campo en el momento de egresar.

En estos centros de enseñanza año a año ingresan y egresan jóvenes que esperan de su profesión el placer de hacer realidad su **vocación relacionaria**. Ellos están trayendo nuevos aires a nuestra ciencia, aportando no sólo empuje, sino creativas ideas e innovadores conocimientos que le sirven a las organizaciones de nuestro país. A ustedes, colegas incitados que comparten conmigo este maravilloso universo relacionario, les digo parafraseando a **John F. Kennedy: no preguntes qué pueden hacer las Relaciones Públicas por vos, sino qué podés hacer vos por las Relaciones Públicas.**

## COMUNICACIÓN INTEGRADORA

*El verdadero caballero no predica lo que hace hasta que no hace lo que predica*

**Confucio**

Antes de ver en detalle el funcionamiento de nuestro accionar relacional, ingresemos en el mundo de los conceptos básicos, muchos de ellos comunes a otras disciplinas, que nos sirvan para comprender el macroambiente en el que nos insertamos.

**Las relaciones públicas se encuadran dentro de las disciplinas comunicacionales.** Y su actuación depende en forma soberana de interpretar, planificar y poner en práctica un sistema de retroalimentación permanente entre las organizaciones y sus grupos de interés. Para alcanzar este objetivo, el profesional relacional debe empaparse de la **ciencia social aplicada** al hecho de la comunicación, tanto intrapersonal como extrapersonal.

Entraremos de lleno en **temas propios de nuestro accionar**, realizando un desarrollo de cada uno, siempre teniendo en cuenta que el alcance servirá sólo como base para una mayor profundización.

## ENTREMOS EN TEMA

*La ciencia es incapaz de resolver los últimos misterios de la naturaleza, porque en el último análisis, nosotros mismos somos parte de la naturaleza y, por eso, parte del misterio que tratamos de resolver*

**Max Planck**

Hace más de 50 siglos la protohumanidad vivía en comunidades o "tribus". Habían quedado atrás centenas de miles de años de evolución que comenzaron con el **Verbo**: la comunicación creadora universal. Los primeros humanos que hablaban entre sí habitaron la Tierra hace más de un millón de años. Como otros animales que vivían en grupos, seguramente utilizaban sonidos, movimientos y olores para entenderse. Luego aprendieron que cada sonido o grupo de sonidos debía aplicarse siempre a la misma cosa o idea. Así aparecieron los primeros fonemas describiendo lo que más necesitaban decir: agua, desierto, bosque, cielo, comida, varón, mujer, correr, dormir, comer...

Y para recordar lo aprendido, utilizaron reglas mnemotécnicas como las canciones y las rimas, las danzas que las acompañaban y luego los rituales, muchos de ellos considerados "sagrados" ya que permitían mantener la tradición de la tribu.

Además, desde siempre los humanos fuimos organizándonos merced a un orden jerárquico. El jefe era el más hábil, el más fuerte, el que por sus características obtenía el poder delegado por los demás. Para mantener su autoridad debía hacer cumplir las leyes que tácitamente la comunidad se había planteado. **Necesitaba persuadir.** Y para lograrlo, luego de la fuerza y la violencia, encontró un instrumento más sutil, complejo y fascinante: la **comunicación**. Transmitir un mensaje persuasivo que le permitiera mantener su poder e interconectar al incipiente sistema social. Pero los contenidos tenían que ser mucho más complejos que los simples gestos que le habían servido hasta el momento. Así inventó una de las más avanzadas herramientas del *homo sapiens*: el **lenguaje**.

La codificación como producto cultural evolucionó lentamente. En los inicios, la comunicación fue **intuitiva**, telepática, sin códigos<sup>56</sup>. Luego aparecieron ciertos sistemas primitivos y rudimentarios como el **olfato** y el **gusto** (por ejemplo para reconocer los tiempos de celo en las hembras) y el **tacto** (golpes, caricias).

La utilización de la **voz** y el **sonido** (oído) encodificados de tal forma que fueran recepcionados por el aparato auditivo y decodificados con sentido por una comunidad, marcó una evolución y complejidad que dio basamento al lenguaje. Apareció, entonces, el lenguaje y con él la cultura. Mucho más adelante aparecieron los primeros **símbolos** como estilizaciones de las pinturas rupestres (hace 30.000 años), y las ideas dibujadas llamadas pictogramas.

El uso de códigos más avanzados como los **icónicos** (vista) del arte rupestre, y mucho más contemporáneamente la aparición de la escritura **ideográfica** y luego **cuneiforme**, conformaron la protohistoria comunicacional.

En resumen, con importancia relativa inversa, el ingreso o egreso de los mensajes se realiza hoy por medio de **cinco puertas**:

---

<sup>56</sup> Conjunto de signos y símbolos que puede ser interpretado por una o más entidades. Suele tener subcódigos

- ↪ **vista** (lectura-escritura, iconos, grafías, etc.),
- ↪ **oído** (voz, canto, música, sonidos, ruidos, etc.),
- ↪ **tacto** (caricias, golpes, toques, etc.)
- ↪ **olfato/gusto** (perfumes, comidas, etc.)
- ↪ **telepatía o intuición** (transmisión de pensamientos no codificados a distancia)<sup>57</sup>

Para transmitir la herencia cultural de una generación a otra, durante miles de años el hombre utilizó sólo su memoria y la comunicación oral. Padres a hijos relataban leyendas y filosofaban transmitiendo el recuerdo de nombres, fechas y datos de generación a generación. Era un método de almacenaje demasiado precario e impreciso, peligroso por la posibilidad cierta de deformaciones y pérdidas en los contenidos. Como solución apareció la **escritura**, acentuando la permanencia temporal de las ideas y perfeccionando la fidelidad en el traspaso.

De a poco, y como necesidad de los grupos humanos, la comunicación se transformó en una de las habilidades humanas más importantes. Hasta fue tomada por algunos antropólogos como la diferencia entre lo humano y lo animal. **Lo cierto es que nadie puede realizar un emprendimiento (de cualquier tipo que sea) si no utiliza alguna forma de comunicación, verbal o no verbal.** Aún el mítico ermitaño posee, por lo menos, una comunicación intrapersonal y otra con su entorno natural.

Esta necesidad comunicacional no es un fenómeno ajeno. Probemos cuantificar las ocasiones en que nos comunicamos. Al despertar, al desayunar, al escuchar radio, al viajar en un medio de transporte, al trabajar, al estudiar, en fin, al realizar cada una de las funciones humanas, nos estamos comunicando. El contenido y la forma del mensaje, su canal, el “halo” del emisor y tantas otras características son tenidas en cuenta para lograr persuadir. Visto de esta forma, ¿puede alguien restarle importancia a un elemento tan necesario como el aire, de cuya dependencia vital nos damos cuenta sólo cuando nos falta?

El estudio en profundidad de la comunicación nos remonta a una serie de modelos teóricos, tanto filosóficos como biológicos, psicológicos, sociales, políticos, económicos y hasta matemático-electrónicos. Una breve historia y un análisis de esos modelos se hace necesario para comprender los verdaderos alcances de la comunicación, sirviendo de base para una síntesis propia, inicio de una nueva búsqueda.

Citaremos en este capítulo muchas de las conceptualizaciones que han servido de base para un **desarrollo profesional de la comunicación**. Gran cantidad de estos contenidos provienen de ciencias o disciplinas conexas, y otros han sido desarrollados por nuestros colegas aquí y en otras partes del mundo. Como en otros temas de este trabajo, me he tomado la libertad de agregar conclusiones propias y nuevas tesis acerca de temas que aún están en controversia, y por lo tanto son opinables. Creo importante aplicar nuestra experiencia y estudios sobre una nueva postura comunicacional (comunicación integradora), que está apareciendo con fuerza en el pensamiento y la práctica de la mayoría de las empresas exitosas.

---

## DESDE LOS GRIEGOS

*No hay nada permanente excepto el cambio*  
**Heráclito**

**La comunicación ha sido un tema investigado y teorizado por la humanidad desde muy remotos tiempos**, abordándolo como un tema medular. Hasta tal punto es así que **en la actualidad puede decirse que el éxito se logra no tanto por la habilidad para realizar una tarea o actividad, como por la eficacia para comprender a los demás y hacer que ellos nos comprendan**; por las posibilidades y recursos para influir y ser influido positivamente.

Pensadores presocráticos ya habían iniciado la teorización que luego daría fundamentos a las posturas más modernas. **Heráclito** (544-484 a.C., nativo de Efeso), planteó en sus **“Fragmentos”** el devenir. Cambio y fluir como condición de la experiencia humana es el planteo más conocido de su obra, en contrario al pensamiento de **Parménides**, noble y rico discípulo de Anaximandro, el primero en demostrar que la Tierra era esférica, aunque la creía en el medio del Universo. Para explicarlo utilizó la metáfora del agua del río. Como las aguas, expresó, *“entramos y no entramos en los mismos ríos: somos y no somos”* (fragmento 49a); *“diversas aguas fluyen para los que se bañan en los mismos ríos”* (fragmento 12). La idea de proceso en constante devenir para explicar a la comunicación tuvo aquí sus raíces. Además, es interesante recordar a Heráclito en sus disquisiciones acerca de la armonía de los contrarios, rudimentarias, pero que pueden dar cabida al desarrollo de un **pensamiento integrador**: *“Lo contrario se pone de acuerdo; y de lo diverso la más hermosa armonía, pues todas las cosas se originan en la discordia”* (fragmento 8) *“...lo divergente está de acuerdo consigo mismo. Es una armonía de tensiones opuestas...”* (fragmento 51).

---

<sup>57</sup> Obviamente, este último aspecto puede ser criticado por mentes objetivistas que desconocen los estudios avanzados que realizaron varias universidades en países desarrollados, cuyos resultados prueban la existencia de fenómenos de transmisión de contenidos en forma no tradicional. Los porcentajes de probabilidad de coincidencias no pueden sostenerse, por ejemplo, en algo tan común para los humanos como saber quién está llamando sin haber levantado el teléfono, hecho que le ha ocurrido a gran cantidad de personas y no pocas veces. Además, como este canal sutil ha sido anulado día a día, son pocas las personas que lo tiene lo suficientemente potenciado como para dominarlo a voluntad.

Durante el siglo de oro griego (la época de Pericles) por las calles de las hermosas y culturales *polis*, los **sofistas** paseaban y se detenían a enseñar, cobrando por sus lecciones orales. Tanto con estrategias o en forma improvisada, los sofistas eran **expertos en elocuencia, de extraordinaria fluidez de palabra**. Citemos algunos de los más famosos:

- ↪ **Gorgias**, quizás el padre del sofismo, utilizó su palabra (de las más caras) para fomentar el nihilismo, el escepticismo y la relatividad. De estilo viril y enérgico, fue el fundador del discurso improvisado: “*Proponed un tema*” decía al ingresar al teatro ateniense. Alcanzó la edad de 108 años.
- ↪ **Protágoras**, noble discípulo de Demócrito, luego de estudiar con magos se especializó en hacer comprender el arte de discutir con habilidad a favor o en contra de cualquier tesis. Fue el primero en cobrar honorarios por sus lecciones: “*Aquello que nos cuesta dinero lo apreciamos más que lo que se nos ha regalado*”.
- ↪ **Hípias**, de prodigiosa memoria, fue famoso por ser maestro de mnemotecnica. Podía repetir cincuenta nombres en su orden, habiéndolos escuchado sólo una vez. Su estilo era copioso y natural.

## IRONÍA Y MAYÉUTICA

*El propósito de todo conocimiento es éste y sólo éste:  
saber lo que eres. Puedes conocer el valor de todo, pero  
si no conoces tu propio valor, eres un ignorante*

**Sócrates**

Pasado el tiempo, el ateniense **Sócrates** (470-399 a.C.) el encargado de demostrar la incoherencia sofista, erigiéndose como una de las figuras más decisivas en la historia de la civilización. El más sabio de los hombres (según el Oráculo de Delfos) no dejó nada escrito y lo que se sabe de él es a través de sus discípulos. Su vida fue consagrada a interrogar a los que se dicen sabios para corroborar la profecía de Apolo en el oráculo. Así comenzó a utilizar su famoso **método mayéutico**, llegando a comprender que una cosa es creer saber sin tener conciencia de su ignorancia, y otra es darse cuenta de la ausencia del saber. Como dijo **Platón**: “*El más sabio entre vosotros es aquél que reconoce, como Sócrates, que su sabiduría no es nada*”<sup>58</sup>.

La enseñanza y método socrático no buscaba transmitir conocimientos sino hacer tomar conciencia de los problemas. La respuesta era para él más importante que la pregunta. “**Conócete a ti mismo**” era su admonición favorita. Filosofó mediante el diálogo, cuyo tono general es la **ironía** (del gr. *eironéia*: disimulo, interrogar fingiendo ignorancia), diciendo lo contrario de lo que en realidad se piensa, pero dejando ver que piensa lo contrario de lo que dice.

El primer momento del método socrático es la **refutación** (gr. *élenjos*), demostrando al receptor que las opiniones que cree verdaderas son, en realidad, falsas, contradictorias, ilógicas. El objetivo es la **catarsis** o purificación de las ideas o nociones erróneas a través del lenguaje, lo que además moraliza, ya que Sócrates creía que la maldad se daba por la ignorancia.

El segundo momento es el de la **mayéutica propiamente dicha** (gr. *maieutiké*, arte de ayudar a dar a luz), cuya denominación fue seguramente inspirada en la profesión de su madre Fenareta: partera. No es el filósofo el que proporciona conocimientos, sino el que ayuda a que nazcan de la otra persona. Le da más importancia a todo lo que sucede en el receptor más que en el emisor, cuya función es catalizadora. Por eso el maestro sólo puede servir de guía al discípulo. Para poder “sacar de uno”, deben existir los contenidos, aunque ocultos. Así aparece el concepto de preexistencia del alma, cuyos conocimientos ha olvidado y que recuerda por la mayéutica, aprendiendo por el recuerdo o **reminiscencia** (gr. *anámnesis*).

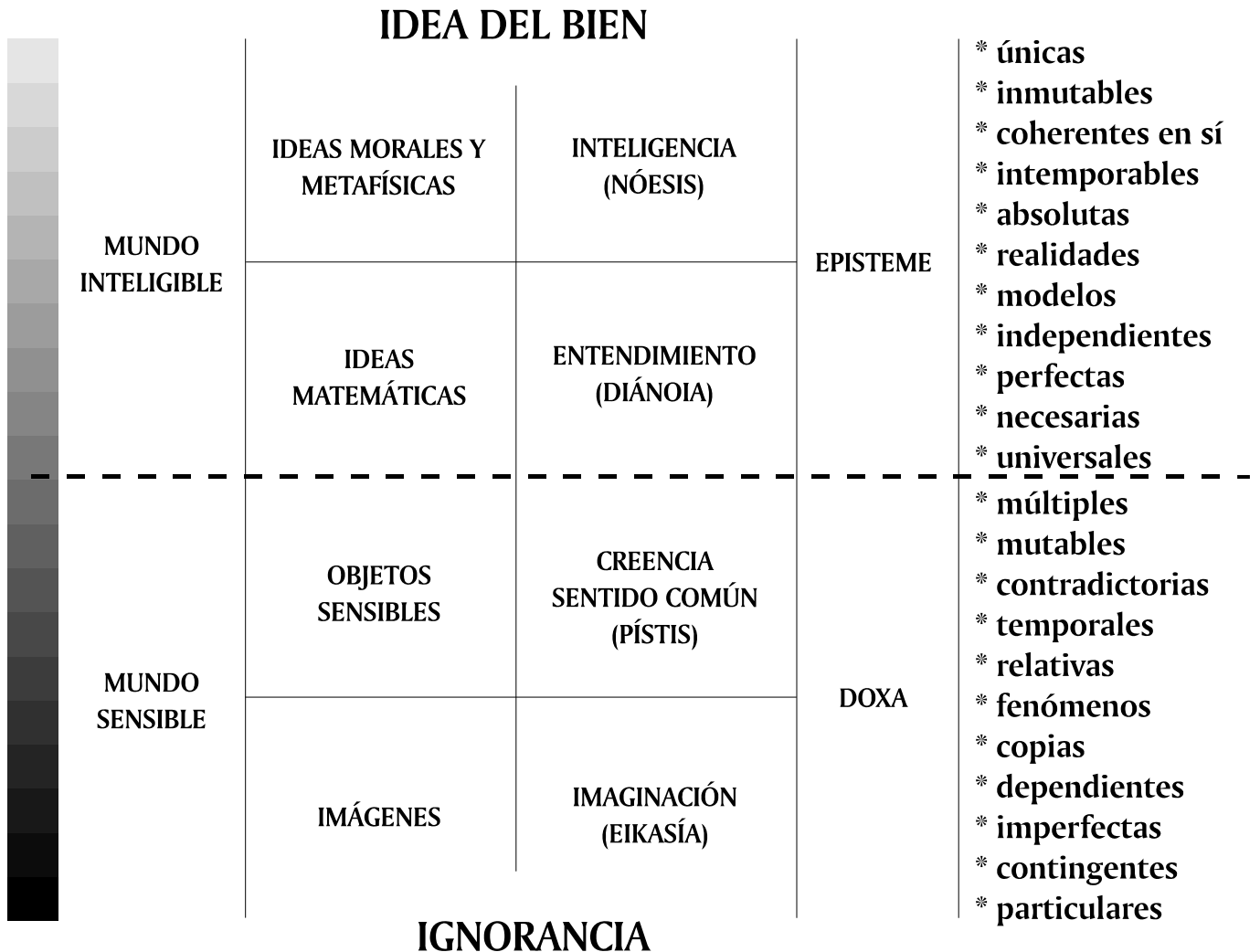
---

<sup>58</sup> “Apología”, 23 a-b

## LOS DOS MUNDOS

*El tiempo es una imagen móvil de la eternidad*  
**Platón**

**Platón** (también ateniense, 427-347 a. C.) fue discípulo de Sócrates desde sus 20 años. Completó las teorías (gr. *theoría*, contemplación) de su maestro. A él se deben las disquisiciones acerca de los dos mundos: el **sensible**, al que se accede por la opinión (gr. *doxa*) y el **inteligible** o de las ideas, al que se accede por el conocimiento absoluto (gr. *episteme*, ciencia). Un cuadro sinóptico de su pensamiento nos permite ver distintos conceptos relacionados<sup>59</sup>:

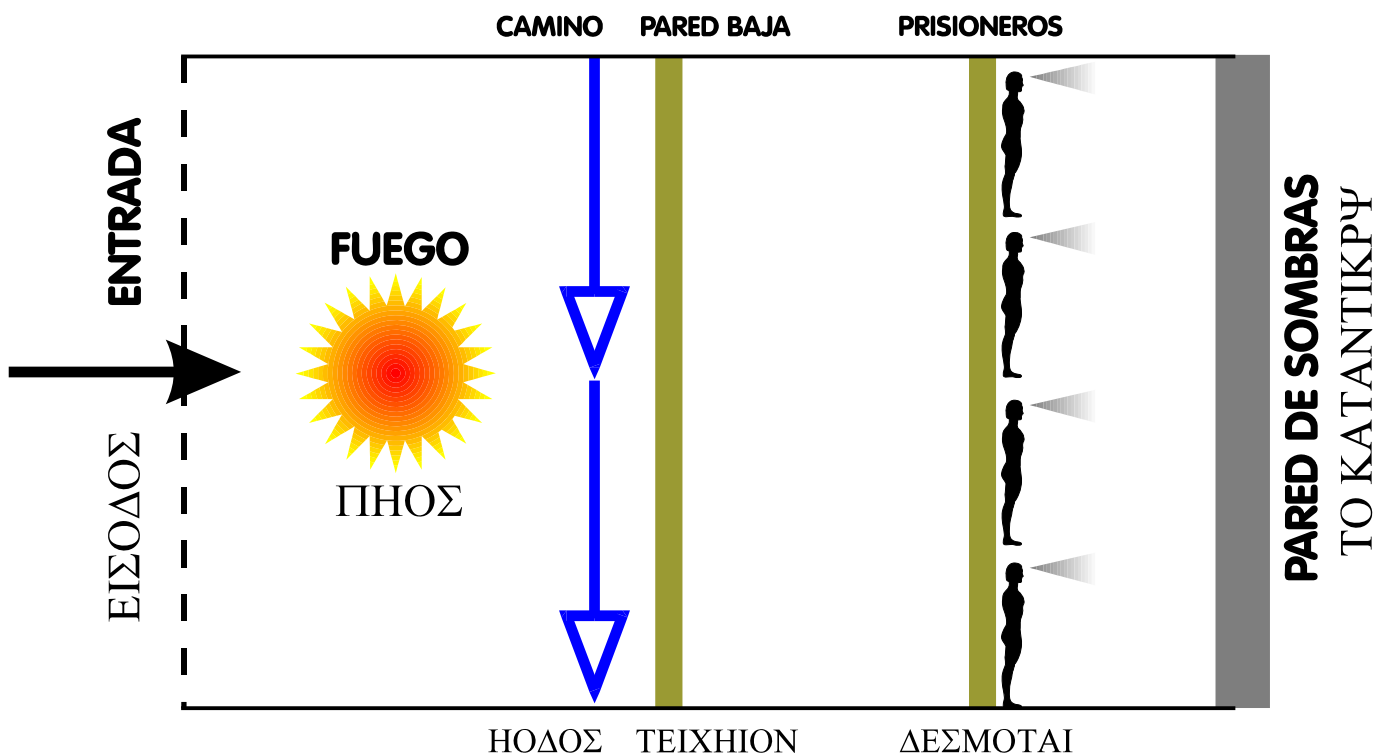


El estado de **eikasía** (de proyecciones, sueños o reflejos) considera la realidad a través de la imaginación, basada en la creencia que dan las cosas sensibles, según el entendimiento lógico-matemático que inteligimos de las ideas trascendentes. La comunicación, entonces, se hace más perfecta cuanto más responda, en este orden, a la imaginación, el sentido común, el entendimiento o la inteligencia.

Ahora bien, el método que permite llegar a la nóesis es la **dialéctica** (gr. *dialektiké*) o filosofía, también llamado diálogo, discurso razonado o comunicación intelectual, moviéndose la conversación dentro del mundo de las ideas universales. Platón escribía en forma de diálogo. Es interesante recordar que “*dia-logo*” refiere a un argumento o pensamiento conjunto, de libre flujo e isocrónico (al mismo tiempo) entre los integrantes de una comunidad. En cambio, “discusión” o debate se explica como un ida y vuelta competitiva de ideas, donde hay un ganador.

Si el orden del proceso va de una idea a las subordinadas se llamará dialéctica descendente o **división**, si es ascendente será **combinación**. La dialéctica será el ir desde el **devenir** (gr. *génesis*) hacia el **ser** (gr. *ousía*), desde lo aparente hacia lo real, superando las hipótesis o supuestos. Un viaje realizado por el **amor** (gr. *eros*) con impulso hacia lo ideal y perfecto a partir de lo imperfecto, deseando remediar una carencia.

<sup>59</sup> Adaptado de **Adolfo Carpio**: “Principios de Filosofía”, Ed. Glauco, 1993



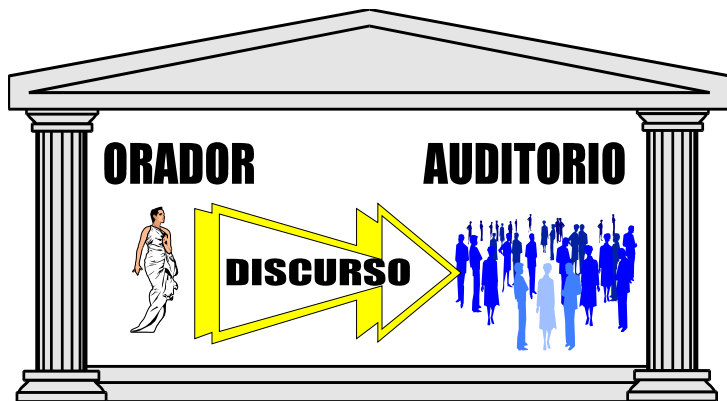
En la **alegoría de la caverna**<sup>60</sup>, Platón refleja con claridad universal el camino que ha de seguirse para alcanzar ideas superiores a través de la **educación** (gr. *paideia*) o despliegue de las propias posibilidades, determinado por un **modelo**<sup>61</sup> (gr. *paradéigma*) y que debe realizarse gradualmente. El hombre que ha alcanzado la sabiduría debe volver para comunicar su conocimiento a los que se han quedado en el mundo de sombras, siendo “filo-sofo” (impulsado a la sabiduría). Comunicación y paideia son conceptos íntimamente relacionados para el platonismo.

En el diálogo “Gorgias”, expresó Platón: “Hay que servirse de la retórica como de cualquier otro medio destinado a la lucha... No es culpable y vituperable el arte de la lucha, sino aquellos que no lo utilizan como deben. Y lo mismo ocurre con la oratoria”.

### EL ARTE RETÓRICO

*“El discurso oratorio es una trilogía: el que habla, aquello que habla y a quienes le habla”*  
**Aristóteles**

Los griegos hicieron de la comunicación una de sus armas políticas favoritas. **Aristóteles** (384-322 a.C.) planteó que la persuasión era el objetivo de la **comunicación retórica**, considerada por él como una de las dos formas primarias de expresión; la otra era la poesía. **Retórica** proviene del griego *rethor*, que significa “el que habla en la asamblea”, con la misma raíz que *rethós*: “lo dicho o expresado”.



El arte de la **retórica** (a la que, en rigor de verdad, deberíamos sumar la **elocuencia**, conformantes ambas de la **oratoria**) busca traer a los demás hacia el punto de vista del orador. Convencer, persuadir, lograr lo que deseamos. Un enfoque que siguió en apogeo hasta después del medioevo, cuando se comenzó a poner mayor énfasis en el orador.

Para **Aristóteles**, entonces, la comunicación podía simplificarse en el esquema: **orador-discurso-auditorio**. El orador es aquél que posee el propósito de persuadir, el discurso es el instrumento por el cual el auditorio puede ser convencido y el auditorio aquél que debe ser persuadido acerca del punto de vista del orador.

<sup>60</sup> “La República”, Cap. VII, 514a-521b

<sup>61</sup> Entendemos a “**modelo**” como la especificación de un conjunto de variables y sus interrelaciones, cuyo fin es representar algún sistema o proceso real en todo o en parte.

Definió tres **formas de oratoria** persuasiva:

- **forense o judicial** (de las cortes, intenta probar la justicia o injusticia de una acción pasada)
- **deliberativa** (de los foros públicos, intenta mover a una audiencia hacia la acción o no acción)
- **épica** (de las ceremonias, intenta mostrar los sentimientos apropiados para realzar situaciones clave)

También habló de tres **significados** de la persuasión:

- **Logos**, (del gr.: Argumento, razón, palabra) que apela a la razón
- **Pathos**, (del gr.: Sentimiento, afección) que apela a la emoción
- **Ethos**, (del gr.: Carácter, manera de ser) que apela al carácter

Según Aristóteles, el estudio de la retórica puede basarse en cinco **etapas**:

- **Invenición**: El proceso por el cual se van buscando argumentos, buscando tópicos o líneas generales para incluir en el mensaje
- **Ordenamiento**: El proceso de organización del discurso. Posee tres etapas:
  - exordio* o introducción,
  - narración* o puesta de argumentos y
  - perorata* o conclusión.
- **Estilo**: El proceso semántico y sintáctico que pone en palabras los argumentos ordenados
- **Memoria**: El proceso donde se aplican las técnicas de retención
- **Expresión**: El proceso donde se aplican las técnicas de manejo de voz y gestos.

Aristóteles también filosofó acerca del movimiento, explicando que el devenir se da en el permanente cambio o **paso de la potencia al acto**. También escribió acerca del ser en sí y del ser en otro, y fundamentó la **felicidad** (gr. *areté*, otra traducción es "virtud") en una búsqueda de la excelencia.

## HABLANDO DE ORADORES

*Los hombres son como los vinos: la edad agría a los malos y mejora a los buenos*  
**Cicerón**

Un político y noble ateniense, **Pericles** (500?-429 a.C.), quizás el más grande gobernante constitucional de la antigüedad, se distinguió por su oratoria en los actos públicos. Fue el que estableció que los cargos públicos se cumplieran por sorteo, de modo que todos los ciudadanos tenían las mismas probabilidades de ejercerlos. Primer ciudadano de Atenas durante 30 años, se distinguió por su integridad, su dignidad y su nobleza.

Pero quien llevó a la práctica las teorías atenienses respecto de la comunicación fue uno de sus más grandes oradores y estadista: **Demóstenes** (nacido en Ática, 384-322 a. C.). Siendo huérfano desde los 7 años y tartamudo, practicó su oratoria frente al mar y con piedras en la boca, además de recibir enseñanzas de maestros atenienses en prosa. Cuenta la historia que siendo el último en hablar en la Asamblea de ciudadanos que decidía si la polis entraba o no en guerra, fue el único que logró convencer al auditorio, mientras sus antecesores sólo habían logrado aplausos por sus discursos bien estructurados pero faltos de persuasión. Muchas de sus piezas oratorias fueron guardadas, y finalizó su vida por la ingestión de veneno.

En el 351a.C. Demóstenes pronunció su primera *filípica*, increpando a Filipo de Macedonia. A este discurso siguió el de las *olínticas* en defensa de Olinto, embajador enviado a Macedonia para conseguir la paz. Con las segunda y tercera *filípicas* consiguió que se anulara el tratado, se aumentara el ejército y se lograra la alianza con Tebas. La cuarta *filípica* fue una declaración de guerra a los macedonios, que condujo a otra derrota de Atenas. En el año 330 a.C. pronunció su discurso más famoso, **Pro corona**, en defensa de toda su actuación política. Exiliado por intrigas y fugitivo, se envenenó en la isla de Calauria para evitar su captura.

El orador, escritor y político latino **Marco Tulio Cicerón** (nacido en Arpino, 106-43 a.C.) perfeccionó la retórica y la elocuencia. Siendo líder político de la antigua Roma, realizó como Cónsul gran cantidad de piezas oratorias de alta calidad persuasiva. Insistía que el secreto de un gran orador estaba en una educación ampliamente libertaria. De regreso luego de un exilio, atacó despiadadamente a César y buscó refugio en la literatura. Escribió tratados de filosofía y retórica como "*De oratore*" (55 a.C.), "*De re publica*" (54 a.C.), y "*De legibus*" (52 a.C.) además de otros éticos como "*De amicitia*", "*De officiis*", "*De finibus*", "*De senectute*", "*Tusculanae disputationes*" y "*De natura deorum*". Su pensamiento influyó grandemente al liberalismo del siglo XIX, y su estilo oratorio fue estudiado en todo el mundo occidental. Son famosas sus *filípicas* contra Marco Antonio, cuyos soldados le asesinaron durante el II Triunvirato.

Marco Fabio **Quintiliano** (calahorrano, 30-96 d.C.) contribuyó aportando el concepto de oratoria corpórea o **retórica somática** (gr. "*sooma*", cuerpo), en su obra "*Instituciones Oratorias*" (notable por su pureza de lenguaje) y estableciendo en Roma una escuela de retórica. Según él, la utilización de todos los recursos físicos, tanto visuales como auditivos aumenta las posibilidades persuasivas. El lenguaje corpóreo debe acompañarse de la declamación correcta o *pronuntiatio*. "*No hay regla fija respecto de la vestimenta del orador -expresó-, pero debe tratar más que ninguna otra persona, vestir como la gente*

*honrada, pues el demasiado esmero en la toga, calzado y cabello, es tan digno de reprensión como el no cuidarse en nada en estas cosas”.*

---

## CORRIENTES COMUNICACIONALES CONTEMPORÁNEAS

*La palabra es mitad de quien la pronuncia y mitad de quien la escucha*  
**Montaigne**

Sigamos analizando este fenómeno que es ciertamente complejo, más allá que hasta aquí parezca más simple. Realizaremos ahora un repaso por las distintas corrientes de pensamiento posteriores a la cultura grecolatina que han hecho estudios científicos sobre el tema, en pos de encontrar una síntesis que nos sirva para encontrar nuevas tesis y antítesis, actuando en consecuencia.

## MODELOS LINEALES

*Pero después reconocí que, mientras yo quería pensar que todo era falso, era preciso, necesariamente, que yo, que lo pensaba, fuese alguna cosa. Y advertí una verdad firme, segura, inalterable: ‘Yo pienso, luego existo’”*  
**René Descartes en el Discurso del Método**

## RACIONALISMO Y DICOTOMÍAS

Luego del brillante desarrollo entre los griegos y romanos, los finales del siglo XVIII encontraron a la teoría de la comunicación lamentablemente en uno de sus estados más retrógrados. La retórica aristotélica fue invadida por la **psicología de las facultades**, haciendo una falaz división alma-mente, dándole características dispares a cada una, independizando los propósitos de la comunicación.

Según sus adeptos, al comunicarnos con el **pensamiento** realizamos tareas intelectuales, cognitivas, informativas (orientadas a la mente), muy diferentes a las emocionales, sentimentales, y persuasivas dirigidas al **alma**. Este pensamiento distorsionó el concepto más integrador de **logos, pathos y ethos**. Luego veremos cómo este dualismo sólo redujo el complejo sistema comunicacional, desconociendo la realidad integradora de lo humano.

Aún peor, se llegó a entender que la enseñanza (al fin, la aplicación comunicacional por excelencia) es una acción realizada de emisor a receptor en dos vías, la "intelectual" o racional y la "sentimental" o irracional. Además de otras visiones parciales, esta corriente de pensamiento excluyó al entretenimiento como forma de aprendizaje, y colocó (aquí sí al igual que los antiguos) al emisor como eje de la comunicación.

Siguiendo esa tendencia, y desde un pensamiento lineal y abstracto, **René Descartes**<sup>62</sup> (1596-1650) y **Gottfried von Leibniz** (1646-1716, genio fundador de la ciencia moderna) reconocieron a **la matemática como el lenguaje universal** que permite la descripción de los fenómenos físicos. Creyeron que el desarrollo de lenguajes artificiales incrementaría la precisión comunicacional. Sus postulados aplicados a la cibernética ayudarían a encontrar el camino de la comunicación moderna. Sin embargo, estos pensamientos lineales, lógico-matemáticos, sólo mostraban una parte de la realidad que hoy se vislumbra mucho más compleja.

Descartes, además de crear el método de la duda razonada, también formuló el concepto dualístico de la clasificación de la **conducta en voluntaria** (razonada, objeto de los filósofos y teólogos) e **involuntaria** (puramente mecánica, objeto de los fisiólogos).

## ESTÍMULO - RESPUESTA

En base a otro paradigma, otros estudiosos plantearon que el hombre es racional para elegir y es consciente de lo que necesita y desea. Estudiaron las reacciones de las conductas, sin importarles los procesos internos. Esta teoría no tuvo en cuenta lo que sucede en lo profundo de nuestras mentes y manejaron el concepto de que **a un mismo estímulo, misma respuesta**. Consideraban más importante al mensaje que su proveniencia. Estas corrientes se han llamado "sin alma" o "psicológicas"<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> Educado en una academia jesuita en la filosofía aristotélica, fue autor de grandes aportes a la filosofía y a la epistemología, disciplina que estudia la naturaleza y límites del conocimiento.

<sup>63</sup> **D.y R. Katz**: "Manual de psicología"; Ed. Morata, Madrid, 1977



Los orígenes de estas escuelas de psicología se encuentran en científicos como **Ivan Petrovich Pavlov** (1849-1936, premio Nobel en 1904, médico fisiólogo) y **Vladimir Bekhterev** (1857-1927, psiquiatra), rusos de principios de siglo que plantearon la **reflexología** y la **psicología objetiva**.

En la misma dirección encontramos al **conductismo o behaviorismo** del norteamericano **John Broadus Watson** (1878-1958)<sup>64</sup>. Watson planteó una psicología que estudie objetivamente la conducta, evitando analizar la conciencia y la introspección, basándose sólo en datos observables (fisiológicos). Buscó encontrar leyes que obedezcan a reacciones psicológicas, de manera que **ante un estímulo o excitante, se pueda predecir la reacción** que va a tener un organismo tomado como una unidad integral. El conductismo no negó la existencia de la conciencia, pero afirmó que ésta es "cosa privada" y sólo accesible a uno mismo. Obviamente, dejaron de lado sensaciones y sentimientos: su premisa es que **la gente se comunica por alguna razón que sólo ella sabe**.

## MODELOS PROFUNDOS

*La sabiduría es una de las cosas más bellas del mundo y como Eros ama lo que es bello, es preciso concluir que es amante de la sabiduría, es decir, filósofo, pero no es sabio ni ignorante*  
**Platón**

## CONDUCTAS INCONCIENTES

Los procesos psíquicos que no son accesibles directamente por la conciencia (pero que determinan las conductas en general, dentro de las cuales está la comunicación) fueron estudiados por la **psicología profunda** en el método psicoanalítico de **Sigmund Freud** (1856-1939)<sup>65</sup>, pionero del "buceo" en las profundidades del inconsciente.

El **psicoanálisis** se transformó pronto en una psicología profunda de notable importancia para la comprensión de la psiquis humana a través de las motivaciones inconscientes y afectivas. Veamos la base teórica de este escuela que influyó sobremedida en la publicidad, las relaciones públicas y las comunicaciones desde la década de los '40 en adelante.

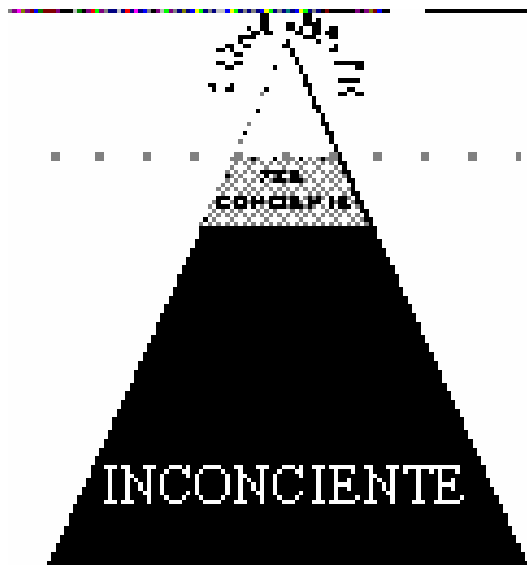
El principio fundamental del método psicoanalítico fue la **libre asociación**, a través del cual el analista puede interpretar los procesos inconscientes que provocan las conductas de las personas. Este método utilizó una comunicación basada en el análisis de la información que el paciente brinda sesión tras sesión, haciendo que el psicoanalista tenga una actitud comunicacional más receptiva que emisiva.

El ida y vuelta comunicacional psicológico que se plantea entre el analista y el paciente se denominó **transferencia y contratransferencia**, y su estudio es parte del psicoanálisis. Este fenómeno del análisis se produce por una proyección de sentimientos y conductas del paciente hacia el analista, las que fueron vivenciadas en figuras parentales. Lo que no se recuerda con los padres se repite con el analista. El proceso sucedido desde el analista con el paciente se denomina contratransferencia.

En "**Psicopatología de la vida cotidiana**" explicó su visión respecto del análisis de los actos fallidos y especialmente de los "**lapsus linguae**" (verbalización inconciente fuera de contexto pero con raíces profundas) y el **chiste**, elementos comunicacionales que se manifiestan permanentemente.

<sup>64</sup> Las mayores obras de Watson, que también se dedicó a la publicidad, fueron "Behavior: An Introduction to Comparative Psychology" (1914) y "Psychology from the Standpoint of a Behaviorist" (1919).

<sup>65</sup> Médico vienés por adopción, ya que nació en Friburgo, zona de Baden, al sudoeste de la actual Alemania. Hijo mayor de la joven segunda mujer de su padre, compartió el amor de la familia judía con ocho hermanos y hermanas. Leyó Shakespeare desde los 8 años, y aprendió griego, latín, francés y alemán clásico. Se casó con Martha Bernays en 1886 (tenía ya 30 años). Sus investigaciones junto con Breuer y Charcot lo llevaron a plasmar en "Estudios sobre la histeria" (1895) su primer acercamiento a lo que sería la "cura por la palabra", base del psicoanálisis. Consideró a "La interpretación de los sueños" (1900) como su mejor libro. Recién terminada la primera guerra mundial se le presentó un cáncer de garganta/mandíbula que lo acompañó por 17 años y 33 operaciones. Murió en Inglaterra, refugiado de la persecución nazi en Austria, el 23.09.1939.



Freud planteó, en principio, que existe un lugar (no investigado hasta ese momento) llamado **inconsciente**, en donde se encuentran contenidos psíquicos que pueden aflorar o no al consciente y a los que se puede llegar con técnicas específicas. **En ese lugar esta la verdadera razón de las conductas de las personas, siendo la comunicación una de ellas.**

Para Freud, el **inconsciente** es una **región psíquica especial, con deseos y formas de expresión propios** y con mecanismos psíquicos que, en general, no son activos. Determinó que **los factores sexuales son decisivos en la formación de las neurosis**, desde el mismo inicio de la vida humana. La comunicación de las personas iba a estar signada por estos mismos factores.

Entre el inconsciente y el consciente existe un espacio intermedio llamado **preconsciente** o zona de transición, con contenidos que, deseados conscientemente, pueden aflorar rápidamente. Además, el preconsciente es el regulador de lo que fluye, una especie de "aduana" con límites imprecisos que deja o no pasar según sus propias leyes.

El inconsciente es la base del "iceberg", la que está sumergida, la más grande y poderosa.

Freud estaba convencido de la conflictividad de las fuerzas que afectan a la personalidad y a la conducta, concluyendo que **la mayoría de los problemas emocionales surgen del conflicto entre el yo consciente y los deseos y necesidades inconscientes.**



Al nacer, el niño es una "fuerza" cuyo único principio es el del placer, satisfaciendo esta necesidad egoístamente y sin dilaciones: es puro "**ello**", la reserva de impulsos biológicos básicos que motivan a la persona. Pero lentamente su contexto lo hace aprender a gobernarse por el llamado principio de realidad, "civilizándose", controlándose por el "**súper yo**", la fuerza que contiene los valores societarios, el deber ser, la moral.

El "**yo**" se convierte en un regulador, director y contralor de las pulsiones o impulsos del ello y los del super yo. Esta lucha entre fuerzas represoras e instintivas es la iniciadora de la personalidad, y su forma y resultado evidencia el grado de enfermedad psíquica.

La comunicación puede variar su mensaje hacia el ello, el yo o el super yo, según las características del receptor. Mientras lo hace, tiene que evitar los mecanismos que puedan llevar a la **entropía**<sup>66</sup> o ruido.

Los **mecanismos de defensa** son falsas soluciones del yo ante una situación ansiosa. Niegan, falsean o distorsionan la realidad, y actúan inconscientemente. Estos mecanismos pueden ser:

- ↪ **Racionalización** (con su variante intelectualización): dar una razón lógica o racional para no satisfacer las demandas del ello,
- ↪ **Proyección**: ver los problemas propios como pertenecientes a los demás,
- ↪ **Desplazamiento**: colocar las cargas del ello sobre otra persona u objeto,
- ↪ **Formación Reactiva**: adoptar la conducta contraria a lo que se teme,
- ↪ **Sublimación**: desplazar la conducta en forma positiva hacia una actividad benéfica,
- ↪ **Negación**: recortar una parte de la realidad desagradable para el sujeto, haciendo como que no existe,
- ↪ **Somatización**: poner el conflicto en el cuerpo,
- ↪ **Represión**: inhibir las fuerzas de la libido.

También existen otras resistencias a adoptar conductas: en el ello encontramos la **compulsión a la repetición** (resistencia al cambio) y en el super yo el **sentimiento de culpa**.

<sup>66</sup> Del gr. pérdida en la evolución. La entropía comunicacional es la pérdida que se produce en el devenir del proceso de información y retroalimentación. Ruido es cualquier interferencia que resulta en la disminución de una señal. En consecuencia, **ruido y entropía son conceptos íntimamente relacionados. En la actualidad entropía agrega el concepto de calidad de la energía, la transformación de un estado a otro energético.**

Para Freud, las tendencias instintivas chocan con las normas aceptadas por la sociedad. De allí funciona el mecanismo de adaptación a la realidad y aparece la **represión**, sacrificando las tendencias elloicas (que quedan agazapadas) por las superyoicas, en una decisión voluntaria de no alcanzar el placer. Es un proceso de **castración**.

Las enseñanzas del psicoanálisis son aún muy utilizadas en las disciplinas de la comunicación. Basta con ver la cantidad de avisos que en todos los medios siguen apelando a lo sexual en la búsqueda de llamar la atención o incitar a la compra del producto<sup>67</sup>. Desde las connotaciones de las formas de una botella gaseosa o un desodorante, hasta el sentimiento de culpa de las amas de casa por utilizar productos de preparación instantánea, el inconsciente dice "*presente*" en todo momento.

La escuela psicoanalítica fue la base teórica para el advenimiento de la publicidad motivacional y subliminal, que revolucionaron la década de los '50 desde EE.UU. hacia el resto del mundo, "buceando en las profundidades" del inconsciente humano para que compre de acuerdo a sus sentimientos. **Ernst Dichter** (vienés, discípulo de Freud) y **Louis Cheskin** comenzaron esta corriente publicitaria en los EE.UU.<sup>68</sup>

## LOS POSTFREUDIANOS

**Alfred Adler** (1870-1937)<sup>69</sup>, vienés discípulo de Freud, se apartó del psicoanálisis en 1911 fundando la **psicología individual**, basando las neurosis en el deseo de poder. Investigó el **sentimiento de inferioridad** (luego denominado complejo) que da lugar a intentos de compensación (recordemos a Demóstenes, que siendo tartamudo, sobrecompensó convirtiéndose en el más conocido orador de la antigüedad). Para Adler, la comunicación está influida por un deseo de poder y de reconocimiento sobre sí mismo y sobre los otros. Su estudio estuvo basado en las ciencias del espíritu o de la cultura, y reconoció la influencia de los factores sociales en la formación del carácter.

**Carl Gustav Jung** (1875-1961)<sup>70</sup> fue el primero en plantear que el alma del recién nacido no es "una tabula rasa"<sup>71</sup>, sino que posee un sustrato que trasciende todas las diferencias de cultura y conciencia: el **inconsciente colectivo**, patrimonio común a toda la especie. Lo definió como "*la imponente masa psíquica hereditaria del desarrollo de la humanidad, renacida en cada estructura psíquica individual*". Sus contenidos son denominados **arquetipos**.

En su libro "Tipos psicológicos" (*Psychologischen Typen*, 1921) estableció una **tipología actitudinal bipolar** de acuerdo a la relación que tiene la persona con el exterior. Determina que **introvertido** es aquél que se vuelca hacia su propio mundo interior, con una predisposición receptora subjetiva respecto de los estímulos sensoriales; **extrovertido** es aquél que vuelca su libido hacia el mundo exterior, con una predisposición hacia los determinantes de afuera, mirando al mundo desde lo externo a él.

Para Jung, los **símbolos** (un concepto más abarcativo que el de **signo**) no están sólo en los sueños (como planteaba Freud) sino también en los sentimientos, pensamientos y conductas. Existen símbolos que representan contenidos arcaicos que se repiten en el inconsciente de la humanidad. Los patrones que forman los símbolos son los arquetipos: **la sombra, anima y animus, dios, la madre, el viejo sabio, persona o máscara, el sí mismo**.

El **mandala** (del sánscrito: círculo mágico o ritual) es para Jung una totalidad donde se integran lo consciente y lo inconsciente, especialmente en el arquetipo del "sí mismo"<sup>72</sup>. Los tres mándalas básicos son el **círculo**, el **triángulo** y el **cuadrado**, luego están sus deformaciones: elipse, rectángulo, rombo, estrella, cruz y otras. La fidelidad comunicacional se incrementa en la misma medida en que se utilizan estos símbolos de significado común.

Los mandalas son utilizados especialmente en el diseño de **isotipos**, signos no verbales que complementan al **logotipo** (versión gráfica estable del nombre de la marca), a cuya conjunción se denomina **imagotipos**. Estos imagotipos son imágenes de rápida identificación y memorización que refieren rápidamente a la organización que representan. Es importante que, aún de base mandalaica, los imagotipos sean diferenciados respecto de otros<sup>73</sup>.

Los **culturalistas**, también llamados neoanalíticos, comenzaron a desarrollarse después de los años '30 de este siglo. Se basaron en las teorías psicoanalíticas y plantearon que las personas evolucionan interactuando en un ambiente físico, en un ambiente familiar y en un ambiente social. Las personas somos emergentes de factores psicosociales y culturales que conforman una personalidad única.

<sup>67</sup> **Miguel A. Furones**: "El mundo de la publicidad"; Ed. Salvat; Barcelona, 1984

<sup>68</sup> **Vance Packard**: "Las formas ocultas de la propaganda"; Ed. Sudamericana; Bs. As.; 1989

<sup>69</sup> Médico y psicólogo austríaco. Autor de "Conocimiento del hombre" (1927) y "El sentido del vivir" (1933). En 1934 emigró a EE.UU.

<sup>70</sup> Psiquiatra suizo nacido en Kesswyl, fundador de la psicología analítica. Realizó, además, importantes aportes en las áreas religiosas y místicas, y una completa teoría de los símbolos. Colaboró con Freud hasta 1911. Rechazó la teoría freudiana del factor sexual como origen de la psiconeurosis. Fundó la escuela de Zúrich, basada en la psicología analítica. Otras obras: "Psychologie und Religion" (1938), "Ein moderner Mythos" (1958), "Sincronicidad".

<sup>71</sup> **Eleonora Zenequelli y Néstor Costa**: "Introducción a la psicología"; Ed. ECUA; Bs. As., 1989

<sup>72</sup> **Carl Jung**: "Arquetipos e inconsciente colectivo"; Ed. Paidós; Bs. As., 1974.

<sup>73</sup> **Norberto Chaves**: "La imagen Corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional"; Ed. G. Gili, Barcelona, 1988

Los autores más importantes de esta corriente son **Erich Fromm**, **Karen Horney** y **Harry Stack Sullivan**. Para ellos, la comunicación es parte importantísima dentro del desarrollo de la personalidad, ya que minimizan la importancia de lo hereditario y priorizan los estímulos recibidos por los factores ambientales.

**Fromm** (1900-1982, psicólogo, filósofo y sociólogo alemán) enseñó en EE.UU. que el ser humano es el único que puede sentirse solo y aislado por su separación voluntaria de la naturaleza y de sus pares, pero posee una tendencia a la socialización y a la comunicación con sí mismo y con su entorno. Para él, cuanto más maduro es el amor se manifiesta más activo en el **dar sin esperar respuesta**, ya que el dar es tan placentero que se transforma en un acto consumatorio<sup>74</sup>. Tanto en *"El miedo a la libertad"* (1941) como en *"Tener o ser"* (uno de sus últimos trabajos) plantea la complejidad de las respuestas que adoptan los seres humanos a los mensajes externos.

Explica los **mitos y religiones** como un intento de escapar a esta dualidad vida-muerte que siempre culmina en esta última. También le permiten insertarse dentro de un grupo, lo que trae aparejado un **sentimiento de pertenencia** que aleja la soledad. Pero al mismo tiempo, en su lucha por diferenciarse de los demás y en la búsqueda de su propia **libertad**, vuelve a sentirse solo e inseguro, con miedo. *"El drama del hombre es ser libre y poder elegir"*. Para salvar en parte esta angustia, el amor y el trabajo lo ayudan a integrarse creativamente al medio. Si no puede hacerlo, utiliza **mecanismos de evasión** que agrupó en:

- ◇ **Autoritarismo:** basado en la neurosis de poder
- ◇ **Destructividad:** antes de que lo destruyan
- ◇ **Conformidad automática:** aceptación ciega, negando la independencia de criterio
- ◇ **Sadismo y masoquismo:** dependiendo (en el placer) de un otro a quien daña o lo daña

## MENSAJE Y CANAL: NUEVOS "DIOSES"

### VIDA PROPIA AL MENSAJE

*Los artistas piensan según las palabras, y los filósofos  
según las ideas*  
**Albert Camus**

Una corriente de principios de nuestro siglo dejó de lado el hecho de que el eje comunicacional pase por el emisor, haciendo hincapié en el mensaje. Fueron los **lingüistas**, los semiólogos, expertos en códigos, subcódigos, lenguaje, lengua, habla, elementos y estructuras. Ellos se acercaron a una segunda verdad: **el mensaje con su forma y su fondo, es tan importante como el orador**.

El lenguaje y la comunicación fue llamado **semiótica** por **Charles Pierce** en EE.UU., por **Ferdinand de Saussure**<sup>75</sup> (1857-1913) en Europa, y por otros expertos lingüistas. Ellos vieron al lenguaje como un sistema de signos, definiéndolo tanto a través de sus relaciones como de sus significados. Su estudio incluyó la **semántica** (gr. *semantikos*, se ocupa de los significados y significantes del lenguaje), la **sintáctica** (se ocupa de las relaciones entre las palabras, la función que cumplen dentro del lenguaje) y la **pragmática** (plantea que tanto el significado como la verdad de una idea está en función de su resultado práctico).

Saussure definió a la posibilidad comunicativa como **lenguaje** (*le langage*), al sistema lingüístico como **lengua** (*la langue*) y al uso actual como **habla** (*la parole*). El estudio del lenguaje puede realizarse en forma diacrónica (histórico) o sincrónica (corte transversal del proceso, contemporáneo, actual). Es una corriente que aún posee una gran cantidad de adeptos.

### LENGUAJE Y PSIQUIS

*La lengua es el vestido del pensamiento*  
**Johnson**

Otra corriente que aportó al estudio comunicacional fue la de los psicolingüistas entre los que estaba **Burrhus Frederic Skinner** (1904-1990)<sup>76</sup>. Ellos estudiaron los procesos psicológicos que se encuentran envueltos en la codificación del mensaje a hablar, la decodificación o comprensión y la adquisición del lenguaje. Su campo también abarcó la parte del cerebro relacionada con estos aspectos. Skinner fundó la corriente denominada **radical behaviorism** y el análisis experimental de la conducta. Para él, la conducta estaba influenciada por el entorno, no por fuerzas internas.

<sup>74</sup> "El arte de amar"; Ed. Paidós; Bs.As. 1987

<sup>75</sup> Suizo, uno de los iniciadores del estructuralismo

<sup>76</sup> Conductista norteamericano, investigador en Harvard de los procesos de aprendizaje. Los estudios de Watson ejercieron gran influencia en su pensamiento.

**Edward Sapir** (1884-1939)<sup>77</sup>, en *“Culture, language and personality”* expresó que *“el don del discurso y del lenguaje bien organizado son características de todos los grupos conocidos de seres humanos. Jamás se ha descubierto una tribu que careciera de lenguaje...”* También afirmó que de todos los aspectos de la cultura, el lenguaje fue el primero en recibir una forma altamente perfeccionada, haciendo que su perfección esencial sea un requisito para el desarrollo integral de la cultura.

**Noam Chomsky** (nacido en 1928 en EE.UU.), famoso lingüista de pensamiento libertario socialista e investigador del M.I.T.<sup>78</sup>, planteó en *“Syntactic Structures”* (1957) que los seres humanos nacemos con un dispositivo de adquisición del lenguaje que se activa al oír hablar, analizando los sonidos y deduciendo las reglas lingüísticas, cosa que sólo puede realizarse conociendo innatamente algunas normas universales como las de la relación sujeto-predicado.

**Roman Jakobson**, un gran estudioso de la comunicación a través de sus procesos psicológicos, habló de los distintos factores intervinientes, expresando que cada uno de los seis da lugar a **una función lingüística diferenciada**<sup>79</sup>. La diversidad habla de una multiplicidad de funciones sin monopolio, pero con una jerarquía entre ellas. Un cuadro de estas funciones se podría resumir así:

<u>FACTOR</u>	<u>FUNCIÓN</u>
Fuente-----	Emotiva
Contexto -----	Preferencial
Mensaje-----	Poética
Contacto -----	Pática
Código-----	Metalingüística
Destino -----	Conativa

#### EL MEDIO Y EL MENSAJE

*La cuestión es -dijo Alicia- saber si puedes hacer que tantas palabras signifiquen cosas tan diferentes.  
La cuestión es -dijo Humpty Dumpty- saber cuál es la mejor; eso es todo  
Lewis Carrol en “Alicia en el país de las maravillas”*

La era del mensaje se opacó ante la arrolladora aparición de los aparatos de comunicación mediática y su influencia en las mentes de radioescuchas, lectores o televidentes. El canadiense **Marshall McLuhan** (1911-1980) generó una interminable serie de discusiones por sus teorías que sacudieron la década de los años '60. En sus obras *“Understanding Media: the extensions of man”* (1964)<sup>80</sup>, *“The Guttenberg Galaxy: The making of typographic man”* (1962)<sup>81</sup>, *“The medium is the massage: an inventory of effects”* (1967)<sup>82</sup> y *“War and Peace in the Global Village”* (1968)<sup>83</sup>, teorizó dándole mayor énfasis y poder al **canal o medio como principal influyente en las conductas comunicacionales**, controlando virtualmente todo lo que se dice.

Para McLuhan, las comunicaciones sociales poseen características de torbellino, fusión y absorción, “masajeando” las mentes de los receptores, provocando sensaciones nuevas y dándole a las cosas la potestad de pensar. Así lo ejemplifica genialmente **Woody Allen** cuando lo hace aparecer en *“Annie Hall”* (aquí se llamó “Dos extraños amantes”) representándose a sí mismo, donde le pide que reafirme su postura en una discusión planteada en el lobby de un cine, frente a un pedante profesor universitario.

McLuhan cree **que los medios son prolongaciones de los sentidos humanos**, apoderándose de la gente, sacudiéndola y llevándola hacia donde quieren. Aún son muchos sus seguidores, especialmente aquellos teóricos que se dedican a la llamada “comunicación social”.

La tendencia hacia considerar a la anteriormente denominada comunicación de masas como comunicación social, y al mismo tiempo asimilar dentro de ésta a disciplinas conexas pero con identidad propia como la publicidad, el periodismo y las

<sup>77</sup> Alemán criado en EE.UU. desde los 5 años, fue una de las figuras fundamentales de la lingüística antropológica. Su obra clásica es *“Language”* (1921).

<sup>78</sup> El Massachusetts Institute of Technology, con casi 10.000 alumnos, fundado en 1861 y radicado en Cambridge, MAS, EE.UU., es una institución educativa privada de amplísimo prestigio académico y científico, especialmente dedicado a la investigación en distintas ramas, especialmente ciencias sociales, humanidades, management, arquitectura e ingeniería.

<sup>79</sup> Essais de linguistique générale; París Colletion Arguments; Ed. de Minuit; París; 1964

<sup>80</sup> “La comprensión de los medios como extensiones del hombre”; Diana; México; 1969

<sup>81</sup> “La galaxia Guttenberg”; Aguilar; Madrid; 1969

<sup>82</sup> “El medio es el mensaje”; Paidós; Bs. As.; 1969

<sup>83</sup> “Guerra y paz en la aldea global”; Martínez Roca; Barcelona; 1971

relaciones públicas, para algunos no se justifica en la pragmática funcional. su argumento es que el esquema está armado al sólo efecto de jerarquizar a los teóricos, creyendo que la denominación está por encima de la función.

A estas alturas, seguir afirmando que un medio electrónico es más importante que las personas que lo utilizan, es como creer infantilmente en la animación de los objetos, o semejarse a aquellos primeros espectadores del cine que buscaban detrás de las pantallas los cuerpos de las imágenes que veían. Aún así, las teorías de McLuhan son divertidas y presentadas muy atrayentemente, lo que las hace especialmente apetecibles por los actuales comunicadores mediáticos.

## CUANDO EL TODO ES MÁS QUE LA SUMA DE LAS PARTES

*“Nosotros, que valemos tanto como Vos, y juntos más  
que Vos, te nombramos Rey”  
reunión de Pares en la Corte española*

**Max Wertheimer** (checoslovaco, 1880-1943), **Wolfgang Köhler** (estonio, 1887-1967) y **Kurt Koffka** (berlinés, 1886-1941) fueron los creadores en Alemania de la **psicología de la forma** (1935). Su estudio fue del todo a las partes, asumiendo que **la totalidad es un ente diferente a la suma de las partes**. La Gestalt es un movimiento de la psicología experimental que estudia la forma en que las percepciones son afectadas por el contexto. Parten de una experiencia natural ingenua: “abrimos los ojos y vemos estructuras, no elementos aislados”. El sujeto y los objetos forman parte de un mismo campo de fuerzas.

Para los **gestálticos** una melodía no puede descomponerse en trozos sin que se altere su carácter. Las personas somos un **todo integrado e inseparable**: cuando algo se modifica, cambia el conjunto. Así, la unión de padre y madre como pareja o matrimonio es más que la suma de cada parte.

La comunicación se plantea como una totalidad que sigue estas leyes:

- ⊕ **proximidad** (tendemos a percibir como totalidades aquellas partes del campo que se hallan más próximas),
- ⊕ **identidad, igualdad o semejanza** (existe una tendencia a reunir en grupos aquellos elementos de igual clase o semejantes entre sí),
- ⊕ **cerramiento** (o de **totalidad**, las líneas que circundan una superficie son captadas más fácilmente como totalidad que aquellas que no son cerradas),
- ⊕ **destino común o de buena curva** (asegura que se unen las partes que tienen un destino común o los puntos separados de una curva incompleta),
- ⊕ **movimiento** (se unen en totalidades aquellas partes que se mueven del mismo modo o que se mueven simplemente respecto de otras que no lo hacen),
- ⊕ **experiencia** (la relación de conocimiento entre el individuo y las cosas tiende a generar una totalidad), y
- ⊕ **precisión** (la organización psicológica será siempre tan excelente como las condiciones dominantes lo permitan, llamando **Koffka** “excelente” a la forma regular, simétrica, armónica y equilibrada).

La terapia gestáltica fue fundada por **Fritz Perls** (berlinés, 1893-1970) y su esposa **Laura**. En ella se planteó que la separación alma-cuerpo es artificial, siendo que los organismos humanos responden en forma holística a los sucesos vitales.

## GENÉTICA, INTELIGENCIA Y LENGUAJE

*La vida es la adaptación del medio interno al externo  
Spencer*

El que profundizó con mayor justeza en los problemas de la **inteligencia** y su génesis fue el francés **Jean Piaget** (1896-1980). Su teoría del conocimiento humano surgió de sus estudios en **epistemología** (rama de la filosofía que estudia el conocimiento y las ciencias).

El método de Piaget, clínico-crítico, consistió **en entrevistas con niños buscando problemas verbales o de ejecución y sus por qué**. Su teoría se denominó **“psicología genética”** o “psicología del niño”, ya que buscó descubrir los orígenes de la inteligencia estudiándola evolutivamente. Criticó a la teoría lógica, ya que la consideraba sólo un punto de llegada. Entendió a la inteligencia no como facultad o función, sino como **un equilibrio hacia el cual tienden las estructuras cognitivas a distancias y espacios cada vez mayores**.

Postula 4 períodos en la formación de la inteligencia:

- ◇ **Inteligencia sensora o motriz** (hasta el año y medio, similar a la del animal).

- ◇ **Organización del pensamiento objetivo o simbólico** (hasta los 7 años, con pensamiento preconceptual y pensamiento intuitivo, no analiza por inducción sino por analogía).
- ◇ **Pensamiento concreto** (hasta los 11 años, piensa en un orden, puede seriar, opera concretamente).
- ◇ **Pensamiento operacional o de las operaciones formales** (de 11 años en adelante, ya posee el pensamiento abstracto).

Piaget postuló a **la conducta humana como un movimiento tendiente a restablecer un equilibrio perdido**, y la **necesidad** es la ruptura del equilibrio entre el organismo y su medio ambiente; la acción restauradora es la conducta.

En los intercambios que permiten que el individuo logre estados de equilibrio y se adapte, dos mecanismos funcionan: la **asimilación** (acomodo los objetos para adaptarlos a mis estructuras) y la **acomodación** (acomodo mis estructuras en función de las características de los objetos), funcionales, reguladores y equilibrantes en el proceso de adquisición del conocimiento.

Para Piaget, en el desarrollo de la inteligencia se construye el sujeto. Y en ese desarrollo es fundamental la comunicación. Los factores que intervienen son:

- ✓ **la organicidad y maduración del sistema nervioso,**
- ✓ **la experiencia con los objetos,**
- ✓ **la interacción y transmisión social y**
- ✓ **la equilibración.**

La posibilidad de un mundo exterior y un mundo interior viene dada por el uso del **lenguaje** y del **símbolo** (que es particular y se relaciona con "lo simbolizado"). El **signo** (universal y arbitrario) son las palabras y el uso del lenguaje.

## EXISTENCIA INTRIVITRIAL DE LA COMUNICACIÓN

*La justicia es la constante y perpetua voluntad de dar a cada uno lo suyo*  
**Ulpiano**

Otra de las corrientes modernas que plantearon una visión totalizadora fue el **existencialismo**, que nació de la filosofía que prepondera el concepto de "*ex-sistere*", sobresalir, emerger. Entendieron que las personas se reconocen como seres totales, diferenciados, continuos en el tiempo ("siendo"), congruentes con su interior, auténticos.

Consideraron que la comunicación se da en su propia existencia en el mundo ("*Dasein*" de **Martín Heidegger**<sup>84</sup>) que es su propia esencia<sup>85</sup>. Para ellos, el hombre es lo que actúa ser, y esta actuación sólo puede darse ante la presencia de otros. Por lo tanto, su existencia se da en el ser-con, y en el reconocimiento comunicacional.

Pero ese mismo hombre que durante mucho tiempo ha sido catalogado como una dualidad integrada (individuo) hoy puede ir siendo considerado por el argentino Miguel Herrera Figueroa como un "**intrivitrío**"<sup>86</sup> es decir, una persona única e integrada, existenciaría en todos los sentidos, "**cuyas partes integrantes son una y tres al mismo tiempo**".

**Hechos, valores y normas conforman no sólo al intrivitrío, sino que el concepto puede ser traspolado a los grupos y a las sociedades.** La comunicación va a abarcar, entonces, los tres aspectos:

- **los hechos** (aspectos físicos, lo llaman *fondo vital ecotímico*) que condicen con las necesidades incentivantes del público,
- **los valores** (sentimientos, lo llaman *plano espiritual valorativo*) satisfaciendo sus necesidades motivantes, y
- **las normas** (leyes, reconocimientos, aspectos cognitivos, lo llaman *plano teórico cognoscente*) comunicando lo que la gente desea escuchar en cuanto a las reglas de convivencia, e intelectualizaciones.

Para que este mecanismo funcione realmente, deben existir **libertad y justicia** como valores básicos. Libertad para poder elegir entre diferentes opciones comunicacionales, y justicia que haga recibir a cada uno lo suyo.

Herrera Figueroa, planteó un estudio del lenguaje que abarca la **semiótica** (del fondo vital ecotímico, signos de carácter simbólico, indicativos e icónicos), **pragmática** (del plano espiritual valorativo, acerca de la valoración, utilización y acción) y **lingüística** (del plano teórico cognoscente, abarcativa de la sintaxis, la semántica y la semiótica). Una tríada totalizadora de signo, sentido y significante.

La comunicación es absolutamente necesaria para la vida, ya que es imprescindible en todo intercambio que se produce, **tanto en lo más pequeño como en lo universal, desde el mismo comienzo de la vida**. El funcionamiento de los sistemas comunicacionales intrivitriales es permanente, e influye en todos los momentos de nuestra vida. **De lo biológico a lo innato, luego a lo psíquico, a lo social y a lo axiológico, para recomenzar el proceso.**

<sup>84</sup> Filósofo alemán, 1889-1976

<sup>85</sup> Ver **Jean Paul Sartre**: "El ser y la nada"; Ed. Paidós; Bs.As.; 1980

<sup>86</sup> "Vocablos Intrivitriales"; Ed. Leuka; Bs.As.; 1985

Pero en cada momento los distintos planos están interactuando, retroalimentándose permanentemente en base a **multifeedbacks**. **Juan Carlos Iglesias** propuso en su noesis que los intrivtrios se relacionan y coexisten<sup>87</sup>, **enviamos y recibimos mensajes desde lo biológico, desde lo psicológico y desde lo axiológico**. Porque lo relacionante es fundante de la trama societaria. **Hechos, valores y normas** son los **contenidos** de toda comunicación. Y las **formas** comunicacionales se adaptan indefectiblemente a estos fenómenos, necesitando a la retroalimentación para solventar la con-vivencia.

**Luis F. Rivera**<sup>88</sup> enfocó el tema expresando **que la manera específica de la interacción humana es la comunicación**. Gracias a ella la conciencia se flexibiliza y se eleva la inteligencia. Integra el discurso metonímicamente en **frase** (hecho fundamentador), **paradigma** (eje substitucional) y **sintagma** (eje de contigüidad). Sumergidos en el pensamiento herreriano, los intrivtrios se comunican a través del **logos** (psicosociocomunicación), del **phisios** (biofisiocomunicación) y del **espirios** (filoaxiocomunicación).

En una búsqueda trascendente iuslibertaria hacia su equilibrio y armonía, la mayor actividad se da en un multifeedback, al que podríamos categorizar en respuestas **genéticas, biofísicas, arcanas** (vitales), respuestas **axiomáticas, espirituales, afectivas** (espirituales y valorativas) y respuestas **sociales, políticas, lógicas** (teóricas y del conocimiento).

Esta postura, publicada en un trabajo realizado para el Primer Congreso Triversitario<sup>89</sup> (y expuesto junto con Mariano Bronenberg), da base al desarrollo de la comunicación integradora que presentaré en este trabajo.

## FÍSICA, MATEMÁTICA, ELECTRÓNICA E INFORMACIÓN

*El gran quiebre del conocimiento se produjo cuando lo que para todos era absoluto se transformó en relativo. Pese a que algunos aún deseen imponer conceptos que puedan aplicarse en todos los casos, nada hay más inestable que la vida misma, en búsqueda permanente del equilibrio*

La **teoría del campo** o topología fue creada por **Kurt Lewin** (1890-1947)<sup>90</sup> teniendo en cuenta el juego de las fuerzas intervinientes en la personalidad, percibida como el centro de un campo de fuerzas en el que las tensiones se determinan según las necesidades y los medios de satisfacción. Pero también por las relaciones de lugar (distancia, dirección, sentido, barreras, etc.). Si bien parece una teoría físico-matemática, permite analizar las direcciones y sentidos vectoriales que pueden darse en la comunicación interpersonal.

Esta teoría psicofísica comenzó una serie de modelos basados en las ciencias formales que aportaron mucho a la moderna concepción comunicacional, aunque siguen siendo sólo una visión parcial.

En este camino, a mediados del siglo XX, los estadounidenses parecían revolucionar todas las teorías modernas de la comunicación. **Claude Elwood Shannon** (nacido en 1916)<sup>91</sup>, en su "*Mathematical theory of communication*" (1948) definió a la información como el grado de libertad que la fuente tiene para elegir los elementos del lenguaje que compongan un mensaje a emitir. El modelo comunicacional planteado por él incluyó seis elementos:

- ☞ **una fuente,**
- ☞ **un transmisor,**
- ☞ **un canal de comunicación,**
- ☞ **una señal (que puede tener ruido o interferencias),**
- ☞ **un receptor y**
- ☞ **un destino.**

La nueva propuesta para analizar el proceso comunicacional fue publicada mientras trabajaba en la Bell Telephone y la realizó con la colaboración de **Warren Weaver**.

Uno de los grandes aportes de estos investigadores fue el concepto de ruido que más tarde se llamó **entropía**<sup>92</sup>. Los estudios de Weaver determinaron que toda comunicación atiende tres problemas clave para evitar que el mensaje se distorsione perdiendo fidelidad:

- ✓ **Apropiada transmisión de símbolos**

<sup>87</sup> **Juan Carlos Iglesias**: "Lo relacionante en Herrera Figueroa", en la obra de R. Levene, L.F. Rivera y otros: "Psicopolitología y filosofía triversitaria", Leuka, Bs. As., 1985

<sup>88</sup> **Juan Carlos Iglesias y otros**: "Presencia, existencia y esencia en Herrera Figueroa", Leuka, Bs. As., 1993

<sup>89</sup> **AA.VV.**: "Primer Congreso Triversitario"; Pg. 61; Ed. Leuka; Bs. As.; 1995

<sup>90</sup> **Alemán**, llegó a su teoría después de transitar la Gestalt en la Universidad de Berlín. Trabajó en los EE.UU. desde 1932. Su principal aforismo era "No hay nada tan práctico como una buena teoría".

<sup>91</sup> **Ph.D. del M.I.T.**, fundador de la teoría de la información.

<sup>92</sup> **Rifkin, Jeremy**; Entropía; Ed. Futuro Washington; Bs. As.; 1985



- ✓ Precisa adecuación del símbolo al significado
- ✓ Recepción efectiva que produzca una conducta en el sentido deseado.

El famoso matemático **Norbert Wiener** (1894-1964)<sup>93</sup> introdujo el concepto de **cibernética** (gr. "kybernetes", timonel o piloto). Para él, la cibernética es un acercamiento interdisciplinario hacia el control de las comunicaciones animales, humanas, de las maquinarias y de las organizaciones. Nacida como concepto en "*Control and communication in the animal and the machine*", cibernética es la ciencia que se ocupa del estudio del control de los comportamientos de la máquina y el animal. Otorga especial importancia a la recurrencia comunicacional, entendida ésta como "patrón" o "pattern".

Vemos ya los inicios del concepto de **feedback** o **retroalimentación** de un sistema con el entorno, regulando y controlando su funcionamiento, aunque hasta aquí la contribución fuera sobre procesos físicos, muchos de ellos sujetos a cambios aleatorios.

Al hablar de feedback, Wiener describió la forma en que los organismos modifican sus conductas según el entorno y en respuesta a un estímulo. Como lo expresó él mismo: "**La retroalimentación es el mandato de un sistema a través de la reinserción en el sistema mismo de los resultados de su comportamiento**". Gracias al feedback podemos volver al equilibrio (**homeostasis**<sup>94</sup> en el caso humano) después de detectar que el estado deseado ha sido alterado.

Fue el fisiólogo norteamericano **Walter B. Cannon** el que puso a punto este concepto de mecanismos de autorregulación en sistemas vivientes. Planteó que la homeostasis o equilibrio opera en todos los niveles de organización, desde una molécula hasta una sociedad, pasando por el individuo, el grupo y la sociedad. Su operación tiene en cuenta complejos mecanismos de monitoreo y regulación.

#### FUERZAS PSICOLÓGICAS EN EL CAMPO

La psicología del campo o topología fue creada por **Kurt Lewin** teniendo en cuenta el juego de las fuerzas intervinientes en la **personalidad**. Ésta es percibida como el **centro de un campo de fuerzas en el que las tensiones se determinan según las necesidades y los medios de satisfacción**. Pero también por las relaciones de lugar (distancia, dirección, sentido, barreras, etc).

Si bien parece una teoría físico-matemática antes que psicológica, su aporte es importante ya **que nos permite analizar cuáles son los frenos y barreras ante la conducta comunicativa y la formación de imágenes**, además de saber que, en ocasiones, lo que está más lejano o difícil es lo que más queremos.

Así, un aviso puede decirnos que tal producto está un poco por encima nuestro, y lo deseamos. Que si está demasiado lejano, lo odiamos ("*las uvas están verdes*" dijo la zorra en la fábula de Esopo). Que si está a mi real nivel, me es indiferente ("*lo puedo tener cuando quiera*"). Y que si está por debajo mío, lo desprecio ("*no es para mí*").

#### COMUNICACIÓN SISTÉMICA

*El hombre es el único organismo que utiliza tanto los modos de comunicación analógicos como digitales*  
**Paul Watzlawick**

La teoría de los sistemas fue aplicada en primera instancia sobre las ciencias de la administración por **Max Weber**, buscando encontrar una manera de ubicar todas las ciencias sociales bajo una misma terminología con códigos comunes, manteniendo diferentes objetos de estudio pero similares metodologías.

Se definió al **sistema** como la interacción, es decir, el proceso secuencial de acción y reacción: **el conjunto de objetos (elementos intervinientes), relaciones (vínculos, unión) y atributos (propiedades)**. Existen sistemas **abiertos y cerrados**. Los abiertos son los más permeables, ya que los cerrados no tienen interacción con el medio o contexto que rodea al sistema. Un sistema se encuentra estable cuando sus variables tienden a permanecer dentro de los límites definidos. Cuanto mayor es la inestabilidad, mayor crisis, cambio... vida.

Una organización humana es un sistema social, donde las partes poseen comportamientos interdependientes, influyendo unas sobre otras; cada acción individual repercute en el todo<sup>95</sup>.

Las propiedades de los sistemas (que ampliaremos más adelante) dicen que

- **Un sistema es un todo conformado por unidades objetales y no una sumatoria (propiedad sinérgica)**
- **Las relaciones no son unilaterales. Hay circularidad y un constante crecimiento en la complejidad y especialización de las partes**

<sup>93</sup> Norteamericano, también del M.I.T.

<sup>94</sup> Del gr. hómoios: *igual o semejante* y statikós: *relativo al equilibrio de los cuerpos*.

<sup>95</sup> **Scott, W y Mitchell, T;** Sociología de la Organización; *El Ateneo*; Bs. As.; 1978

- ☞ **Los sistemas abiertos poseen el sentido de equifinalidad** (los resultados no están determinados por las condiciones iniciales). **Buscan maximizar las entradas de energía y minimizar las salidas**

Aplicando conceptos de la Teoría General de los Sistemas, estudiosos de la comunicación buscaron correlacionar el modelo dentro de las posibilidades de las interrelaciones lingüísticas humanas. Los axiomas que manejaron para la comunicación sistémica fueron<sup>96</sup>:

- ☞ **Es imposible no comunicar. La no conducta no existe, no hay no conducta**
- ☞ **Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y uno relacional o cognitivo.** Existe una comunicación **digital** (verbal, exacta) y otra **analógica** (no verbal, inexacta). El aspecto relacional clasifica al de contenido y es una metacomunicación.
- ☞ **La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de la comunicación entre los comunicantes**
- ☞ **Todos los intercambios comunicacionales son simétricos** (igualdad) **o complementarios** (agregativo), según esté basado en la igualdad o la diferencia

Para **Gregory Bateson** (1904-1980)<sup>97</sup>, *“el lenguaje mismo es una forma de comunicación. La estructura de lo que entra debe de algún modo reflejarse en la estructura de lo que sale. La anatomía debe contener un análogo de la gramática, porque la anatomía en su totalidad es una transformación del material de mensaje, que debe configurarse de acuerdo con el contexto ... configuración contextual no es sino otra manera de designar a la gramática”*<sup>98</sup>.

Bateson investigó la naturaleza de la comunicación, dándole especial importancia al hecho interaccional que ésta implicaba. Trabajó muy estrechamente con otros estudiosos, muchos de ellos denominados del **“grupo de Palo Alto”**. Este grupo de pensadores e investigadores trató el tema de **“la familia”, un sistema natural en constante evolución sostenida por la interacción continua entre sus miembros.**

Definió **interacción** como una secuencia de intercambios comunicacionales, que pueden ser **simétrica** (los interlocutores están en igualdad y se genera oposición) o **complementaria** (los interlocutores están en posición diferente, enfrentados y se complementan, reforzándose la posición de cada uno en la interacción).

Utilizando un modelo comunicacional, Bateson planteó la **teoría del doble vínculo** para comprender los factores sociales y culturales de la esquizofrenia. Fue un pionero en áreas como la **proxemia** (interacción espacial) y la **kinesia** (comunicación por movimientos corporales), sentando las bases de lo que sería la teoría general de la comunicación humana. *“Nosotros ya sabíamos que las premisas de la psicología individual eran inútiles”*<sup>99</sup>, *y sabíamos que debíamos clasificar las formas de comunicación. Pero jamás se nos ocurrió preguntarnos acerca de los efectos de esas formas sobre las relaciones interpersonales”*. Esas preguntas fueron planteadas por estudiosos posteriores.

**Ludwig von Bertalanfy**, en Viena, presentó al mundo la **Teoría General de los Sistemas**, que junto con la **cibernética** de Wiener (M.I.T.), la teoría de la **información** de Shannon (Bell Telephone) y la teoría de los **juegos** de Von Newman y Morgenstein (Princeton), fueron precipitadas gracias al desarrollo de la ingeniería electrónica durante la segunda gran guerra. Comenzó a gestarse así un nuevo concepto comunicacional.

La definición clásica de sistema (Hall y Fagen) sostuvo que **“un sistema es un conjunto de objetos y de relaciones entre los objetos y entre sus atributos”**. En una organización, por ejemplo, las partes interrelacionadas del sistema se componen de individuos, la organización formal, las organizaciones informales, las estructuras de status y roles y el ambiente físico de la situación de trabajo.

Pero la teoría no es sólo descriptiva. Existe también una teleología que nos permite ir vislumbrando el sustento de nuestra postura integradora. Si tenemos en cuenta que las metas de los sistemas son la **estabilidad** (o equilibrio), el **crecimiento** y la **interacción**, la resultante obvia es que **la búsqueda de homeostasis es lo que mantiene vivos a los sistemas, siendo la interacción la herramienta para alcanzar su meta final que es el crecimiento.**

No todos los sistemas son idénticos, y poseen una escala jerárquica respecto de su complejidad. La teoría general de los sistemas clasificó sus distintos **niveles** en:

- ✓ **Estructura estática** (nivel del marco, la anatomía de un sistema)
- ✓ **Sistema dinámico simple** (movimientos necesarios predeterminados, un aparato de relojería)

<sup>96</sup> **Watzlawick, Bavin y Jackson**; Teoría de la Comunicación Humana; Herder; Bs. As.; 1985

<sup>97</sup> **Psicólogo y antropólogo inglés. Fue esposo por 15 años de la antropóloga Margaret Mead**

<sup>98</sup> En “Espíritu y Naturaleza”

<sup>99</sup> En el prólogo de “La estructura de la magia”, **Bandler y Grinder**, Ed. Cuatro Vientos, Santiago, 1980

- ✓ **Sistema cibernético** (retroacción simple y circuito de control que permite mantener el equilibrio del sistema, un termostato)
- ✓ **Sistema abierto** (se automantienen con capacidad de rejuvenecimiento, crecimiento y reproducción, organismos vivos)
- ✓ **Sistema genético-social** (división del trabajo entre las partes, un grupo celular)
- ✓ **Sistemas animales** (comportamiento orientado hacia metas, movilidad)
- ✓ **Sistemas humanos** (interpretación simbólica y comunicación de ideas)
- ✓ **Sistemas trascendentes** (estructuras sistemáticas cuya esencia es incognoscible, verdades últimas y absolutas)

#### DESDE LOS DOS HEMISFERIOS

El concepto de sistema fue tomado por **Paul Watzlawick** en "Teoría de la Comunicación Humana", aclarando que para los sistemas humanos los objetos son las personas, y los atributos su capacidad para comunicarse.

**Paul Watzlawick** (nac. 1921), en "El lenguaje del cambio"<sup>100</sup> afirmó que "*se sabe desde hace mucho tiempo que la comunicación es conditio sine qua non de la existencia humana*". El lenguaje puede influir en estados de ánimo, opiniones, comportamientos y conductas. Watzlawick, uno de los más grandes pensadores sistémicos, basado en la diferenciación funcional de los hemisferios cerebrales<sup>101</sup>, explicó que nos enfrentamos con dos lenguajes. Uno es **objetivo, definidor, cerebral, lógico, analítico, razonable, "científico" (del hemisferio izquierdo)**; el otro, mucho más difícil de definir, es **imaginativo, simbólico, metafórico, integrador (del hemisferio derecho)**.

En su obra "¿Es real la realidad?", explicó a través de ejemplos cómo los humanos ejercemos una eficaz y recíproca influencia, por medio de la comunicación, formando una imagen del mundo que nos rodea. Matices de significado, malas traducciones, interpretaciones erróneas, desinformación y otros problemas comunicacionales pueden hacer variar substancialmente lo que parece real.

En "Teoría de la comunicación humana"<sup>102</sup> también planteó el tema de la **paradoja** y la contradicción en la terapia, afirmando que la conducta perturbada es una reacción comunicacional ante una situación. Considera a la **paradoja pragmática** (contradicción que resulta de una deducción correcta a partir de premisas congruentes) como condensación de las antinomias (paradojas lógico-matemáticas y las instrucciones paradójicas semánticas), origen de lo que dió en llamar "Teoría del doble vínculo"<sup>103</sup>.

Basado en la "metáfora del canal" (donde ponemos las ideas en palabras y gestos para realizar un envío), el psicólogo y sociólogo sistémico argentino **Martín Wainstein**, piensa que "*las ideas son cosas inaccesibles, salvo en la forma visible de sus envíos. Y los envíos son inevitables. La comunicación es el mensaje y no se puede no comunicar*".<sup>104</sup> El paradigma sistémico propuso complementar el concepto de mente de la psicología con las nociones de sistema, cibernética e información.

Para Wainstein, "*alguien comunica algo a alguien para algo. Lo que llamamos persuasión es un recorte secuencial de la sintonía viable de esas tres cosas. Hace siglos que eso, que llegó a ser un arte para las conversaciones íntimas o públicas, tiene como recursos la pericia (artesanía en el uso de los recursos), la apelación (modos de inducción directa o indirecta) y la fe (creencias compartidas entre los interactuantes)*".

Gran parte de la terapia sistémica promueve el cambio a través de la comunicación, dándole suma importancia a las formas de alocución, la utilización correcta de las paradojas y a las intervenciones del terapeuta durante los encuentros con sus pacientes.

El proceso de comunicación es para ellos un proceso sin principio ni fin, donde es imposible no comunicar. Esta comunicación puede ser de dos maneras:

- ◆ **Digital:** donde el sistema de signos que se utiliza no guarda una relación formal con lo que significa, si no que son tomados por convención, como las letras y palabras que ahora está leyendo.
- ◆ **Analógica:** donde el sistema de signos guardan alguna relación con aquello que significan, tanto en lo físico como en lo simbólico, como el gesto del pulgar levantado en señal de aprobación, "para arriba".

Los **principios** que rigen a los sistemas se pueden resumir en:

<sup>100</sup> Ed. Herber, Barcelona, 1986

<sup>101</sup> Para los diestros, el hemisferio izquierdo posee las funciones lógico-analíticas y el hemisferio derecho las funciones creativo-totalizadoras. Se han hecho experimentos donde personas pudieron mantenerse vivas aún ante la ausencia total de uno de los hemisferios.

<sup>102</sup> **Watzlawick, Beavin, Jackson;** Teoría de la comunicación humana; Ed. Tiempo Contemporáneo; Bs. As.; 1973

<sup>103</sup> Un mensaje paradójico es el "Sea feliz!" como admonición publicitaria, o el "sé espontáneo" con el que se nos increpa, buscando lograr que actitudes involuntarias se transformen en voluntarias por el sólo hecho de comunicarlas.

<sup>104</sup> "Clínica del Cambio", Nadir Editores, Bs. As., 1991

✓ **INTERDEPENDENCIA**

Cuando un cambio o input (lo que el sistema toma de su entorno) afecta a parte del sistema, todo el sistema se modifica. Esta relación de dependencia recíproca se da tanto en lo intra (entre los mismos integrantes) como en lo inter (entre el sistema y su medio).

✓ **TELEOLOGÍA**

Tendencia sistémica a ir en la búsqueda de un fin o misión

✓ **EQUIFINALIDAD**

Cada miembro del sistema, más allá de su meta individual, y aunque por otros medios, buscará el mismo objetivo o finalidad del sistema.

✓ **HOMEOSTASIS**

Equilibrio que regula al sistema, haciendo que sus miembros busquen la armonía “compensándose”, en un movimiento permanente.

✓ **ENTROPÍA**

Pérdida. Tendencia hacia el desorden, el caos. Ruido comunicacional. A mayor entropía, mayor la incertidumbre.

✓ **INCERTIDUMBRE**

Ausencia de predictibilidad por falta de información, generada por la entropía. Genera inestabilidad del sistema.

Muy cercanos a estos pensamientos se encuentra el **constructivismo**, o escuela de pensamiento que postula que la realidad se construye a partir de la interacción con el medio. Lo que entendemos por “realidad” no es más que un “mapa” con el que resulta operativo moverse en un determinado contexto. A partir de aquí la importancia de entender el paradigma de la comunicación: somos un producto de ella.

## EL MAPA NO ES EL TERRITORIO

*Todo es según el cristal con que se mira*

La década de 1970 vio nacer a la **Programación Neuro Lingüística (PNL)** en California, bajo la paternidad de **John Grinder** (profesor de lingüística en la Univ. de Santa Cruz) y **Richard Bandler** (estudiante de psicología de la misma universidad). Ellos estudiaron a **Fritz Pearls** (gestáltico), **Virginia Satir** (sistémica) y **Milton H. Erickson** (hipnoterapeuta), buscando la clave de la eficacia terapéutica.

Encontraron un modelo acerca de cómo actuamos, pensamos y sentimos, integrando los elementos que producen nuestras conductas: neurología, lenguaje y programación. Escribieron su primer libro en 1975 (“La estructura de la magia I”), encontrando los patrones mentales subyacentes al funcionamiento de las interacciones humanas, sistematizándolos y resumiéndolos en unas pocas reglas aplicables a la comunicación.

Los diez **supuestos** del modelo son:

### LOS SUPUESTOS DE LA PNL

1. *El mapa no es el territorio*
2. *Mente y cuerpo son parte de un mismo sistema cibernético y se influyen mutuamente*
3. *En un sistema, el elemento dominante es el de mayor flexibilidad*
4. *Cada comportamiento posee una actitud adaptativa y positivamente es el producto del equilibrio que necesita el sistema*
5. *Las mejores elecciones que pueden hacer las personas están hechas de acuerdo con la información que manejan*
6. *Existen los resultados, no el fracaso. Esos resultados retroalimentan el proceso al dar nueva información*
7. *Las personas tienen los recursos para producir cambios. Si no, pueden aprenderlos*
8. *Toda tarea puede ser cumplida o aprendida si se parte en pequeñas porciones*
9. *Cada comportamiento puede servir en algún contexto*
10. *El efecto de la comunicación depende de la flexibilidad del emisor. Si algo no funciona, se prueba hacer otra cosa*

### TRANSACCIONES COMUNICANTES

**Peter Pan:** -Soy la juventud, la alegría, soy un pajarito que ha salido del huevo

**Wendy:** -Huiste. Por qué?

**Peter Pan:** - Porque oí a papá y a mamá hablando de lo que sería yo cuando fuera un hombre. Yo quiero ser siempre un niño y divertirme

No todo estudio e interpretación comunicacional es tan profundo; en ocasiones, la acción sobre los efectos puede ser muy operativa. El **análisis transaccional** es una corriente de la psicología individual y social creada por **Eric Berne** en la década de los '60 en EE.UU., y difundida por **Thomas A. Harris**. Se basó en un estudio de los **estados del yo**, sistema de emociones y pensamientos, acompañado por un conjunto afín de patrones de conducta<sup>105</sup>.

Clasificó tres estados del yo: **padre, adulto y niño**.

- **Padre:** tiene los conceptos aprendidos de la vida, lo que se debe hacer; se expresa con adjetivos substantivados (*lo malo*), verbos condicionantes (*deberías*) e imperativos (*¡hacé!*). Su conducta comunicacional es predecible en tanto repite a sus padres.
- **Adulto:** tiene los conceptos razonados de la vida, lo que conviene hacer; se expresa en adverbios (*obviamente*), verbos presentes (*opino que*) y sustantivos. Su conducta comunicacional varía según las circunstancias.
- **Niño:** tiene los conceptos sentidos de la vida, hace lo que le gusta; se expresa con interjecciones y exclamaciones (*¡bárbaro!* *¡ufa!* *¿Eh?*). Su conducta comunicacional es previsible en tanto repite su infancia.

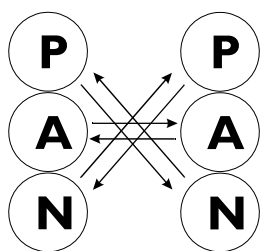
En un **segundo orden**, cada uno de los estados se subparticionó en tres:

- ⊛ **Padre del Padre** (crítico)
- ⊛ **Adulto del Padre** (protector o nutritivo)
- ⊛ **Niño del Padre** (crítico)
- ⊛ **Ethos del Adulto** (lo que conviene a todos sin perjudicar a nadie)
- ⊛ **Technos del Adulto** (técnica informativa)
- ⊛ **Pathos del Adulto** (simpatía personal, atractivo, carisma)
- ⊛ **Padre del Niño** ("rebusques", niño adaptado, sumiso o rebelde)
- ⊛ **Adulto del Niño** (creatividad, viveza, empatía, curiosidad)
- ⊛ **Niño del Niño** (niño natural, con emociones puras y espontáneas)

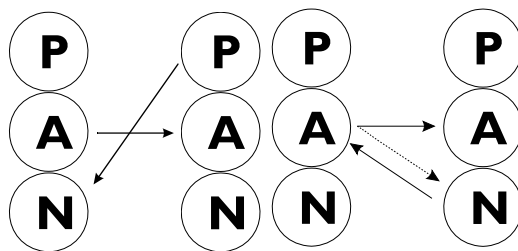
Las personas se relacionan por **transacciones**, unidades de relación social, estímulo-respuesta entre estados del yo; acción y reacción.

<sup>105</sup> **Eric Berne:** "Análisis Transaccional en Psicoterapia"; Ed. Grove Press; Nueva York, 1961

## Transacciones simples

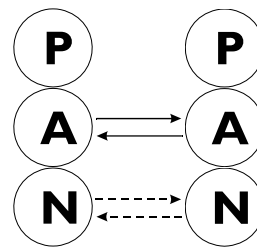


complementarias



cruzadas

## Transacciones ulteriores



angulares

duplex

Existen **transacciones simples** (complementarias y cruzadas que involucran sólo dos estados del Yo) y **transacciones ulteriores** (angulares o de uno a dos) y **dúplex** (de dos a dos, a nivel social y psicológico).

Los transaccionales proponen la existencia de cuatro **posiciones vitales** básicas que se relacionan estrechamente con sus transacciones comunicantes: "I'm OK, you're OK"; "I'm OK, you're not OK"; "I'm not OK, you're OK"; "I'm not OK, you're not OK."

## UN MODELO DE PROCESO

*Desde la infancia hemos aprendido las técnicas verbales y no verbales para poder afectar y manipular el medio que nos rodea. Estos patrones de conducta se hacen tan habituales, que a menudo no nos damos cuenta de cuán fuertemente tratamos de manejar las cosas*

**David Berlo en "El proceso de la Comunicación"**

*En este preciso momento estoy tratando de comunicarles la idea de que la esencia de la comunicación radica en la "sintonización" recíproca del receptor y el emisor para un determinado mensaje*  
**Wilbur Schram en "The process and effects of Mass Communication"**<sup>106</sup>

La comunicación humana puede caracterizarse por ser **un proceso a través del cual un emisor y un receptor realizan un intercambio de mensajes de forma que se retroalimente en, por lo menos, un camino de doble vía.**

**David Berlo**, en su libro "**El proceso de la comunicación**"<sup>107</sup> profundizó acerca del propósito del emisor. Dijo allí: "... nos comunicamos para influir y afectar intencionalmente". El emisor, como agente efectivo, busca modificar su contexto y también a sí mismo. Agregó: "...toda comunicación tiene su objetivo, su meta, o sea, producir una respuesta."

Para Berlo, la comunicación comienza en el mismo momento en que alguien posee un propósito de influir sobre los demás, esperando que éstos reaccionen tal y como el emisor desea. Los propósitos no son únicos, pero se pueden agrupar en **instrumentales** (cuando la comunicación es un medio para alcanzar otro fin) o **consumatorios** (cuando es un fin en sí misma).

En este desarrollo de los modelos comunicacionales, hemos visto la importancia dada al orador, al mensaje, al canal, al feedback y a su propósito. La teoría moderna de la comunicación también ha erigido como Rey a un (hasta ahora) olvidado, confuso, masificado, pasivo personaje: su Majestad, el **Receptor**.

El mismo Berlo dejó entrever que no estaba muy lejos de encontrarlo. Así dice cuando habla del "quién": "**El propósito y el público o auditorio no son separables. Toda conducta de comunicación tiene por objeto producir una determinada respuesta por parte de una determinada persona (o grupo de personas)**". Ya estamos llegando a la visión moderna, que, por supuesto, es mucho más profunda que la diferenciación hecha por él entre receptor **intencional** (aquél a quien ex-profeso se dirige el emisor) o **no intencional** (aquél que capta el mensaje sin ser el verdadero destinatario).

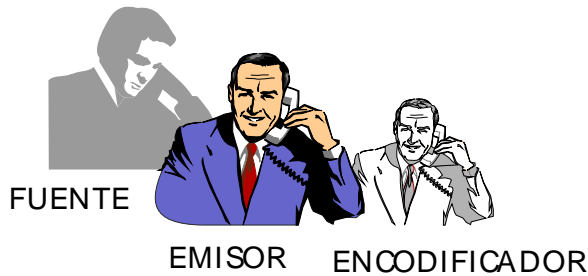
Sigamos con el aporte de David Berlo. La comunicación es un proceso cuyos elementos intervinientes son **fuelle, emisor, encodificador, canal, mensaje, decodificador, receptor, destino y retroalimentación**. Cuando se efectúa esta clasificación y

<sup>106</sup> Ed. Urbana; Illinois USA; 1960

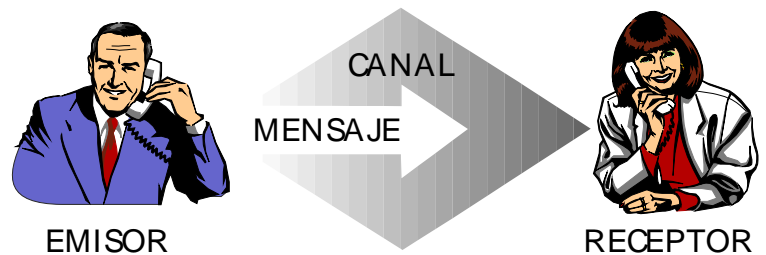
<sup>107</sup> Ed. El Ateneo, Bs. As., 1981

se nombran elementos, en realidad no se habla de personas, sino de conductas, ya que, inclusive, una misma persona puede asumir todas las conductas comunicacionales: es el caso de la comunicación intrapersonal.

## FUNCIÓN EMISORA



La **fuer**te es la conducta de aquella persona o grupo desde donde parte el propósito comunicacional, y en ocasiones es adoptada por alguien diferente al **emisor**. Este último es quien emite realmente el mensaje, puesto en código por un encodificador. “En cuanto al emisor -dice Berlo- **la comunicación es siempre intencionada**, conciente o inconcientemente; la mueve un propósito determinado, oculto o manifiesto... En resumen, nos comunicamos para influir y afectar intencionalmente” tanto a los demás como a nuestro entorno físico.

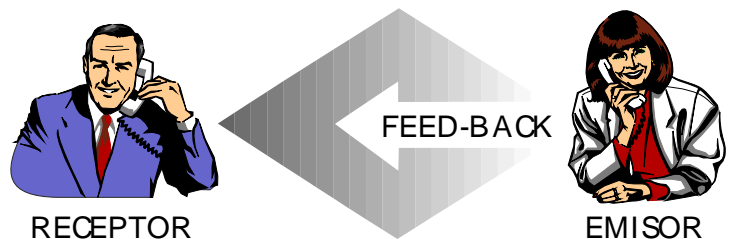


El **mensaje** es la columna vertebral de la comunicación, es el qué, lo que se desea comunicar, las ideas, propósitos e intenciones, estructurados y sistematizados, que van a ser transportados a través de un canal.

## FUNCIÓN RECEPTORA



El **destino** es la estación final de ese proceso, al que llega al mensaje luego de ser decodificado (traducido) y recepcionado. El target de la comunicación, receptor y destino también pueden ser conductas de personas diferentes.



Al recepcionar la comunicación, receptor/destino/decodificador se transforman en emisor/fuente/encodificador para enviar su respuesta, llamada **feedback o retroalimentación**. Así se reinicia el proceso, interrelacionando estrechamente a todos sus componentes.

Para que se realice la fidelidad comunicacional, es decir, que lo que reciba el receptor esté de acuerdo con el propósito del emisor, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

En los tres esquemas podemos diferenciar las **funciones enco y decodificadoras** (habilidades, actitudes y niveles), el **mensaje** (con el tratamiento compuesto por código y contenido, además de las estructuras y elementos lingüísticos) y el **canal** (con sus elementos físicos, vehículo y medio, ejemplificados por Berlo a través del barco que lleva un mensaje de una orilla a la otra de un río)

## COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

*Comunicación estratégica es una interactividad, una hipótesis de trabajo que interviene para asistir a los procesos de significación... Es una visión estructural de los procesos comunicacionales*

**Daniel Scheinsohn**

Al hablar de **comunicación estratégica** nos referimos a una moderna e inteligente concepción de **Daniel Scheinsohn**<sup>108</sup>, quien en cada momento nos recuerda que su visión (la que debería ser la nuestra) se opone radicalmente a las posturas mecanicistas y fragmentarias. Su aporte es fundamental para entender a la comunicación corporativa y a las relaciones públicas modernas.

Para Scheinsohn, el trabajo semiótico del relacionario se caracteriza por “*seleccionar significantes (**discurso**), que vehiculicen eficazmente (**operaciones**) los sentidos pretendidos (**representaciones**), en la búsqueda de una determinada dinámica interaccional entre la empresa y sus públicos (**pragmática**)*”. Por supuesto que nuestra visión concuerda, quizás enfatizando más la pragmática a través de lo biológico, lo psicológico y lo axiológico, modificando así el discurso y las operaciones, sabiendo que las representaciones no nos son propias y sólo podemos influirlas.

En cuanto a la **semiosis corporativa**, explica que el nivel **semántico** refiere a los significados, el **sintáctico** a la codificación y utilización de los canales, y el nivel **pragmático** se ocupa de las consecuencias conductuales de los receptores. Los entiende como niveles interdependientes, lo que en realidad habla de su concepción sistémica comunicacional.

En la gestión del proceso comunicativo, propuso la búsqueda de una **coherencia** entre lo que se pretende comunicar y lo que se comunica, entre lo implícito y lo explícito, entre los propósitos y los medios, entre lo que se declara y lo que se actúa. “*La coherencia es generadora de una sinergia significativa, donde los mensajes apuntan a una misma idea -la identidad corporativa- y se potencian mutuamente para alcanzar el mismo fin*”.

Al estrategizar la gestión, no sólo hizo abarcar nuestra función organizacional en los ámbitos propios del plan de acción o **programa global** (concepto más abarcativo que el de campaña), sino que incluyó los niveles **logísticos** (asignación y entrega de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos), **tácticos** (arte de utilizar la mejor manera de utilización de los recursos o medios y en el mejor momento) y **técnicos** (también llamados operacionales: la puesta en práctica).

En cuanto a su visión del **modelo**, Scheinsohn cree que es sistémico, contingente, cuya búsqueda es la interacción de sus elementos, entendiendo a la comunicación como un proceso complejo, dinámico y continuo. Identifica primigeniamente al **sistema** (empresa), a un **suprasistema** (su medio ambiente inmediato) y un **macrosistema** (el entorno general con ámbitos cultural, demográfico, tecnológico, educacional, político, legal, recursos naturales, sociológico, económico y científico). Nuestra comunicación integradora explicará de forma similar (pero con un detalle diferente) esta singular visión, tratando de complementarla junto con las otras corrientes o modelos históricos.

---

## NUESTRO MODELO: COMUNICACIÓN INTEGRADORA

*En tanto haya alguien que crea en una idea, la idea vive.*

**José Ortega y Gasset**

*El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevos paisajes sino en tener nuevos ojos*

**Proust**

**Luego de esta navegación por las distintas corrientes comunicacionales, es momento de intentar alcanzar una nueva síntesis que pueda aplicarse a una especie de modelo, proponiendo una visión holística e integradora de la comunicación que luego se podrá aplicar al campo profesional. Recomencemos...**

---

<sup>108</sup> Ed. Macchi; Bs. As.; 5a. Ed. 1996



## ACERCA DEL DEVENIR Y LA INTEGRACIÓN

*Carecer de alguna de las cosas que uno desea es  
condición indispensable de la felicidad*  
**Bertrand Russell**

El asombro fue el motor que llevó a los griegos a filosofar. Y el asombro se dio ante todo frente al cambio, el paso de ser a no ser y a mutar en otras existencias. El ente deviene, todo se transforma en un proceso continuo de nacimiento, crecimiento y evolución. Cuando el presocrático Heráclito decía, entonces, que **un hombre no se baña dos veces en un mismo río**, ya nos estaba dando el primer contacto hacia el concepto de **proceso**.

La comunicación es un proceso porque se manifiesta en un constante devenir, cambiante y continuo. Nuestra vida también es un proceso, que para algunos comenzó en el momento del nacimiento; para otros en cada instante de la gestación, unos nueve meses antes; para otros cuando nuestros padres nacieron, o nuestros abuelos, y así hasta el infinito, o hasta el "primer motor inmóvil".

Lo cierto es que, **para que un proceso exista, debe existir un propósito y un ente que sostenga ese propósito**. En un análisis riguroso, el proceso va siendo *ad infinitum*, hasta que ningún propósito venga a recomenzarlo. El sistema individual, grupal o social que posea el propósito comunicacional puede determinar su voluntad de no comunicarse, pero al hacerlo se está comunicando, ya que tiene un propósito de incomunicación, lo que recomienza un proceso inevitable, aún en otro sentido y con otros sistemas antes no participantes.

Así, la vida misma se transforma en este constante devenir comunicacional, que termina sólo en cuanto a la forma, ya que el propósito de discontinuar el proceso vital habla inevitablemente de un inicio de otro que ha cambiado de modalidad.

**La búsqueda del equilibrio homeostático es un proceso. Ante una carencia, una necesidad, el deseo de equilibrio es lo que motiva a la conducta. La comunicación es, así, una herramienta para alcanzar esa armonía.** Por esta razón es que al comunicarnos estamos esperando permanentemente la influencia del otro. Y como la homeostasis no es más que un momento pasajero al que se llega por instantes, la búsqueda es permanente y no es posible no comunicarnos mientras exista vida. Vamos encontrando la armonía. Para luego perderla, y recomenzar su búsqueda.

La respuesta, retroalimentación o feed-back se ha estudiado clásicamente como consecuencia de un estímulo, en general hacia lo externo (otro u otros). Como lo expresó Wiener, retroalimentación es *"el mandato de un sistema a través de la reinserción en el sistema mismo de los resultados de su comportamiento"*. Veremos que esa retroalimentación es sumamente compleja e incluye actores voluntarios e involuntarios, de distinto nivel, pero influyentes en el proceso de compensación.

Nuestro proceso vital puede ser "visto" en el presente, **aunque el presente sólo existe en tanto es un traspaso entre el pasado y el futuro**. Podemos verlo a través de "fotos" de lo que fue nuestra vida, fotos que son estáticas, que no poseen la dinámica propia de los sistemas interactuantes. Así como las fotos de nuestra vida muestran solo una parte de ella, de la misma manera podemos sacar "fotos" del proceso de la comunicación, que si bien son sólo una parte de él, nos sirve para un análisis más pormenorizado de ese aquí y ahora. Estamos en condiciones de representar al hecho, aunque a sabiendas de que tal representación no es el hecho en sí mismo.

**Por lo tanto: LA COMUNICACIÓN ES INTEGRADORA PORQUE RESTAURA AQUELLO QUE SENTIMOS NOS FALTA y por eso evolucionamos en su búsqueda hasta alcanzarlo, armonizándonos...**, para desequilibrarnos otra vez a causa de la retroalimentación múltiple y permanente a la que estamos sometidos. **TAMBIÉN ES INTEGRADORA PORQUE REÚNE AL ENTRAMADO SOCIAL Y NATURAL A TRAVÉS DE LA DINÁMICA DE LOS SISTEMAS, haciendo que cada ente se necesite mutuamente e inflencie en otros en la intensidad que marca su cercanía física, psíquica y/o axiológica.**

Esta integridad, que mantiene el concepto de que el todo es más que la suma de las partes, teleológicamente va en camino de la armonía total, alcanzándola sólo por momentos y parcialmente, como una reminiscencia de aquélla, reencauzando sus energías para reacomodarse y continuar.

Comprender este fenómeno de evolución homeostática, describirlo y particularizarlo, planteando técnicas de evaluación para acelerarlo, perfeccionarlo y mantener su sentido es función del comunicador. Porque si en el principio fue el Verbo Creador, quizás sea también hacia donde vamos.

## COMUNICACIÓN INTEGRADORA: LA ESENCIA

*La única verdad es la realidad*  
**San Agustín**

*Poseer el don de vivir con pocas certidumbres, con verdades relativas, con el mínimo sentido de saber que no se sabe, es estar vacunado contra la masificación, la intolerancia, la soberbia y el violento oscurantismo de los que tienen respuestas a todas las preguntas.*

Habiendo transitado por las distintas corrientes y aportes al estudio científico de la comunicación, podemos trazar algunas conclusiones que, luego de planteadas las tesis y antítesis, se transforme en una nueva síntesis.

Cada vez son más los que desean persuadir, y cada vez son menos los que pueden ser persuadidos con facilidad. Hoy la comunicación eficiente debe aguzar su ingenio, poner todas las armas afiladas para lograr sus objetivos, ya que el mundo se ha hecho cada día más complejo. **Antes, lo importante era quién decía; después, cómo lo decía; hoy, a quién se dice y desde qué sistemas, en busca de qué homeostasis, evolucionando hacia qué trascendencia.** Alrededor de estos conceptos va a girar la comunicación total y por eso debemos conocerlos en profundidad.

Como hemos descripto, salvo algunos intentos de gran difusión y poco sustento, **la comunicación moderna tiene a la persona en su totalidad, íntegra, como eje.** Por ella pasan las acciones de persuasión. Ella delimita el código del mensaje, el canal a utilizar, las habilidades, los niveles. Pero queda claro que los que se comunican son los sistemas (individuales, grupales, sociales). Y son ellos los que influyen y son influidos en una evolución integradora. Al expresarnos, son muchos los sistemas que detrás nuestro están influyendo además de los propios.

En la comunicación, **cada parte es sólo un ingrediente más de una mezcla compleja y cambiante.** Debemos darnos cuenta que si soy emisor o productor de la comunicación, **al mismo tiempo soy receptor.** Que el canal es importante en relación al mensaje, que el mensaje es importante en relación a la psiquis. **Pero que la médula de la estructura comunicacional sigue estando en el ser humano y sus procesos vitales, interactuando con sí mismo y el entorno, reinsertándose en él permanentemente los resultados de sus comportamientos.** Este **feedback** es la esencia misma comunicacional, y es lo que en realidad caracteriza a nuestra vida: **un permanente devenir interactuando en busca de alcanzar un equilibrio interno y externo: LA HOMEOSTASIS.**

Nuestro ser va construyendo su conocimiento al reconocer la realidad a través de su propia experiencia (en un ir-siendo), y necesita interconectarse con su contexto o circunstancia, **sintiéndose parte de un todo que lo supera como entidad, pero que lo contiene y le asegura su supervivencia.** También alcanza a comprender que sus acciones actuales y futuras están enraizadas en contenidos de tendencias constitutivas de su personalidad, quizás influidas por entes de existencia diferente, o pasada.

Pasamos permanentemente por un **proceso de socialización**, de influjo mutuo, que resulta de aceptar las pautas de comportamiento social y adaptarse a ellas, siempre en este marco de la completitud e integración. En este doble flujo hay una dirección **objetiva** (la sociedad transmite sus normas y modelos al individuo para que se adapte a ellos) y una **subjettiva** (el individuo emite sus propias pautas para influir sobre el medio). Este proceso lo realizan los **agentes de socialización** como la familia, el grupo de amigos, los canales de comunicación sociales, los líderes de opinión, las instituciones educativas y religiosas, los grupos recreativos, las empresas, que la persona elegirá de acuerdo a cómo está conformado sus sistema de afectos en el aquí y ahora.

**Esta vivencia interna y externa, infra y suprahumana, completa al hombre e influye en su comunicación mucho más que su propia capacidad emisora** (primera etapa de la comunicación, la información), **que el otro como receptor** (la etapa en que terció el proceso y lo sistémico), **que el canal** (la época de los "fríos y calientes" massmediáticos) **o que el mensaje** (el momento de los lingüistas): **es un todo girando armónicamente en un camino hacia la completitud; es COMUNICACIÓN EN BUSCA DE INTEGRACIÓN, ni siquiera integrada (estática), SINO INTEGRADORA (DINÁMICA).** Y esta vivencia la alcanzamos al comunicarnos con distintos subsistemas, recibiendo una retroalimentación diferente e integradora con cada uno de ellos.

Es por todo esto que:

**COMUNICACIÓN INTEGRADORA van siendo los procesos de retroalimentación que posibilitan la interacción humana en todos sus ámbitos vitales, orientando su estudio a la aplicación eficiente de los sistemas comunicacionales, con el objetivo de mejorar la sinergia en búsqueda de homeostasis.**

Esta comunicación integradora puede aplicarse a entidades individuales o personas únicas, a grupos, a sociedades, a agrupaciones, a instituciones, a empresas, y a todo lo humano en sus diferentes manifestaciones. Trataremos aquí de explicar su funcionamiento básico, y lo aplicaremos en contraposición al modelo comunicacional clásico. La comunicación integradora nos habla, también, de la importante **sinergia**<sup>109</sup> que se produce en las campañas estratégicas empresarias que utilizan acciones de relaciones públicas, marketing y publicidad, en conjunto y solidariamente.

Realizaremos ahora una clasificación de este **“multifeedback”** (o como lo llamó mi inspirador amigo el escritor Gustavo Rocco: “macrofeedback”) y de los distintos **sistemas comunicacionales que completan a la comunicación integradora** en el que los humanos estamos inmersos permanentemente. Un concienzudo análisis y una visualización de las posibilidades de eficientizar los procesos interactuantes acelerará la mejora de nuestra comunicación, logrando alcanzar más productivamente nuestros objetivos.

## DESCRIPCIÓN DEL MULTIFEEDBACK

Para entender el concepto vivencial del **multifeedback**, **esencia del sistema de comunicación integradora**, tomemos un ejemplo:

*“Juan” está frente a una mesa de examen final. Los profesores le han hecho una pregunta y él debe responderla. En ese instante, “sacamos una foto”; tratemos de analizar lo que ocurre<sup>110</sup>. Nuestro amigo acaba de ser movilizado en su equilibrio, y busca la homeostasis. Para lograrlo **recibe retroalimentación desde:***

### ↩ lo INTERNO (intrafeedback)

- *su **BIOLOGÍA**, comenzando a transpirar, a sentir seca la boca, a quedarse sin aire suficiente, a enrojecer,...* (**biofeedback**)
- *su **PSIQUIS**, sintiendo angustia por no encontrar rápidamente la respuesta, o confusión por no entender la pregunta...* (**psicofeedback**)
- *sus **VALORES**, tratando de respetar la autoridad de los profesores, o buscando aprender lo “valioso” de la pregunta, o sintiendo que lo que hace no sirve para nada...* (**axiofeedback**)

### ↩ lo EXTERNO (extrafeedback)

- *su **POSICIÓN GRUPAL**, entendiendo que al fallar este examen puede resentirse su liderazgo en el grupo de estudio...* (**psicosociofeedback**)
- *su **GRUPO de pertenencia**, que lo alentó al entrar y se alegraría si él saliera aprobado...* (**sociofeedback**)
- *su **MACROAMBIENTE**, pensando (influido por su entorno “argentino”), “si le hubiera dedicado un poco más de tiempo a esta materia no estaría en esta situación dudosa”, o “con una buena excusa quizás los profesores tengan compasión y me pongan un cuatro, y a otra cosa”...* (**antropofeedback**)

Aunque también puede estar recibiendo feedback desde otros planos:

### ↩ lo SIMPLE (intrafeedback)

- *la sensación del tacto sobre la mesa (**minerofeedback**), una planta en el aula que lo energiza (**botánicofeedback**), un pájaro que canta y lo distrae (**zoofeedback**)*

### ↩ y, quizás, lo SUTIL (suprafeedback)

- *sus **predisposiciones o actitudes**, tranquilizándose porque es una pregunta en concordancia con lo que él mismo piensa, o tratando de no dejarse influir por la tendencia negativa que tiene hacia esa ‘maldita materia’ en particular...* (**filofeedback**)
- *lo **antiguo como génesis de esa nueva mezcla que es su propia esencia**, recordando consejos de su abuelo, o la anécdota que le contaron de su bisabuela, o el mandato de un estudioso familiar que comenzó la tradición universitaria...* (**arcanofeedback**)
- *recibiendo **“mensajes” de contenidos universales y de emisor totalizado (no individualizado)**, algunos respondiendo a su propia “fe”, o simplemente recibiendo la “ayuda” de la intuición, esa puerta que se abre por un lapso muy corto y nos deja ver lo perteneciente al cosmos o universo que antes estaba oculto...* (**holofeedback**)

<sup>109</sup> Acciones u operaciones combinadas. Unión de fuerzas puestas en acción. Derivada del gr. syn: juntar, contraer, enérgeia: fuerza en acción y érgon: obra

<sup>110</sup> Recordemos que es sólo un ejemplo (e irónicamente gracioso, ya que me ha pasado tanta veces en mi vida estudiantil...), y las posibilidades de nuevas combinaciones son cuasi infinitas.

Por supuesto que en algunos casos el ejemplo está exagerado, y no se cumpla tal cual en todos los casos. Lo importante es darse cuenta que, en un instante, nuestra existencia está busvando armonizarse, equilibrarse, interactuando en muchos más que un sólo sentido retroalimentador, como estudiaba la comunicación clásica. Ahondaremos un poco más en esto.

#### FEED-BACK O RETROALIMENTACIÓN CLÁSICA

Después de haber pasado por distintas etapas, la teoría más estudiada de la comunicación entendía al **feed-back** como la **retroalimentación que hacía del receptor un emisor y viceversa**. Un proceso circular de elementos bien diferenciados que se circunscribía a una explicación casi enciclopédica de un fenómeno que, como es vital y humano, se realiza en la complejidad.

Era aceptado, entonces, que la respuesta se daba hacia el afuera, al buscar ponerse en contacto con el otro. Algunos autores llegaron a vislumbrar que había un esbozo de comunicación en el pensamiento interior, pero no se le dió demasiada importancia frente al “magnífico” descubrimiento de la **persuasión** a través del fenómeno de ser influenciado por los demás y actuar en consecuencia (lo exterior). Pero aunque sumemos las conceptualizaciones y vivencias de lo sistémico que perfecciona este estudio y lo hace interactuar aún más, seguimos en un **mundo de dos dimensiones** (emisor-receptor en un sólo momento temporal, en un plano), una grafía o “foto”, y si aplicamos el concepto moderno, a lo sumo un proceso o “película”. Pero la realidad no es la película, que aunque más larga y con movimiento, sigue estando en un plano.

Como veremos ahora, estos conceptos (en su momento revolucionarios) nos dieron base para un entendimiento mucho más abarcativo del fenómeno: la comunicación integradora, obviamente lejana de los pensamientos iniciales, pero que en realidad no es más que la suma de cada descubrimiento y tesis, para conformar un nuevo modelo de aplicación general y particular.

Estamos entonces, frente a una explicación vital, corpórea (de tres dimensiones) sin tiempo cronológico, ya que la influencia de acontecimientos pasados (e inclusive futuros) está afectando la respuesta del aquí y ahora. Sigamos en la explicitación de cada **espacio de influencia (o “comunicósfera”)**.

#### INTRAFEEDBACK

Analicemos la figura que trata de poner en este mundo de dos dimensiones lo que en realidad gira como un cuerpo con volumen, como una hélice irregular en 360° (que genera cuerpos esferoides no regulares).



Nuestra composición interna se puede entender en tres subvolúmenes interactuantes e imbricados<sup>111</sup>: lo **biológico**, lo **psicológico** y lo **axiológico**. Estos **tres ambientes inseparables** conforman una entidad que utiliza **canales** para comunicarse con lo exterior (los sentidos), emitiendo a través de ellos **mensajes** en busca del equilibrio interno. La mayoría de éstos son encodificados intelectualmente, buscando que el otro lo comprenda fielmente, en forma verbal o no verbal, con posibilidades analógicas y digitales, tomando el concepto sistémico.

**COMUNICAMOS EN BASE A NUESTRAS NECESIDADES, DESEOS, CARENCIAS, BUSCANDO EQUILIBRARNOS.**

Además, y por si alguien quiere quedar afuera sin comprometerse, la no comunicación también es comunicación, por lo que nos estamos comunicando permanentemente. Y lo

hacemos en todas las direcciones y sentidos: **hacia adentro del sí mismo (intra)**, **hacia afuera (extra)**, **con entes inferiores a nuestra esencia (infra) y, quizás, con entes de existencia superior a la nuestra (supra)**.

Este movimiento tridimensional lo hace interactuar en infinitas posibilidades, ya que ni siquiera el movimiento es esférico puro pues la intensidad de los vectores también es variable, lo que genera un cuerpo de distintas formas según sea la búsqueda de cada uno, según donde esté la mayor carga vectorial (donde nos daremos cuenta que allí donde hay más fuerza hacia afuera es porque hay más “hueco” hacia adentro: la búsqueda de la armonía y el equilibrio). Vayamos viendo lo que sucede con cada ámbito comunicacional.

<sup>111</sup> del lat. imbricatus: dispuesto a manera de tejas, es decir, superpuestos y unidos

El **intrafeedback**<sup>112</sup> o retroalimentación con lo interno, con lo que hace al ser (**su naturaleza biológica, su psiquis y su sistema de valores**), fue estudiado por algunos autores, pero pocos asociaron la importancia extrema que tiene en la comunicación. Lo genético e innato, junto con las primeras experiencias vitales y la adopción de conceptos que se consideran valiosos por la persona, conforman quizás, la totalidad que después se va a ir adoptando en la juventud y adultez.

Lo **biológico**<sup>113</sup> se comunica con nosotros, y nos responde: no somos los mismos con un dolor de cabeza, ni con más de 2 metros de altura; lo natural condiciona y modifica conductas comunicacionales. Lo **psíquico**<sup>114</sup> ha sido siempre lo más señalado por los autores como influyente en los mensajes; pero la psiquis también responde, de acuerdo a sus propias patologías, angustias o carencias. A todo este andamiaje de respuestas internas se le agrega lo **axiológico**<sup>115</sup>, que de acuerdo al sistema creado por padres, parientes y educadores, nos harán valorar cada aspecto de la comunicación según nuestro propio esquema, y actuaremos en consecuencia.

Los sistemas de comunicación integradora que interactúan desde lo interno son, entonces:

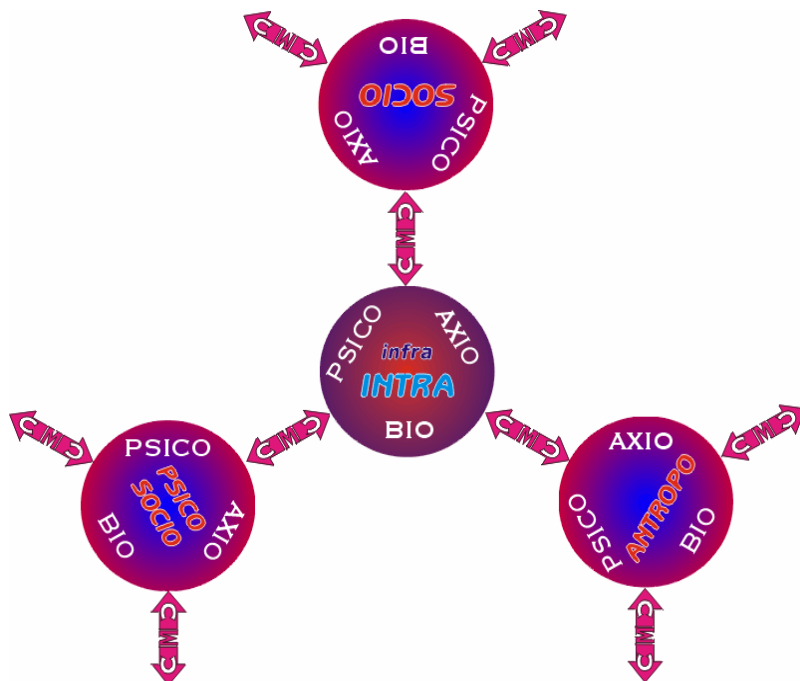
- **BIOFEEDBACK (con la naturaleza biológica, tanto genética como innata)**
- **PSICOFEEBACK (con los contenidos psíquicos, y sus procesos mentales)**
- **AXIOFEEDBACK (con los valores, actitudes y afectos internos)**

#### EXTRAFEEBACK

El **extrafeedback**<sup>116</sup> o retroalimentación con lo externo, con lo que rodea al ser (**prójimos-próximos tanto en lo cotidiano físico como en la mediatez de los canales de comunicación sociales**), es el que fue llamado feedback propiamente dicho. La comunicación se integra interactuando con los existentes fuera del sí mismo, ya sea **con otras personas** en tanto sean partes de grupos de pertenencia o referencia, **con otros grupos** tomados como tales, asumiendo roles, status y normas, y **con otros agrupamientos humanos mayores** como las razas, las naciones o la humanidad en general.

La existencia está marcada por la relación que poseemos frente a quienes conforman con nuestros grupos de pertenencia. Esta situación tiñe las estructuras biopsicoaxiológicas, haciendo modificar nuestras percepciones y sentimientos de necesidad. El estudio desde la **psicología social** nos enmarca las relaciones de la persona frente a los acompañantes de sus

grupos primarios, respondiendo a esos mensajes de acuerdo a sus propias carencias. El aporte de la **sociología** nos permite entender los mecanismos grupales que aportan a sus posiciones de status y rol, además de poder hacer mayor luz sobre aspectos de influencia social. El plano **antropológico** permite inducir a través de grandes rasgos propios de la nacionalidad, raza, tradiciones y culturas, permitiendo un análisis dentro de un contexto significativo en las fuerzas dominantes de homeostasis.



La comunicación en búsqueda de extrafeedback tiene en cuenta al comunicante como objeto y sujeto del fenómeno, ya que no puede aislarse de su pertenencia. Es el tipo de comunicación más estudiado por los especialistas, y en general han puesto el énfasis más en los procedimientos y funciones que en su verdadera esencia: **la influencia de la respuesta en la homeostasis del emisor.**

Los sistemas de comunicación integradora que interactúan con lo externo son:

- **PSICOSOCIOFEEDBACK (con otras personas integrantes de grupos)**
- **SOCIOFEEDBACK (con otros grupos como totalidad y sociedades)**

<sup>112</sup> Del lat. intra: dentro de

<sup>113</sup> Del gr. bio: vida

<sup>114</sup> Del gr. psikhé: alma

<sup>115</sup> Del gr. axios: valioso, digno, justo

<sup>116</sup> Del lat. extra: fuera de

➤ **ANTROPOFEEDBACK (con otras razas o macroambientes)**

Además, cada una de estas trilogías también se caracteriza por la particularización que le da la trilogía de base: lo biológico, lo psíquico y lo axiológico. Por ejemplo, existe un biosociofeedback, un biopsicosociofeedback, y un bioantropofeedback; también un axiosociofeedback, un axiopsicosociofeedback, y un axioantropofeedback; y por último un psicoantropofeedback, ya que las otras dos combinaciones son redundantes. Por ahora, sigamos con la descripción sin complicarnos tanto.

**INFRAFEEDBACK**

El **infrafeedback**<sup>117</sup> o retroalimentación con lo inferior, se relaciona con los otros mundos en los que el humano interactúa: lo **animal**, lo **vegetal** y lo **mineral**. Aquí no existe la posibilidad de recibir mensajes de otra forma que no sean muy limitados, muy primigenios, pero que en ocasiones pueden influir sobre nuestras conductas de comunicación.

Es, quizás, la forma más antigua de enviar y recibir mensajes. En la comunicación con infrafeedback **casi no existen códigos ni canales**. Por supuesto que pueden entenderse como códigos los que utilizan los simios, las abejas, los perros. Una protocomunicación se produce entre el dueño y el animal entrenado, que responde a órdenes simples. Sin embargo, la comunicación desde lo no codificado es, en estos ámbitos, la preponderante.

Muchos animales utilizan el código de los olores, dejando “mensajes” para indicar su presencia. Algunas flores emiten aromas especiales para indicarles a los insectos que allí se encuentra el polen que germinará en otras plantas. Un poco más sofisticado, lo sonoro es utilizado por algunos animales (mugido, balido, relincho, ladrado, ronroneo, maullido, canto de ballenas, los veinte sonidos diferentes de los delfines, etc) es más evidente como protocomunicación. Pero esta, obviamente, no es una “conversación” donde dos entidades comparten un traspaso de contenidos diferenciados. En general, la infracomunicación repite conceptos simples.

La primera comunicación humana fue seguramente de este tipo, a través de una forma no lingüística como la telepatía y luego utilizando sonidos guturales y objetos. Si bien la influencia sobre las conductas humanas de la comunicación con infrafeedback no es de las mayores, existe y debe figurar en un inventario globalizador.

Los sistemas de comunicación integradora que interactúan desde lo inferior son:

- **ZOOFEEDBACK (con el mundo animal; aunque con algunos códigos muy limitados, preferentemente intuitivos y telepáticos, de energías profundas)**
- **BOTÁNICOFEEDBACK (con el mundo vegetal; preferentemente de energías superficiales)**
- **MINEROFEEBACK (con el mundo mineral; preferentemente de sensaciones kinestésicas, olfativo/gustativas y táctiles)**

**SUPRAFEEDBACK**

El **suprafeedback**<sup>118</sup> o retroalimentación **con las tendencias**, con lo **antiguo y arquetípico** y con lo **sutil trascendente de lo particular (cosmovisión o concepción universal)**, influye más allá de la posición religiosa que uno haya tomado o de la importancia que se le dé a la propia historia y raíces filogenéticas.

En esta última comunicósfera se producen interacciones mucho más sutiles y complejas para el análisis. Las **tendencias filogenéticas** con las que nos hemos formado teñirán sensiblemente las respuestas y búsquedas de equilibrio homeostático. La **conformación arcana o antigua** de nuestro árbol genealógico biopsicoaxiológico y psicossocioantropológico nos plantea necesidades propias y actuales que están enraizadas en el pasado, que no podemos esquivar fácilmente, más aún teniendo en cuenta que rar vez aparecen expresamente tratadas en nuestro conciente. Una **visión trascendente** de lo mundano, una percepción sensible de las entidades de concepción universal permite responder a interacciones con entidades mayores a la propia; la visualización del grupo como mayor a su parte pero manteniendo su naturaleza a imagen y semejanza, la visión del conjunto infinito como una entidad que puede conectarse con nuestra esencia superior, hace que la comunicación sea total y alcance sus niveles máximos de armonía. **Es el plano donde la comunicación pasa de integradora a ser íntegra.**

Es obvio que un sistema de comunicación integradora que envíe mensajes desde lo superior en forma beneficiosa para la persona logrará que la comunicación se realice con mayor fidelidad. Y sucederá lo contrario si estos mensajes son perniciosos. Lo que estamos seguros es que así como no existe la no comunicación, no se puede negar la existencia de estos

---

<sup>117</sup> Del lat. infra: debajo de

<sup>118</sup> Del lat. supra: por encima de

sistemas sutiles, más allá de la posición de fe personal y de su probación científica<sup>119</sup>. En algún momento hemos sido afectados por “mensajes” de nuestros antepasados, por gustos inexplicables o por algún “flash” intuitivo repentino.

No podemos aseverar con certeza cómo se han formado estos contenidos ni de qué forma pueden ser interpretados (si es que existe la posibilidad de estudiarlos científicamente). Lo que sí sabemos es que actúan influyendo en nuestra comunicación **voluntaria o involuntariamente**.

**La comunicación con suprafeedback se va conformando generalmente a través de los extrafeedback e influye luego en los procesos de intrafeedback.**

Además, en cada uno de estos subespacios de influencia sutiles encontramos posiciones **biológicas** (por ej. predisposiciones “de piel”, herencia genética, “curaciones milagrosas”), **psicológicas** (por ej. las predisposiciones frente a diferentes conductas según la estructura psíquica individual, adquisición de conductas ancestrales, recepción de mensajes sin códigos, la clarividencia) y **axiológicas** (por ej. adhesión a ideologías por tendencia, un sistema de valores familiares, la identificación con el otro por referencia sin análisis lógico). En síntesis, una intercompenetración de las comunicósferas en una red de movimiento constante.

Los sistemas de comunicación integradora que interactúan desde lo superior son:

- **FILOFEEDBACK (con predisposiciones y tendencias traídas del entorno)**
- **ARCANOFEEBACK (con figuras ancestrales, parentales o heroicas)**
- **HOLOFEEDBACK (con lo cósmico universal, existencias sutiles no individualizadas, totalizadoras)**

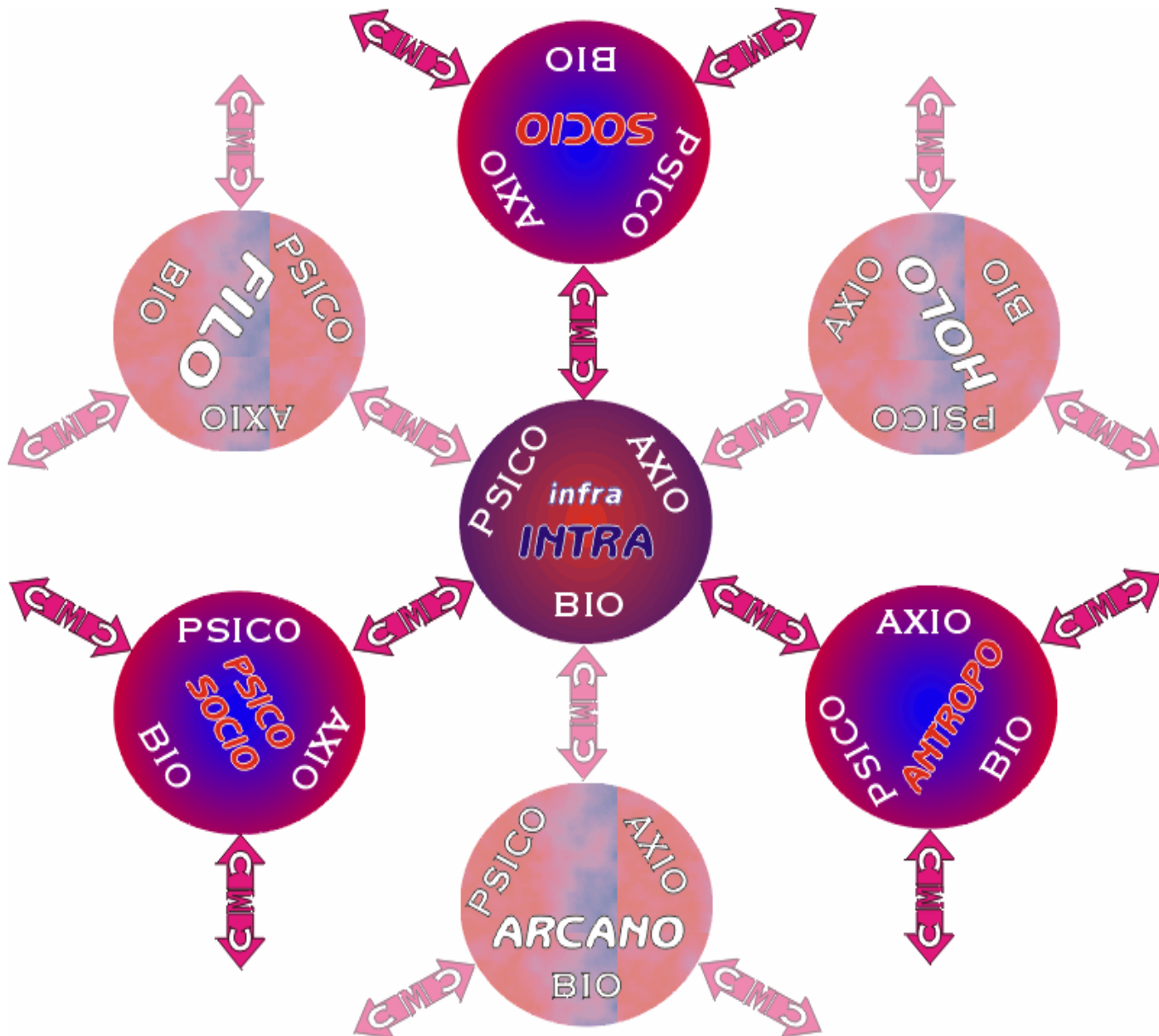
---

<sup>119</sup> Recordemos la paradoja del ateo que niega la existencia de algo que ya es por sólo negarlo.

## COMUNICACIÓN INTEGRADORA: LA INSTANTÁNEA

*Mis deseos son órdenes para mí*  
**Oscar Wilde**

Luego de haber hecho una descripción de cada espacio comunicacional, podemos decir, realizando una analogía, que la "foto" del proceso de la **comunicación integradora** puede enmarcarse así:



En esta instantánea (congelada sólo con objetivo de análisis) tenemos todos los elementos interactuantes, siempre viéndolos en un gráfico plano y estático, recordando que la realidad utiliza todas las dimensiones conocidas, con velocidades y fuerzas vectoriales de intensidades diferentes para cada persona, potenciados por el **tiempo** y el **espacio** en el que se desenvuelve.

Llamamos "**comunicósfera**" al ambiente o espacio de influencia en el que se desenvuelve una categoría de retroalimentaciones (si bien utilizaremos este neologismo, después veremos que la graficación no es esférica sino corpórea de formas irregulares, según las tendencias de cada uno).

En la **primera comunicósfera**, en el centro del movimiento y como núcleo, encontramos al ir-siendo singular, con sus sistemas biopsicoaxiológicos en interacción continua.

En la **segunda comunicósfera** diferenciamos los motores psicopsicoantropológicos (los sistemas externos influyentes e interactuantes aún en su ausencia física tangible).



En la **tercera comunicósfera** (en grisado por su existencia sutil), como un halo, lo holoarcanofilológico, que se define más como una serie de interrogantes que de aseveraciones, sosteniendo las anteriores en una red infinita y universal que trasciende el tiempo y el espacio.

Muy pequeña y debajo de la primera comunicósfera se encuentra el área de la comunicación con entes inferiores, lo zoobotanomíneralógico.

No debemos olvidar que la “foto” señala sólo un momento del proceso. Trata de detener en dos dimensiones lo que está en movimiento en todas dimensiones, para poder analizarlo mejor. **La estaticidad no es característica de la comunicación. Por tal razón, esta “hélice” o red de multivinculaciones se transforma en verdadero reflejo de la realidad cuando los círculos se hacen corpóreos y su vivencia gira, ya no en el plano, sino en todas las direcciones tridimensionales (o multidimensionales).**

---

## COMUNICACIÓN INTEGRADORA: LA EVOLUCIÓN

*Dentro de la concepción moral de la vida se trata, para el individuo, de despojarse de su interioridad para expresarla en algo exterior. Cada vez que eso le repugna entra en una crisis ansiosa.*

**Soren Kierkegaard**

Tomando como basamento esta evolución conceptual, plantearemos lo que será desde ahora en más una vivencia: **La comunicación va siendo un instrumento vital de todo sistema biopsicoaxiológico, que evoluciona buscando la retroalimentación y su propio equilibrio, en un proceso interactivo, tridimensional, complejo e integrador.**

Conocer en profundidad el integrado sistema comunicacional nos dará posibilidades insospechadas. Quien pueda **cibernéticamente** (“controlando”, “piloteando”) perfeccionar cada uno de los elementos intervinientes, disminuyendo la entropía y aumentando la fidelidad, contará con un instrumento inapreciable para lograr persuadir y convencer, base de cualquier éxito, logrando su propio equilibrio y el del entorno. La comunicación tiende a que los sistemas se integren en una situación armónica. Así como lo hace un átomo, así como lo hace un sistema solar, así lo hace una persona, un grupo, una organización, una sociedad.

La comunicación es absolutamente necesaria para la vida, ya que es imprescindible en todo intercambio que se produce, tanto en lo más pequeño como en lo universal, desde el mismo comienzo de la vida.

La **primera comunicación** y búsqueda de la integración se produce en el momento en que un espermatozoide fecunda al óvulo que lo estaba esperando. Allí se reúnen innumerables respuestas a mensajes antiquísimos que son la esencia de ese nuevo ser como parte de lo humano: comienza el proceso de la vida, la reproducción de células y la conformación de un nuevo ser. Allí también respondemos al primer interrogante, nuestro sexo: XX o XY. Y enseguida a nuestra conformación de ADN. **Es el código genético de la humanidad en búsqueda de homeostasis.**

Pero más cerca aún, los mensajes genéticos de los ancestros y los padres de ese ser que comienza a construir su vida en este mundo. Esta retroalimentación filogenética seguirá influyendo fuertemente en el proceso vital, pero serán más suavizados sus efectos en tanto la persona encuentre mayor armonía en la comunicación con otros sistemas externos.

El nuevo sistema, que en realidad es una nueva mezcla de toda su rama genealógica, comienza a interactuar en **intrafeedback** a través de sus vivencias innatas. Lo extrafeedback se inicia en principio con su madre y los sonidos que le llegan desde el exterior del medio acuoso en el que vive por unos meses. Sigue evolucionando al nutrirse y recibir energías nuevas por parte de su contexto (continúa el **biofeedback**).

También sigue comunicándose muy rudimentariamente consigo mismo, equilibrando su organismo, “compensándose” a cada segundo, y respondiendo a los mandatos de la genética. Es una acción-reacción en el interior de sus sistemas que se da en procesos de comunicación involuntarios entre células y órganos, manejados por el sistema nervioso. Allí, en la panza y rodeados de líquido amniótico, también se responde con los primeros esbozos comunicacionales kinestésicos (latidos del corazón, descargas químicas, pataditas, voces externas), que podemos llamar histerofeedback, parte del biofeedback.

La comunicación hasta allí responde mayormente a códigos biológicos. En poco más responderá también a códigos psicológicos e intelectuales o **psicofeedback** (como, por ejemplo, el lenguaje), y más tarde, en su evolución de bebe a adulto, también a códigos éticos, estéticos, valorativos (**axiofeedback**).

La interacción de base con su entorno y su familia primigenia dará paso al **suprafeedback**: respuesta a códigos arcaicos y ancestrales (**arcanofeedback**), a códigos totalizadores y cosmogónicos (**holofeedback**) y a códigos de predisposiciones y actitudinales (**filofeedback**). Cada etapa responde a la anterior, evolucionando y haciéndose más compleja, pero sin una división clara sino en una constante interrelación.

Pero el proceso se va ampliando para convertirse en una comunicación con otros, el ser-con se evidencia en el intercambio de mensajes con otras existencias sistémicas fuera del sí mismo: es lo que llamamos **extrafeedback**. Aparece la comunicación con sus compañeros vitales, familia primaria y secundaria (**sociofeedback**), la posición que ocupa dentro de los grupos y su influencia (**psicosociofeedback**) y la relación con los caracteres de raza, cultura y nacionalidad (**antropofeedback**).

Todas estas interacciones que se dan desde los primeros años de vida, con el devenir de la vivencia se van complejizando, y si bien en un momento pueden ser generales, luego se van haciendo particulares, logrando que la persona (forma que adoptamos como existencia) se muestre como única e irrepetible, lo que hace a nuestra propia esencia.

Los mensajes y sus retroalimentaciones, que en un principio eran enviados por canales biofisiológicos o sutiles (como la telepatía), más adelante se completan por la utilización de los sentidos más avanzados (oído y vista), permitiendo la aparición de los **códigos sonoros, lingüísticos e icónicos**.

Actualmente, la rápida aparición de mensajes enviados a través de canales tecnológicos (como la computación multimedia y los llamados canales de comunicación social o *mass media*) modifican el proceso vivencial de la comunicación e inserta una multitud de nuevas variables que hace necesaria la implementación del estudio de un hecho comunicacional mucho más integrador como es el **multifeedback**: la cantidad de mensajes y la variedad de orígenes de los mismos hace replantear los viejos parámetros... Pero para eso faltan algunos "minutos" todavía, en esta historia de la humanidad.

---

## COMUNICACIÓN INTEGRADORA: EL FUNCIONAMIENTO

*Lo que los mensajes hacen a la gente no es tanto como lo que la gente hace a las mensajes*

El funcionamiento de los sistemas comunicacionales en todas las comunicósferas es permanente, e influye en todos los momentos de nuestra vida. **De lo biológico se pasa a lo psíquico, a lo axiológico, a lo psicosocioantropológico, para recomenzar el proceso.** Pero en cada momento los distintos planos están interactuando, retroalimentándose permanentemente en base a multifeedbacks.

También debe conocer acerca del receptor del mensaje. Al otro (en lo individual, o como parte de un grupo o una sociedad) también le influye la integridad de la comunicación. Él también está buscando una homeostasis y recibe un multifeedback. Si deseamos comunicación para modificar actitudes y mentalidades, debemos saber que **el receptor tenderá a transformar lo que recepcione de acuerdo a su integridad comunicacional (y a su personal búsqueda de homeostasis), en función de sus propios sistemas interactuantes, haciendo caso omiso del mensaje, o modificándolo de acuerdo a su estructura "a priori".**

Este hecho evidencia la necesidad de concebir los mensajes en función de las necesidades, deseos, actitudes y motivaciones de nuestros destinatarios. Trabajarlos de acuerdo a su propio sistema.

Analícemos algunos **axiomas** que nos ayudarán a comprender más y a actuar con mayor eficiencia respecto del destino de la comunicación:

## A l g u n o s A X I O M A S d e l a C O M U N I C A C I Ó N I N T E G R A D O R A

- ✍ **Cuanto más nítidamente se comprenda la necesidad o carencia del receptor, mayor será la comprensión del mensaje.**
- ✍ **Cuanto más distanciados estén el emisor y el receptor en lo biopsicoaxiológico, tanto mayor será la entropía o pérdida en la comunicación.**
- ✍ **La influencia isocronológica de sistemas psicosocioantropológicos similares ayuda a encontrar mayor fidelidad comunicacional.**
- ✍ **Muchas equivocaciones en la comunicación se dan cuando el objetivo-audiencia (target group) se desconoce o se lo toma como una masa despersonalizada que responde a estímulos iguales que otros, no entendiendo su homeostasis personal, única e irrepitable.**
- ✍ **La gente tiende a interpretar o a percibir las comunicaciones persuasivas de acuerdo con sus propios sistemas integrales de comunicación, distorsionando la comunicación en su propio favor, de acuerdo a su carencia.**
- ✍ **La gente evalúa la totalidad del canal transmisor, aceptándolo o rechazándolo como sistema completo, sin molestarse por analizar cada parte.<sup>120</sup>**
- ✍ **La simpatía (concordancia) entre sistemas aumenta la fidelidad y reduce la entropía, aún en temas puntuales.**

## COMUNICACIÓN INTEGRADORA: LA FIDELIDAD

*Nadie hablaría mucho en una sociedad si supiera con cuánta frecuencia se interpreta equivocadamente el pensamiento de los demás*  
**Goethe**

Entendiendo a la fidelidad como la posibilidad de ausencia de distorsión en el mensaje, y siempre teniendo en cuenta que es un ideal inalcanzable, analizaremos brevemente cada parte interviniente en las interacciones planteadas, con el fin de aportar algunas técnicas que permitan mejorar nuestra búsqueda de integración comunicacional.

### BIOLOGÍA

#### SENTIDOS O PUERTAS

Para lograr mayor fidelidad en la interacción es necesario que nuestras puertas físicas estén lo más entrenadas posible. Una buena visión, un afinado oído, una fían atención sensorial permitirán que, desde lo biológico, la comunicación tenga menores distorsiones. La utilización de canales (vehículos o medios) que no se trabajan consuetudinariamente o que no se está capacitado para poner en marcha, generará distorsiones.

#### CUERPO (SEXO, RAZA, DEFECTOS CORPORALES, OLIGOFRENIAS, ETC.)

La biología puede ser muy dura con algunas personas. Aunque al llamar “duro” a un defecto no estamos haciendo más que discriminar a los que su sistema homeostático ha hecho equilibrar en otro sentido. Normalmente, las personas con alguna “deficiencia” logra alcanzar nuevas “ciencias” que los “normales” no pueden, lo que genera una compensación.

La comunicación no es, a nuestro criterio, demasiado influenciada por lo corpóreo. No influye tanto el sexo, por ejemplo, en los temas de iteracción para lograr fidelidad. Hombre o mujer pueden ser comunicativos o aislados, pero no habla de su raíz biológica. Por lo tanto, mayor fidelidad se alcanza de acuerdo a lo corpóreo cuanto mayor sintonía exista en el mensaje de acuerdo a a la carencia somática.

#### ESPACIO VITAL (LUGAR DONDE REALIZA ACTIVIDADES)

Los espacios físicos condicionan en muchas ocasiones la fidelidad. Calles congestionadas, espacios de trabajo pequeños, humo, ruidos, baja iluminación, calor o frío, hacen que la fidelidad decaiga, ya que no sólo desbalancen lo biológico sino que luego contaminan las tendencias psíquicas y axiológicas. Un ambiente agradable y acorde a las actividades generarán mayor fidelidad en las comunicaciones.

<sup>120</sup> *Por ejemplo, los receptores deben tener confianza en que el house organ (o revista interna para los miembros de la organización) no le miente. De este modo aceptará de mejor grado el contenido editorial al completo, incluso aquello que por separado resistiría. Comparar con los “Hitos de Newsom” para la formación de la opinión pública.*

## **ANCESTROS (TEMPERAMENTO)**

“Igualito al abuelo” fue la etiqueta que le clavaron en la frente desde chico, y aún la mantiene. En muchos casos, la lucha frente al estigma (o el mismo estigma), genera un estilo comunicacional que puede afectar la fidelidad. Cuanto más afin sea la “química” comunicacional respecto de la propia, mayor fidelidad se encontrará.

## **PSICOLOGÍA**

### **CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS**

Una correcta y eficiente utilización de las puertas, tanto verbales como no verbales, permite que la fidelidad aumente. Haber estudiado comunicación no asegura el éxito de las interacciones, pero sin dudas permite una mayor posibilidad a la reducción de las distorsiones.

### **EXPERIENCIA VITAL**

Muchas personas aprenden en base al aprovechamiento de las vivencias. Quien ha estudiado sus propias experiencias comunicacionales podrá elevar el nivel de la fidelidad al tener más claros algunos caminos incorrectos de acuerdo a su propia homeostasis.

### **PADRES**

Las estructuras psíquicas conformadas de acuerdo a la estructura parental primaria influirá sobremanera en la fidelidad comunicacional. Los contenidos inconcientes que puedan afectar las relaciones con los otros en los esquemas comunicacionales estarán siempre presentes. Haber realizado un análisis de esas estructuras psíquicas (ya sea a través de un buen autoanálisis o psicoanálisis) produciendo una catarsis o purificación, permitirá una mayor fidelidad comunicacional.

### **TRAUMAS**

Estas mismas estructuras psíquicas pueden estar contaminadas por traumas internos que deben ser solucionados en busca de mayor fidelidad en las interacciones. Cuanto mejor hayan sido tratados (con una buena terapia) los traumas de la psiquis, menor posibilidad de distorsiones.

## **SOCIOLOGÍA**

### **CONTACTOS CON OTROS SISTEMAS**

La relación permanente con otros sistemas que se nota en cercano equilibrio permitirán incrementar la fidelidad en la comunicación, ya que se internalizarán conductas positivas respecto de la búsqueda de equilibrio interno. La presencia de influencias desequilibradas en los entornos vitales generará mayor distorsión y angustia.

### **NIVEL ECONÓMICO**

El acceso a diferentes ámbitos y pertenencias, la posibilidad de viajes y conocimiento de otras culturas hace de la estructura comunicacional algo muy diferente si la distancia de niveles económicos es grande. A mayor distancia, mayor distorsión; a menor distancia, mayor fidelidad. El nivel de ingresos permite a los que están más arriba en la escala conocer más las necesidades de los que están más abajo que viceversa, aunque esta ley tiene “deshonrosas” excepciones.

### **ACTIVIDAD (OCUPACIÓN DEL TIEMPO)**

El tipo de actividad a la que se dedica puede resultar en mayor medida beneficiosa para la comunicación. Sin dudas, las actividades lúdicas y artísticas generan espacios mucho más cómodos para la fidelidad que la computación o las ciencias duras físico-químico-matemáticas. Aún así, un fomento de actividades recreativas, deportivas y de esparcimiento con posibilidad de interacción entre los participantes generará un incremento en fidelidad comunicacional importante.

## AXIOLOGÍA

Los valores y predisposición del receptor es la parte “virtual” de este proceso pero es, sin dudas, la que aparece como clave para que todos los factores se aglutinen e integren. Aquí es donde aparece la importancia de **la imagen ideal, la imagen proyectada y la imagen real, tema de estudio y labor de las Relaciones Públicas**<sup>121</sup>.

Una opinión favorable en el target nos proporciona las mayores posibilidades de éxito. Hasta puede amenguar los efectos negativos de otros elementos deficientes del proceso.

Pensemos... Alguien trata de influirnos. Pero no lo conocemos, no sabemos quién lo envía, no tenemos noticias de acciones anteriores, ni de su participación en ámbitos que nos son simpáticos... ¿Tendrá alguna posibilidad de éxito?.. Ahora tomemos el otro camino, el de la favorabilidad: a este alguien lo conocemos, sabemos de la seriedad de su historia, lo hemos visto actuar en ámbitos a los cuales nosotros también pertenecemos, están claras las personas que lo respaldan, su nombre nos es familiar... Ahora sí. Todo es más fácil. Ésta es la gran tarea de las Relaciones Públicas.

### POSICIÓN FILOSÓFICA, POLÍTICA, RELIGIOSA, ÉTICA

Obviamente, los preconceptos teóricos influyen en gran medida sobre los aspectos de la comunicación. Las estructuras de pensamiento pueden hacer que una excelente posibilidad de interacción se diluya, sólo por “pensar equivocado” en lugar de aceptar que el otro “piense diferente”. Algunas posiciones de extrema dureza e intolerancia son especialmente fáciles de analizar como generadoras de distorsiones: totalitarismos, mesianismos, fundamentalismos, puritanismos, etc. Sin embargo, es necesario recordar que algunas posiciones de mayores posibilidades fieles pueden ser transformadas en distorsionadoras si la intolerancia está en el que interactúa y no en el marco institucional. Las posiciones más liberales, tolerantes y democráticas fomentan la fidelidad comunicacional, siempre que no se transforme en el “todo vale”.

### GRADO DE ADAPTABILIDAD DE SU POSICIÓN AXIOLÓGICA

Personas muy seguras de sus posiciones generan grandes distorsiones en la comunicación. La mayor fidelidad se alcanza cuanto mayor es el grado de adaptabilidad del sistema axiológico interactuante. Quien considera que ya no puede cambiar está generando un estado de amplia negatividad que entorpecerá las relaciones hasta quebrarlas. Adaptabilidad es la única posibilidad de supervivencia de la comunicación fiel, partiendo de una premisa de humildad.

## FILO

### ACTITUD HACIA UNO MISMO

Cuanto más positiva sea la predisposición hacia uno mismo, mayor fidelidad se encontrará, siempre que esto no se transforme en una posición extremadamente egocéntrica.

### ACTITUD HACIA EL OTRO SISTEMA

Cuanto más positiva sea la actitud hacia el otro interactuante mayor será la fidelidad, y mejor se entenderán todos los contenidos, aún cuando en principio aparezcan como contrarios al pensamiento propio. El mensaje se subsume a la tendencia o predisposición positiva hacia la persona que lo emite.

### ACTITUD HACIA LOS TEMAS DE COMUNICACIÓN

Una predisposición positiva hacia el tema en comunicación generará una mayor fidelidad. Obviamente, si la temática corresponde a la carencia o necesidad del momento la fidelidad será suprema.

## ARCANO

### ANCESTROS

La buena relación con el pasado familiar generará una corriente de fidelidad mayor al poder reconocer su genealogía. Saber de dónde viene y sus raíces posibilitará una predisposición más positiva hacia el futuro. Quien conoce de dónde se nutren sus raíces puede manejar mejor el crecimiento de sus frutos.

<sup>121</sup> **David Bernstein:** “La imagen de empresa y la realidad”; Ed. Plaza y Janés; Bs. As.; 1989

## HÉROES Y/O MODELOS

La adopción de modelos o estructuras heroicas beneficiosas para la propia homeostasis generará una mayor fidelidad en los temas referidos a estos “héroes”. La aparición de nuevos paradigmas en las sociedades a través de distintas figuras mediáticas hace que la selección de los modelos también pueda generar mayor o menor fidelidad. Pero el parámetro de medida siempre estará en la coincidencia con la necesidad o carencia personal.

## HOLO

### INTUICIÓN

Una buena utilización de los dos hemisferios cerebrales, dándole importancia a los procesos diferentes a los lógicos y racionales, generará una mayor fidelidad comunicacional, ya que se podrán utilizar otras “ventanas” diferentes a las habitualmente utilizadas. La visión de la intuición es, en general, altamente beneficiosa para la fidelidad comunicacional.

### COSMOVISIÓN

El sistema de ideas que ha adoptado para entender la cosmovisión afectará a la fidelidad. Una cosmovisión finalista y positivista genera, casi siempre, distorsiones. Una conceptualización universalista y de apertura a las existencias totalizadoras propone, en general, posturas de mayor fidelidad.

## MENSAJE

### SEMIÓTICA

*“Y en mucho de lo que decís el pensamiento es a medias asesinado. Porque el pensamiento es un pájaro del espacio que, en una jaula de palabras, puede, en verdad, desplegar las alas, pero no volar.”*

**Khalil Gibran: “El Profeta”**

La utilización del **código y subcódigos** que mejor entiendan los participantes de la comunicación ayudará sensiblemente a la fidelidad de la comunicación integradora. Sin embargo, en muchas ocasiones una codificación defectuosa es “completada” por el fuerte deseo de entender, ya que cuanto mayor es la carencia mayor es la fuerza integradora en busca de completarse y equilibrarse.

Los códigos que se utilizan en la comunicación pueden ser:

#### ⇒ **Icónicos**

- \* Iconológico (imágenes que connotan por tradición y costumbre)
- \* Estético (noción de belleza)
- \* Erótico (placer vital)
- \* Sintagma de montaje (la forma en que se unen las imágenes)
- \* Paradigmáticos (dan los elementos para combinar)
- \* Sintagmáticos (dan las normas para combinar)

#### ⇒ **Lingüísticos**

- \* Jergas especializadas
- \* Sintagmas estilísticos (entonaciones de la voz)

#### ⇒ **Sonoros**

- \* Sintagmas de valor convencional (sonidos asociados con objetos)
- \* Sintagmas estilísticos (música clásica, tango, folclore, rock, melódico)
- \* Subcódigos emotivos (sonidos asociados a sentimientos)

## CONTENIDO

*“Chismoso es aquél que nos habla de los demás;  
aburrido es aquél que habla de sí mismo y conversador  
excelente es aquél que nos habla de nosotros”  
Dale Carnegie en “Consejos para vender mejor”*

El contenido del mensaje, más allá de sus posibles significados denotativo, connotativo, contextual o gramatical, se transforma en la médula de la comunicación integradora, ya que a su alrededor giran todas las demás variables. **El contenido expresa la satisfacción de la necesidad; es el verdadero equilibrador e integrador comunicacional.**

Y la fidelidad comunicacional se dará cuanto mayor sea la **compatibilidad del contenido del mensaje respecto de la necesidad o carencia** del que necesitaba restaurar su homeostasis.

Éste es un tema clave en nuestro análisis. El verdadero comunicador debe encontrar con claridad dónde están los “espacios vacíos” del receptor para completarlos en la persuasión, sabiendo que, como la comunicación es integradora, la inevitabilidad de la satisfacción hará que si no es uno el que completa la carencia, será otro el que lo haga.

## CÓDIGOS NO VERBALES

*Quien no comprende una mirada tampoco  
comprenderá una larga explicación*

Ya hemos hablado acerca de los códigos donde se utilizan las palabras. Pero hay otras formas de comunicarse, con otros códigos, que van más allá de la sintaxis y semántica lingüísticas: es la comunicación no verbal. **Edward T. Hall** describe en “*The silent language*” (1959) la forma en que la proximidad física de dos personas habla de otros mensajes que no llevan palabras.

La búsqueda del equilibrio de los sistemas se realiza con mucho más que palabras. Utiliza expresiones faciales, gestos, movimientos corporales, tonos de voz, formas de vestimenta, perfumes, toques, miradas, posturas. Y aunque no podamos hacer un diccionario ni analizarlas desde la semiótica, los mensajes no verbales conforman un metalenguaje que hace aún más compleja e interesante esta comunicación integradora.

Tal como la palabra, la comunicación no verbal encierra significados que complementan la comunicación. No tiene reglas ni “Real Academia”. Sus normas son consuetudinarias, y en muchos casos, universales. No hay diferencia idiomática en un gesto de placer o de asco entre un chino, un francés, un africano o un argentino. Sin embargo, existen gestos que conforman parte de las comunicaciones diarias.

**Gesto** es una acción corporal utilizada como signo que envía (como imagen) un emisor a un receptor. Éste puede responder también gestualmente o en forma verbal, aunque la tendencia es responder de la misma forma en que se recibió el mensaje.

Otro estudioso contemporáneo de la comunicación, **Bernard Sapir**, expresó en la Enciclopedia de las Ciencias Sociales<sup>122</sup> que el gesto incluye mucho más que la manipulación de las manos y otras partes visibles y móviles del organismo. Las entonaciones de la voz pueden registrar actitudes y sentimientos en forma tan significativa como un puño cerrado, la agitación de una mano, el encogimiento de hombros o las cejas levantadas. El campo del gestose mezcla continuamente con el del lenguaje.

A diferencia de la comunicación verbal, existen gestos **primarios** (intencionales o deliberados como el decir “adiós” con la mano) o **secundarios** (involuntarios como el estornudo, el bostezo, la forma de caminar, tics nerviosos). Ambos tipos son observados y valorados por nuestros interlocutores, siendo sumamente importante que los tengamos en cuenta, aún cuando los secundarios dependan mucho más de nuestra biología que de nuestra voluntad.

**Un gesto puede decir mucho más que demasiadas palabras.** Evita perder tiempo. Y ayuda fundamentalmente a la fidelidad comunicacional. Es importante conocer los significados gestuales en cada comunidad, ambiente o profesión. Un dedo levantado puede tener significados muy diferentes de acuerdo al contexto. Dos dedos en forma de tijeras le avisan al conductor televisivo que debe ir a la tanda publicitaria, y el mismo gesto hecho por una joven a su novio puede significar algo muy diferente.

Un buen comunicador no sólo debe saber manejar el verbo, sino también su lenguaje corporal. Pero aún más, debe saber interpretar con precisión los significados gestuales y verbales de las personas con quien se comunica. El momento en que una persona ha sido persuadida (o no) puede ser identificado por un comunicador eficaz a través de los movimientos corporales, las muecas faciales, o simplemente una mirada.

**La comunicación no verbal ayuda enormemente a los sistemas a interrelacionarse.** Es un complemento interesantísimo si se sabe manejar. La cantidad y complejidad de los canales por donde un mensaje no verbal puede ser transmitido crece día a

<sup>122</sup> Macmillan; NT; 1948

día: fotografías en la vía pública y en las revistas, el arte, los envases de los productos, los chistes mudos de gráfica, los vehículos de la empresa, los salones de recepción, la decoración, los uniformes de los empleados y tantos otros. De nosotros depende utilizarlos eficientemente.



## RELACIONES PÚBLICAS INTEGRADORAS

*Muchas veces los locos abren caminos que luego son transitados por los cuerdos*

El modelo de la comunicación integradora puede ser aplicado a distintos aspectos temáticos de nuestra profesión. Veremos cómo se van integrando los conceptos para demostrarnos el funcionamiento homeostático de las organizaciones en busca de equilibrio.

**La imagen**, aquella representación que se da en los integrantes de los grupos de interés es, ni más ni menos, que **la resultante de su homeostasis o búsqueda de equilibrio**. De acuerdo a su carencia, el público irá encontrando en la organización aquello que pueda completarlo. Si esos valores concuerdan, la imagen se transformará en una opinión o valoración positiva. Si no concuerda, la imagen se negativizará.

Encontrar las necesidades de los grupos de interés de las instituciones es fundamental para hacer coincidir sus intereses con los nuestros.

### BPA DE LAS ORGANIZACIONES

*No logro persuadir, amigos, a Critón, de que yo soy este Sócrates que ahora está dialogando y ordenando cada una de sus frases, sino que cree que yo soy ése que verá un poco más tarde muerto*  
**Platón**

La imagen institucional se va formando en lo biopsicoaxiológico de cada una de las personas que conforman los grupos de interés de la organización. Cuanto mayor sea la afinidad de lo **biológico** (colores, formas, tácticas, concretizaciones de la institución), lo **psicológico** (formas de pensamiento, políticas y estrategias, procesos inteligentes de toma de decisiones) y lo **axiológico** (sistema de valores, filosofía institucional, actuación social), más positiva será la imagen real y por lo tanto, mayor favorabilidad de opinión pública.

Lo **biológico institucional** conforma los procesos físicos (su herramental, su maquinaria, su tecnología, su aspecto exterior, su equipamiento) y también sus manifestaciones externas como arquitectura, colores institucionales (cromotipo), su imagotipo, los uniformes, etc. (lo que sería su "hard").

Lo **psíquico de las organizaciones** se integra en los procesos mentales (la inteligencia o capacidad de resolver situaciones) como también la capacitación, la creatividad, la voluntad de trabajo, las innovaciones, la optimización de tareas, los procesos de reingeniería, etc. (lo que sería su "soft").

Lo **axiológico corporativo** está en los procesos culturales, sentimentales, afectivos, espirituales, en sus sistemas de valores, creencias y actitudes (lo que sería la "energía" que la moviliza);

### PSA DE LAS ORGANIZACIONES

*Hay en la naturaleza del hombre tres causas principales de discordia. Primera, la competencia; segunda, la desconfianza; tercera, la gloria. Todas estas causas impulsan a los hombres a atacarse*  
**Thomas Hobbes en "Leviathan"**

La actuación y posición de la empresa frente a las demás hablaría de lo **psicosocial institucional**, la industria o ramo de actividad en la que se relaciona con otras empresas sería lo **sociológico institucional**, y el macroambiente socioeconómico-político enmarcaría la influencia de la **antropología institucional**.

Existe una relación de la institución respecto de **otros miembros del mismo ámbito o esfera de influencia** (cámaras empresarias, nucleamientos industriales), respecto de **la actividad frente a los otros conglomerados o corporaciones** (otras áreas de la producción, otros ramos de la industria), y frente a lo que es considerado favorable por la nacionalidad o región en la que se encuentra asentada.

La influencia de estas esferas externas se evidencia en mayor grado cuanto más exposición pública tenga la organización. Es tarea del relacionario atender estos asuntos públicos, de acuerdo a una acertada revisión de sus propias políticas al respecto.

Los grupos de interés que se relacionan en cada caso pueden ser determinantes en momentos de crisis, o cuando se necesita el apoyo, implícito o explícito, según corresponda.

## OTROS CONCEPTOS FUNCIONALES

### RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS

*Quando te vestís especialmente según lo que sabés que a él le gusta, y te ponés ese perfume que sabés lo fascina y al mirarlo lográs que tus ojos brillen sonriendo... eso es **publicidad**.*

*Quando le hablás y lo felicitás por su inteligencia y fuerza, y le detallás lo que él significa para vos y lo importante que es... eso es **promoción**.*

*Si tratás de influir sobre él hablando mucho de vos, de lo que sos, de lo que hacés, de lo que pensás... eso es **propaganda**.*

*Pero si él te busca porque ha escuchado por amigos comunes que sos una excelente persona... eso es **relaciones públicas**.*

Como vemos al comprender su aspecto científico, las Relaciones Públicas tienen un **basamento propio** relacionado con su accionar específico. Sin embargo, al igual que sus colegas, muchos de sus conocimientos poseen **raíces comunes con otras disciplinas, cuyo aporte se orienta a fines comunes con los de las relaciones públicas**.

**Las campañas o programas no son patrimonio exclusivo de una sola disciplina.** En este ejemplo verán como pueden coexistir una gran idea de marketing con un sentido excelente del concepto de relaciones públicas:

*Cuentan en Los Ángeles que un famoso restaurante inició sus actividades de una manera muy peculiar: Cuando abrió sus puertas, mucha gente llamó por teléfono para reservar lugar. Los dueños rechazaban los pedidos pues, según decían, no tenían mesas disponibles (lo que en realidad era verdad, ya que no estaban preparados todavía). Si los clientes deseaban hacer reservaciones, la sugerencia del personal que atendía era realizarlas con una semana de anticipación. De hecho, el restaurante estuvo casi vacío durante los primeros cinco días. La idea era lograr que la gente deseara fervorosamente ir a comer allí, que les costara ver cumplido su deseo. Era una cuestión de deseo y de imagen. Y tan mal no les fue: el rumor pronto se hechó a rodar y los llamados comenzaron a realizarse con un mes de anticipación. Un caso parecido a éste se dió en Buenos Aires con la apertura de la famosa disco "New York City".*

### NO ESTAMOS SOLOS

*Todo aquél que aspira al poder ya ha vendido su alma al diablo*  
**Goethe**

**Las Relaciones Públicas no están solas** en este camino de la comunicación institucional. Actúan en permanente contacto con otras disciplinas muy afines, tanto que muchos las confunden. Sin embargo, la sinergia producida en tareas coordinadas es sumamente importante y vital para que planes globales puedan llevarse a cabo con resultados satisfactorios. Aunque sin dudas las Relaciones Públicas **son una estrategia de comunicación institucional, también es una herramienta de la administración estratégica** (y por eso se relaciona con el marketing, la publicidad, la promoción o la propaganda) ya que colabora con las funciones típicas de lo organizacional.

Esta compenetración de funciones habla bien de la multiplicidad y del poder que está alcanzando nuestra disciplina en los marcos de negocios y de organizaciones varias. Sin embargo, la "balkanización" de nuestra profesión es un problema que obligó a esta reflexión de **Philip Lesly** en "The Public Relations Strategist" de otoño de 1996: **"Public relations faces an anomaly: While it grows worldwide, and in potencial significance, its power is being dissipated by competition for the spotlight among its varied practitioners. Each function within the field -ranging from 'marketing public relations' to investor and employee relations- is seeking to define itself as public relations, per se, rather than recognizing that is only one element in a very broad field. This competition is self-destructive and threatens the industry's stature, thereby lowering its attraction to the best young people -a vicious cycle that can doom it to mediocrity"**.

Las **acciones de Relaciones Públicas per se** van avanzando raudamente en la búsqueda de afianzarse en nuestro país, tal como lo han hecho sus "hermanas" publicidad, periodismo, propaganda. Representamos a una ciencia nueva, poco conocida aún y menos en nuestro país. Pero los relacionarios tenemos un tremendo empuje: poco a poco vamos consiguiendo

"conquistar cabezas de playa" en las empresas y organizaciones demostrándoles con hechos concretos los beneficios de Relaciones Públicas profesionalmente realizadas. Vamos ganando terreno. Por nuestro esfuerzo personal. Y porque **las organizaciones se están dando cuenta** de la necesidad imperiosa de **conseguir la opinión favorable de sus públicos**.

---

## ADMINISTRACIÓN

*Administrar es encontrar la cantidad de expertos suficientes que confirmen la certeza de cualquier posición, incluso contraria*

Así como podemos considerar a la publicidad y la promoción como herramienta indispensable dentro del mix de comercialización, **las relaciones públicas se han transformado en uno de los colaboradores más eficientes de la administración, comunicando a la institución con sus diferentes grupos de interés en pos de alcanzar la misión y objetivos corporativos**. Pero el hecho de llamarla "instrumento o colaborador" no hace a nuestra profesión dependiente de otra, sino **integrada, interactuante, solidaria**, complementándose en objetivos y funciones. Las modernas organizaciones humanas (sociales, económicas, deportivas, culturales, etc.) poseen más arraigado el sentimiento de **solidaridad e interdependencia** que el de obediencia y jerarquía, mal que les pese a los adalides de las prehistóricas estructuras de *manu militari*, autocráticas, muy comunes en la época de posguerra.

**Las decisiones empresarias o institucionales tomadas en pos de armonizar los objetivos y los recursos de la organización** (administración), conciben perfectamente con los objetivos de relaciones públicas, aportándole éstas a las ciencias administrativas los conceptos y operaciones eficaces y eficientes para un manejo estratégico y táctico de las comunicaciones que posee la entidad con sus públicos.

La interrelación que existe entre las relaciones públicas internas con el área de **recursos humanos, personal, relaciones laborales o industriales**, entre las relaciones públicas externas con las áreas de **marketing, ventas, legales y publicidad**, entre las relaciones públicas intermedias con las áreas de **compras, abastecimiento u otras**, hace que nuestra profesión se encuentre más estrechamente ligada a la administración empresaria que a otra disciplina.

Gran cantidad de las variables intervinientes en la mezcla de relaciones públicas son parte de un estudio administrativo, y muchos de los temas que en la actualidad son parte de las discusiones de los administradores desde hace mucho han sido estudiados por la comunicación institucional.

**Las relaciones públicas respondemos fielmente a la misión, objetivos y responsabilidad social empresaria.**

- La **misión** es el fundamento organizacional, el "para qué", su razón existencial. Más allá de poder cambiar esta misión con el tiempo, lo importante es que se defina claramente en cada etapa para delimitar el campo de acción.
- Los **objetivos y metas** son hitos a alcanzar en lo concreto, tanto en el largo como en el mediano y corto plazo. Responden, obviamente, a la misión organizacional.
- La **responsabilidad social** (obligaciones en lo económico, político y social, siempre referido a lo humano) posee el marco cultural y valorativo de la organización, su sistema de creencias y actitudes en los que se basará para alcanzar sus objetivos y misión.
- El **concepto o eje motor** de la comunicación institucional condice y encaja perfectamente con la misión de la organización

---

## PERIODISMO EMPRESARIO

*"- Andá y hacéle una nota a Dios...  
- ¿A favor o en contra?"  
Escuchado en una redacción*

El **periodismo**, en su objetivo de **informar a la comunidad** acerca de los temas que les puedan ser de interés para la vida personal y comunitaria en sus aspectos sociales, políticos, económicos, deportivos y culturales, se relaciona estrechamente con nuestra profesión.

Si consideramos el nacimiento de la profesión periodista allá por 1750, y su gran desarrollo con el advenimiento de la prensa masiva a mediados del siglo XIX, es (de las comunicacionales) la más antigua de todas. Inclusive el primer relacionista profesional (Ivy Lee) provenía del periodismo. Hoy los periodistas y sus medios son considerados el "**cuarto poder**", ya que en las sociedades avanzadas sirven de **control efectivo** para las instituciones democráticas. Para las relaciones públicas son uno de los grupos de interés externos, ya que se los considera como **formadores de opinión pública**.

La evaluación de la información periodística se efectúa en base a **significación** (noticias importantes planteadas en forma compleja) e **interés** (noticias superficiales o momentáneas, planteadas en forma emotiva)

El trabajo con el periodismo es uno de los más comunes dentro de nuestra profesión. Desde nuestro fundador, Ivy Lee, **las raíces del periodismo** (nuestro hermano más antiguo) **y las relaciones públicas son comunes**. Esperemos que un trabajo fecundo y respetuoso de los alcances e incumbencias profesionales ramifique, florezca y dé frutos en beneficio de todos los profesionales que actúan de diferentes formas en los canales de comunicación sociales.

Para algunos, el **media management** (trabajo con los medios, la vieja "oficina de prensa") es la única función relacionaria, aunque en la actualidad ya no es así. En este tema hago más las palabras de Alberto Borrini<sup>123</sup>, cuando nos conmina a los relacionarios para **realizar hechos empresarios que sean noticia**, y seguramente tendremos eco en el periodismo. Hoy no sólo hay que ser amigo de los periodistas, hay que darles información actual, de interés, y por sobre todo, altamente confiable.

La revista de la empresa, las gacetillas y advertorials, las publicaciones segmentadas y otras acciones nos acercan en gran medida al trabajo periodístico empresario, de raíz comunicacional común, pero con objetivos y finalidades diferentes.

---

## MARKETING O COMERCIALIZACIÓN

*"El marketing y la imagen están más estrechamente relacionados que lo que por lo general admiten los responsables de las dos áreas dentro de una empresa"*  
**David Bernstein en "La imagen de la empresa y la realidad"**

*Se puede saber hacia dónde va el mercado, pero no hay forma de saber qué dirección tomará después*  
**Ley de Murphy**

*Una moda es siempre un esperpento tal que nos vemos obligados a cambiarla cada seis meses*  
**Oscar Wilde**

La publicidad y la promoción por sí solas no venden. Necesitan de una multiplicidad de factores que, sumados, dan como resultado la fuerza que tendrá el producto o servicio en el mercado. Una sumatoria de variables controlables e incontrolables, que como en una "cinchada", tratan de llevar al consumidor hacia su campo. A esto se denomina **comercialización**<sup>124</sup>.

*"El negocio total contemplado desde el punto de vista de su resultado final, es decir, desde la perspectiva del cliente", tal como lo definió Peter Drucker, fue evolucionando desde las de distribución y ventas, hasta ser hoy en día **una completa estrategia que dinamiza la relación de la empresa con sus mercados**.*

También tomaremos la simple y al mismo tiempo completa definición que propone **Philip Kotler**<sup>125</sup>: **"Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio"**.

La **Asociación Americana de Marketing** definió a esta disciplina como **"el conjunto de actividades que trata de satisfacer un particular grupo de consumidores con un bien o servicio y con un máximo beneficio para la empresa. Orienta y coordina todas las funciones de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos que hacen a las necesidades del consumidor. Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precio, publicidad y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y de las organizaciones"**. Es decir, el juego de la oferta y la demanda.

La conceptualización es profesional, ya que coloca en el marco simbólico de las necesidades y deseos de los consumidores una disciplina que en ocasiones se la estigmatiza como "administración de ventas" o, peor aún, como "promoción de ventas".

Este proceso de comercialización incluye **la investigación y el análisis del mercado** y de las fuerzas de **necesidades y satisfacción**, el estudio y diseño de los **productos/servicios**, la fijación de **precios**, la **distribución**, la fuerza de **ventas**, el

---

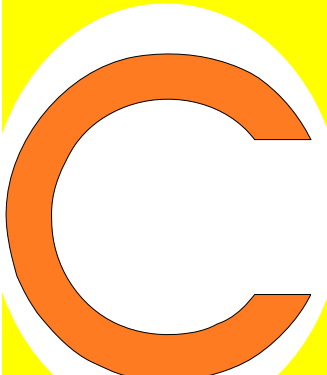
<sup>123</sup> "Mercado de la opinión pública"; Ed. Atlántida; Bs. As.; 1992

<sup>124</sup> No vamos a abundar en la disquisición semántica acerca de si comercialización y marketing son dos conceptos diferentes. Si el Ministerio de Educación hubiera permitido la denominación de las carreras universitarias en su original inglés, nadie se hubiera puesto a tratar de explicar la mayor amplitud de uno u otro término. Por otro lado, de acuerdo a la utilización del castellano, la misma disciplina se denomina mercadotecnia.

<sup>125</sup> "Dirección de Mercadotecnia"; Diana; México; 1991

**control comercial**, además de un trabajo mancomunado con los gigantes del alma: **publicidad** (y la promoción como parte de ella), **relaciones públicas y propaganda**. Muchas veces se confunde al marketing con la investigación de mercados, debido a que por la investigación se comenzó a ver las posibilidades del marketing en nuestro país.

Hoy en día se considera a la publicidad, la promoción y las RR.PP. en interacción dentro del amplio campo del marketing o **comercialización**. Creemos que ellas son una herramienta más de las que conforman la mezcla que utiliza la organización para lograr posicionarse en un mercado, aunque su objeto no está totalmente inserto en el marketing, sino que se une sólo en algunos puntos. Así como un médico clínico no se atrevería a meterse en el campo del médico cirujano, especialista en lo suyo, un especialista en marketing sabe que una relación parecida tiene con la publicidad y las relaciones públicas. *Porque "marketing es una actitud, no un departamento"*, como afirmó cierta vez **Phil Wexler**.

Variables Controlables	Variables Contextuales	Variables Incontrolables
Investigación Precio/Plazos Producto/Servicio Distribución Administración Ventas Packaging Publicidad Promoción Merchandising Relaciones Públicas	Leyes - Economía - Moda 	Investigación Precio/Plazos Producto/Servicio Distribución Administración Ventas Packaging Publicidad Promoción Merchandising Relaciones Públicas

El marketing le da a una organización la posibilidad de entender mejor los procesos de **mercado** en los que está inmerso, analizando sus propias variables (**controlables**), las de su competencia (**incontrolables**), las variables **contextuales** (del entorno, leyes, estados de la naturaleza) y los **perfiles psicológicos de los consumidores**. Es una condición necesaria e imprescindible para empresas que se encuentran dentro de procesos de

cambio e innovación, y aún más si el mercado en el que actúan es de gran fluctuación tecnológica o de innovación de productos. Además, el marketing nació como una necesidad de las empresas cuando vieron avanzar inexplicablemente cada vez más a su competencia, la misma que antes era predecible y controlable.

El **posicionamiento** exitoso es una de las búsquedas del marketing: ocupar un lugar importante en algún segmento de mercado que sea de importancia para la empresa, tanto en forma cuantitativa (*share* o participación) como cualitativa (opinión que se forma el target en su mente).

En esta "cinchada" del mercado, donde cada uno quiere llevarse al consumidor para su "casa", las empresas tratan de incorporar **ventajas diferenciales** (la variable que permite ganar, el "Maradona") que se tiene frente a la competencia. Entre esos tipos de ventajas encontramos las **racionales** (precios, calidad), las **irracionales** (publicidad, status, moda) y las **institucionales** (prestigio, imagen, confianza). En estas últimas encontramos el accionar de las relaciones públicas.

Un **resumen de algunas de las acciones del marketing** se encuentra en los Anexos de este trabajo.

## PROMOCIÓN

*La forma más fácil de vender es hacer que el consumidor toque el producto. La cercanía de la satisfacción de la necesidad es tan fuerte que el comprar es la única posibilidad de no desequilibrarse*

Muchas veces se confunde a publicidad con **promoción**. Las raíces latinas (*pro*: a favor de; *motio*: movimiento) definen a esta última como una **acción directa o inmediata para mover o acelerar la venta de un servicio o producto mediante la utilización de instrumentos no mediáticos** como ofertas, descuentos, volantes, catálogos, películas, audiovisuales, mailing, demostraciones, muestras gratis, calcos, regalos, stands, work-shops y otros canales directos<sup>126</sup>. Se considera, entonces, **promoción de ventas** a las **acciones de apoyo (bonificaciones, descuentos, cupones, premios, etc.)** que muevan a dedir al cliente para que adopte una decisión de compra.

La **American Association of Advertising Agencies** definió a la promoción de ventas como

<sup>126</sup> **Jorge Dahda**: "Publicidad turística"; *Trillas, México, 1990*

"cualquiera o todas las actividades, **excluidos los medios de comunicación de masas**, que conducen a la venta eficaz, eficiente y lucrativa de un servicio o producto".

**Miguel Ángel Acerenza**, un autor dedicado a aplicar estos conceptos en el turismo, declara: "la promoción es una actividad destinada a la información, la persuasión y la influencia sobre el cliente, en la cual se incluyen las actividades de publicidad, promoción de ventas, ventas personales, y otros medios, entre los que se incluye, también, las relaciones públicas, cuando éstas se encuentran integradas al proceso de marketing"<sup>127</sup>.

Es probable que la confusión en los términos se base en lo que plantea **Philip Kotler** (a quien no se le ha traducido con el suficiente rigor científico): "La promoción comprende todos los instrumentos de la combinación de marketing, cuya función principal es la comunicación persuasiva"<sup>128</sup>.

La **promoción de ventas** es un complemento publicitario, cuya intención es "cerrar el trato" llevando al consumidor al acto de compra, siempre utilizando canales de comunicación directos.

## PUBLICIDAD

*Undía, y espero sea muy pronto, los clientes le dirán a sus agencias: Basta de tomarme por tonto! Quiero mi publicidad tan profesional como mi ingeniería!*

**David Ogilvy**

Desde los babilonios, pasando por egipcios, griegos y romanos la publicidad ha sido utilizada para facilitar la venta de artículos. Ya en la Edad Media se usaban carteles pintados como anuncios de gremios y de celebración de ferias. Hasta 1890 y 1905, la prioridad para la pauta la tuvo el periódico y luego la revista. Pronto la publicidad radial. Y tras la II Guerra Mundial, la televisión compitió con todos los medios publicitarios anteriores.

La publicidad es un importante colaborador en los procesos comunicacionales comerciales que permite dar a conocer productos y servicios para persuadir su compra, incrementando indirectamente la imagen institucional de una marca y ayudando a alcanzar un posicionamiento adecuado. **Implica un proceso integral en el que se establece una comunicación con el mercado para dar a conocer o actualizar el conocimiento que éste tenga sobre un producto o servicio.** El hecho de ser un proceso totalizador da lugar a un mensaje que llega por los diversos medios de difusión al segmento de mercado al que está dirigido.




Ya no es suficiente contar con una buena idea, ni siquiera con una buena realización. Es necesario seguir con una serie de pasos que debidamente integrados den lugar a un mensaje que responda a las necesidades del mercado y del producto o servicio ofrecido. De esta manera, **publicidad no es sólo creatividad**, es el resultado de un complejo proceso de investigación que busca generar en el consumidor un compromiso para con el producto o servicio publicitado.

La publicidad **no funciona en forma aislada** del resto de la empresa, sino que apoya el proceso desde que se comienza a desarrollar un producto, pasando por diversas fases hasta su compra. El **respaldo de ventas** puede realizarse por métodos de comunicación alternativos igualmente eficaces a los fines de la comercialización (promoción de ventas, marketing directo, etc).

**La publicidad es, también, un proceso en constante devenir.** Como ya dijimos, las definiciones que plantean una descripción estática de un proceso en continuo movimiento no hacen más que confundir a quien está buscando una mejor comprensión. Sin embargo, es bueno saber operacionalmente cuáles son los objetivos y participantes del proceso publicitario.

**La publicidad va siendo una ciencia, arte y técnica que tiene como objetivo persuadir al público de su interés con un mensaje comercial que lleve a la toma de decisión de compra del producto o servicio que una institución con fin de lucro ofrece**

La publicidad va siendo (recordemos la posición existencialista donde el ser se da en un constante devenir) una **ciencia**, ya que a través de métodos específicos puede construir un sistema normativo de aplicación general, que sirve para

-  **la motivación de conductas de consumo,**
-  **la actuación con eficiente comunicación comercial en los medios masivos**
-  **la elección del mensaje en concordancia con el objetivo empresarial y de marketing,**

También es un **arte**, ya que requiere de ese toque especial y creativo que pone el publicitario para alcanzar el éxito en su tarea. Denominamos publicitario a la persona que se dedica profesionalmente a la publicidad, haciendo de ella su forma de vida, asumiendo el concepto existencialista.

<sup>127</sup> "Promoción turística"; Trillas, México, 1982

<sup>128</sup> "Dirección de mercadotecnia"; Diana, México, 1991

Y es una **técnica**, ya que sirve como instrumento para alcanzar los objetivos de las organizaciones que las utilizan, a través de distintas aplicaciones según el mercado.

El **público** al que se dirige la publicidad es llamado **target group**, o simplemente target. Este público puede ser o no consumidor en el momento en que es afectado por el mensaje. Si no consume el producto o servicio, es un público **potencial**. Si ya lo consume, es un público **actual**. Al target lo integran los dos tipos, ya que la publicidad hará que unos se mantengan en la compra y tentará a los otros a adquirir el producto o servicio.

La publicidad, entonces, tiene como finalidad primigenia el de persuadir a las personas para la acción de compra de un producto o un servicio. Su fin primario, más allá de que existan otros secundarios, es netamente comercial.

Recordemos que el término **publicidad**, en inglés, es "**advertising**", ya que "**publicity**" se utiliza para dar carácter de público, como antónimo de privado: "**dar a publicidad un hecho, hacerlo público**". **Aquí se conecta muchas veces con las relaciones públicas.**

Pero la publicidad posee un **basamento propio** que se relaciona con su accionar específico. Sin embargo, al igual que sus colegas humanistas, muchos de los conocimientos publicitarios tienen **raíces comunes con otras disciplinas**.

El "apellido" de la publicidad es **comunicación**. Pertenece a la misma familia de las relaciones públicas, la propaganda y el periodismo, y en los últimos tiempos se ha agregado una nueva integrante: la comercialización. ¿Por qué comunicación? Porque para publicitar se necesita una **fuerza** (anunciante), un **emisor** (agencia), un **mensaje**, un **canal** (*mass media*), un **receptor** (target) y una **retroalimentación** (la respuesta o *feed-back*). La publicidad tiene como objetivo la venta de un producto o un servicio. Es una comunicación de propósito instrumental. Pero además, **comunicar es persuadir**: la publicidad no esconde su objetivo de persuasión, es la clave de su proceso y el objeto de su existencia.

Los **publicitarios** trabajan y actúan junto con profesionales de otras ciencias, artes y técnicas que tienen objetivos complementarios o similares. Así como les sucede a cada uno de los que realizan otras actividades, la publicidad se nutre de sus pares con un intercambio de conocimientos y experiencias en una fructífera comunicación. Así, por ejemplo, la publicidad también se complementa con la **sociología**, la **psicología**, la **psicología social**, y la **antropología**.

Podemos considerar que el **ciclo de vida** de un producto mantiene los estadios habituales de la comercialización clásica: **nacimiento, crecimiento, madurez y declinación**. Y así como los productos pasan por un ciclo de vida, también la publicidad atraviesa etapas que se complementan con las del producto. La **espiral de desarrollo publicitario**<sup>129</sup> consta de 3 etapas principales y una reiniciadora:

- Pionera:** demuestra al consumidor que sus necesidades se satisfacen de una forma nueva y más eficiente.
- Competitiva:** Aparecen competidores o participantes del mercado que "pelean" por imponer su marca.
- Retentiva:** al madurar el mercado, se produce una etapa estacionaria y transitoria, donde se generan las mayores ganancias para los líderes.
- Pionera nueva:** se reinicia el proceso cuando uno de los participantes propone una novedosa forma de satisfacer las necesidades del público.

---

<sup>129</sup> **Thomas Russel y Glenn Verrill:** "Otto Kleppner's: Publicidad"; *Prentice-Hall, México, 1988*



Si bien aún hay quienes confunden parte de la publicidad con acciones de relaciones públicas, quizás el instrumento más cercano que poseemos sea la **publicidad institucional**, que se encarga de trabajar la comunicación de las organizaciones en su totalidad, más allá de sus productos o servicios.

Para dar más luz a las diferencias, en un encuentro francés de relacionarios y publicitarios, **Lucien Matrat** presentó el siguiente **manifiesto**:

A LOS COLEGAS PUBLICITARIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ustedes no son nosotros. Nosotros no somos ustedes.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustedes y nosotros tenemos unos objetivos y unos ámbitos de intervención tan diferentes como lo son nuestra gestión y nuestro lenguaje.</li> <li>• Ustedes intervienen ante consumidores o usuarios potenciales para intentar convertirlos en compradores reales de los productos que les han confiado a ustedes, la publicidad.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustedes proyectan una imagen de <b>marca del producto</b>, que genera deseos y crea motivaciones de compra.</li> </ul> </li> <li>• Nosotros proyectamos la <b>imagen institucional</b> de la empresa para hacer saber lo que es, lo que hace y cómo se esfuerza en responder a las demandas de sus interlocutores, con el fin de generar una confianza recíproca.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustedes “tiran al blanco”.</li> <li>• Nosotros dialogamos con los públicos.</li> <li>• Ustedes posicionan el producto y su marca.</li> </ul> </li> <li>• Nosotros situamos en su entorno a la empresa como institución socio-económica.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustedes son una de las herramientas esenciales del <i>marketing</i>.</li> </ul> </li> <li>• Nosotros somos la herramienta indispensable de ese tipo de gobierno de la empresa que se llama <i>management</i>.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustedes son la estrategia del deseo generador de motivación de compra.</li> </ul> </li> <li>• Nosotros somos la estrategia de la confianza generadora de adhesión y participación.</li> </ul>

En los últimos años el rol de la publicidad ha pasado de ser una simple herramienta en la venta de productos o servicios para transformarse hasta en un espectáculo para ver en sí mismo. Como dijo **Alberto Borrini**: *“Muchas de las resistencias que suscitaba hace unos años en cierto sector de los intelectuales que le reprochaban estar al servicio del establishment o los que decían que la publicidad encarecía el precio de los productos, se han evaporado. La catástrofe del comunismo y el fin de las ideologías le han ‘levantado el San Benito’ a la publicidad”*.

Un cuadro **resumen de las principales tareas publicitarias** se encuentra dentro de los Anexos, al final de este trabajo.

## PUBLICIDAD Y RR.PP.: FUNCIONES CONJUNTAS

*Somos hermanos, nos queremos mucho, formamos un “Mercosur”, pero cada uno en lo suyo...*

Veamos ahora un **listado de funciones conjuntas** que sintetizan la estrecha complementariedad de las Relaciones Públicas y la Publicidad.

- **Función comercial:** la publicidad permite comunicar la oferta a la demanda, posibilitando la elección por un producto u otro, motivando hacia el acto de compra, y en muchos casos, despertando necesidades latentes. Las relaciones públicas colaboran generando una imagen institucional favorable, preparando el camino tanto a la publicidad como a las estrategias comerciales.
- **Función informativa:** mostrar a los potenciales consumidores las distintas alternativas de compra, informándolos acerca de la multiplicidad de elecciones de consumo, además de darles a conocer lo que las empresas realizan en bien de la comunidad de la que forman parte.
- **Función económica:** el progreso tecnológico, el incremento productivo, el progreso de las naciones se da gracias al consumo. La publicidad y las relaciones públicas colaboran activando este proceso.
- **Función substitutiva:** un elaboradísimo mensaje puede ayudar a fomentar la fantasía de las personas. Esto se da especialmente en las grandes ciudades, donde la promesa de bienestar muchas veces hace menos dura con la realidad.

- **Función estereotipadora:** la publicidad y las relaciones públicas influyen en los hábitos de consumo, en los cambios sociales, en la asunción de roles, en el conferimiento de prestigio, igualando gustos y conformando opinión pública.
- **Función cultural:** los mensajes y anuncios demuestran los valores de una sociedad, transmitiendo las innovaciones y opiniones de otras personas, haciendo que el común de la gente sepa cada vez más acerca del mundo en que vive, y pueda seguir transformando la naturaleza para su beneficio y el de la humanidad.
- **Función supervisora:** la publicidad y las relaciones públicas muestran los adelantos de los productos y el comercio. Hacen que quien desee competir deba aguzar su ingenio para sobrepasar a la competencia. Y colocan variables diferentes y competitivas útiles para ganar en un segmento del mercado.

## VÍAS COMUNICACIONALES Y EJE MOTOR

*Encontrar el eje por donde pasará toda la comunicación es el gran secreto de una campaña exitosa. Sólo los grandes profesionales pueden hacerlo, y más aún, convencer a todos que ésa es la "vía regia"*

La **comunicación institucional** posee dos grandes vías de desarrollo, distintas una de otra, aunque con los mismos objetivos y con técnicas diferentes. Estos caminos son:

- ⇒ **comunicación masiva o social**, que básicamente comprende la publicidad, parte de las relaciones públicas y la propaganda;
- ⇒ **comunicación controlada o personal**, que básicamente comprende la promoción, la fuerza de ventas, otra parte de las relaciones públicas, el *merchandising* ... y el *"front desk"*.

Para que sea eficiente, la comunicación debe poseer un **eje motor** de campaña, la columna por donde gira el contenido específico del mensaje a transmitir, lo que en publicidad se denomina "**propuesta única de venta**" y en relaciones públicas "**concepto**". Es decir, aquél contenido que por su fuerza es la variable diferenciadora y que tiene posibilidades de competir y ganar en el mercado. Los **elementos evocadores** son aquellos signos y símbolos (código) que representan de diferentes formas al eje motor, y giran alrededor de él. Tomando el ejemplo de una soga con alma de acero, el centro, lo que da sostén es el concepto; los hilos que enmarcan, moldean y se muestran al exterior son los elementos evocadores.

Estas vías comunicacionales y la determinación del eje motor o concepto son estrategias integradas con marketing y publicidad.

## PUBLICIDAD DE IMAGEN

*Alguna vez se puso a pensar qué contiene (de verdad) el cartón de leche que les dá a sus hijos? Claro, por eso compra la marca y lo que la empresa representa en su mente...*

La **publicidad**, con su **fin de comunicar las bondades de un producto o servicio a través de los medios masivos en la búsqueda de generar conductas de compra**, se une a las Relaciones Públicas en la llamada **publicidad institucional**, y le aporta muchas técnicas y conocimientos. Para analizar la importancia de los avisos institucionales, leamos juntos un pequeño comentario<sup>130</sup>:

---

<sup>130</sup> Aparecido en la revista *Apertura*

**Avisos Institucionales**

"Si su empresa fuera un pájaro, ¿que tipo de pájaro sería?", pregunta *The Wall Street Journal*. El diario neoyorquino apunta a convertirse en el medio preferido por los hombres de negocios para publicar los avisos institucionales de sus compañías. La respuesta a aquella interrogación aparece en la página de enfrente: "Un innovador, siempre con la última tecnología. Un tradicionalista, afirmado a lo bueno y conocido. Una empresa de la gente. Una empresa para unos pocos elegidos. Una empresa para todo el mundo. Más que cualquier otra arma de marketing, la campaña institucional le brinda a una compañía la posibilidad de reinventarse a sí misma".

"Sembrar alguna de estas imágenes en la conciencia del consumidor es un proyecto de largo plazo, una decisión que merece tomarse con cuidado. Pero su valor es incalculable. Numerosos tests demuestran que cuanto más familiarizado está el público con una empresa, más favorable será la opinión que tengan de ella. Un estudio realizado por la Northwestern University, que analiza la performance de 731 compañías, halló que las campañas institucionales hacen subir el valor de acciones en una proporción media del 2%. Para una gran corporación, semejante incremento logrará bastante más que cubrir el costo de la publicidad."

"Sin embargo, la campaña institucional no dará resultado si no llega a la audiencia adecuada, y ninguna publicación ofrece un grupo de lectores tan selecto como *The Wall Street Journal*. De hecho, un estudio efectuado por Erdos & Morgan/MPG arribó a la conclusión de que el *Journal* cuenta entre sus adeptos a más ejecutivos top y tomadores de decisiones de diferentes esferas de influencia que cualquier otra publicación similar..."

**PROPAGANDA**

*El valor de la propaganda reside en su simplicidad elemental y en su infatigable repetición. La propaganda no debe buscar una verdad objetiva sino que ha de dictarse a la multitud en forma prefabricada, para la finalidad que se persigue*  
**Adolf Hitler en "Mi lucha"**

*Cuando se declara una guerra, la primera baja es la verdad... La falsedad es un arma reconocida como extremadamente útil en los asuntos guerreros, ya cada país la usa para seducir a su propia gente, atraer a los neutrales y despistar al enemigo*  
**Sir Arthur Ponsonby**

**Propaganda** es un término que en nuestro país se asocia erróneamente a la publicidad, ya que la propaganda tiene otros fines: **su objetivo es dar a conocer las bondades de un sistema de ideas, una ideología, para que el público la adopte.** Muchas de las técnicas de propaganda pueden ser aplicadas a la publicidad y viceversa. Sin embargo, no son sinónimos. Quizás las malas traducciones han llevado al error de conceptos. Tratando de conceptualizarla, diremos<sup>131</sup>:

**Propaganda van siendo todas aquellas estrategias y tácticas persuasivas que se realizan con el objetivo de inculcar, reclutar adeptos, agitar o integrar respecto de una ideología o sistema de ideas personales, de movimientos o instituciones.**

**La forma más común de unión profesional entre las relaciones públicas y la propaganda se da en las instituciones políticas,** y luego en las religiosas. Es bastante habitual hoy en día que un profesional o un equipo de profesionales de las *relaciones públicas* y la imagen se alinee con candidatos políticos para trabajar tanto la **imagen externa** como los **contenidos comunicacionales** y los **contactos con la prensa**<sup>132</sup>.

En nuestro país comenzó a utilizarse oficialmente en 1983 (aunque en este caso prefiero llamarla **publicidad política**) cuando la campaña del radical Raúl Alfonsín fue manejada comunicacionalmente por el entonces publicitario **David Ratto**, asesorándolo acerca de su vestuario, de su saludo con las dos manos apretadas en alto y hacia la izquierda, de la oblea RA con el fondo de la bandera argentina y otras tantas acciones de comunicación política. Las sucesivas votaciones hicieron de

<sup>131</sup> Basados en el estudio de **Mucchielli, Roger**: "Psicología de la publicidad y de la propaganda"; Mensajero; Bilbao; 1977

<sup>132</sup> Acerca de este tema recomiendo ver la película "Power" ("El precio del poder", en la Argentina) con Richard Gere y Gene Hackman

este tipo de tareas algo muy común, inclusive después de haber ganado las elecciones, utilizando la figura del relacionista para la publicidad de los actos de gobierno.

No es fácil encontrar propaganda en las organizaciones comerciales. Se utilizó en el turismo, por ejemplo, para lograr la concientización de la población en temas tales como “Primero lo nuestro”, “Viaje por el país, por el país” y cuando el emprendimiento Las Leñas salió con el slogan “La Argentina necesita de los argentinos...”.

De todas maneras, existen momentos en que los **programas de relaciones públicas se asocian a campañas de propaganda** con el fin de hacer coincidir la buena voluntad de los públicos hacia una causa con la decisión empresaria de adherir a ella, como en la *cause advertising* o en acciones de bien público. Nadie puede negar la importancia de una donación a un hospital infantil, o a una escuela, o el apoyo a campañas de vacunación o antidroga. O también generar desde la misma empresa un programa de cuidado ecológico donde participe toda la comunidad.

Así como hemos definido a la publicidad por su objetivo primigenio comercial (más allá de algún contenido no buscado de fomento hacia la sociedad de consumo), explicaremos a la **propaganda** como el **sistema que busca difundir doctrinas o sistemas de actitudes, creencias y acciones al público, a través del uso de símbolos, slogans y otras técnicas de comunicación**. Si bien el término es generalmente utilizado en forma peyorativa o negativa, no es más que un instrumento, cuya utilización puede ser benéfica o no, dependiendo de quién lo manipule.

Su origen, si bien es tan antiguo como los griegos y se considera a Herodoto el historiador como el primer propagandista pago, proviene de la **Cardinalitia Commission de Propaganda Fide**, establecida por el Papa Gregorio XV en 1622, con jurisdicción sobre las misiones que a lo largo del mundo buscaban propagar la fe católica, ratificada en 1650 en la **Sacra Congregatio Christiano Nomini Propagando**, cuya misión duró siglos.

Luego de algunos esbozos de teorización por parte de **Lenin** para su revolución bolchevique (aparecen allí los conceptos de **agitador y propagandista, denuncia o revelación política y voz de orden**), fue utilizada y perfeccionada en forma infame por **Joseph Goebbels** (abogado alemán, nacido en Rheydt en 1897), famoso manipulador masivo y **Ministro de Información Pública y Propaganda** de Adolf Hitler desde 1933 hasta el suicidio (junto con su familia) en momentos en que las tropas rusas liberaban Berlín (1945)<sup>133</sup>.

Las técnicas planteadas primeramente por **Lenin** fueron tomadas por Goebbels y exhaltadas de tal forma que el cuerpo de estrategias propagandísticas nazis se transformó en la máquina más aceptada de persuasión masiva que se conozca en la historia de la humanidad. Las **reglas básicas** utilizadas por el nacionalsocialismo eran las de

- = **Enemigo único,**
- = **Orquestación,**
- = **Exageración y desfiguración,**
- = **Unanimidad y contagio**
- = **Transfusión**<sup>134</sup>.

Al mismo tiempo plantearon las reglas de la **contrapropaganda**, aquellas que iban a atacar directamente a la propaganda del enemigo:

- \* **Reconocer los temas del adversario**
- \* **Atacar sus puntos débiles**
- \* **Cuando la propaganda del adversario es poderosa, no atacarla de frente**
- \* **Menospreciar y ridiculizar públicamente al adversario**
- \* **Demostrar que la propaganda adversaria no se condice con los hechos**
- \* **Hacer que predomine el propio clima de fuerza**

Existe una propaganda **blanca** (se conoce la fuente), una **gris** (se desconoce la fuente pero se infiere) y una **negra** (la fuente está enmascarada).

Los **principios fundamentales** que dieron basamento al accionar propagandístico nazi (muchos de ellos aún hoy utilizados por agrupaciones que se dicen “democráticas”), fueron<sup>135</sup>:

- ☞ **Los propagandistas deben tener acceso a la información referente a los acontecimientos y a la opinión pública.**
- ☞ **La propaganda debe ser planeada y ejecutada por una sola autoridad**
- ☞ **Las consecuencias propagandísticas de una acción deben ser consideradas al planificar esta acción**
- ☞ **La propaganda debe afectar a la política y a la acción del enemigo**
- ☞ **Debe haber una información no clasificada y operacional a punto de complementar una campaña propagandística**

<sup>133</sup> Para más datos, referirse a la obra “Goebbels. Diarios 1939-1941”; Ed. Atlántida; Bs. As.; 1984

<sup>134</sup> Ampliar en **Domenach, Jean-Marie**: “La propaganda política”; Eudeba; Bs. As.; 1964

<sup>135</sup> **Doob, Leonard W.**: “Goebbels’ Principles of Propaganda”; *Public Opinion Quarterly*; New York; 1950

- Para ser percibida, la propaganda debe suscitar el interés de la audiencia y debe ser transmitida a través de un medio de comunicación que llame poderosamente la atención
- Sólo la credibilidad debe determinar si los materiales de la propaganda han de ser ciertos o falsos
- El propósito, el contenido y la efectividad de la propaganda enemiga, la fuerza y los efectos de una refutación, y la naturaleza de las actuales campañas propagandísticas determinan si la propaganda enemiga debe ser ignorada o refutada.
- Credibilidad, inteligencia y los posibles efectos de la comunicación determinan si los materiales propagandísticos deben ser censurados
- El material de la propaganda enemiga puede ser utilizado en operaciones cuando ayude a disminuir el prestigio de ese enemigo, o preste apoyo al propio objetivo del propagandista
- La propaganda negra debe ser empleada con preferencia a la blanca cuando ésta última sea menos creíble o produzca efectos indeseables
- La propaganda puede ser facilitada por líderes prestigiosos
- La propaganda debe estar cuidadosamente sincronizada
- La propaganda debe etiquetar los acontecimientos y las personas con frases o consignas distintas
- La propaganda dirigida a la retaguardia debe evitar el suscitar falsas esperanzas que puedan quedar frustradas por los acontecimientos futuros
- La propaganda en la retaguardia debe crear un nivel óptimo de ansiedad
- La propaganda dirigida a la retaguardia debe disminuir el impacto de la frustración
- La propaganda debe facilitar el desplazamiento de la agresión, especificando los objetivos para el odio
- La propaganda no debe perseguir respuestas inmediatas; más bien debe ofrecer alguna forma de acción o de diversión, o ambas cosas

Según los **fin**es u **objetivos** propagandísticos y de acuerdo a planteos del líder soviético **Lenin**, podemos clasificarla en:

- ☞ **Indoctrinación y reclutamiento:** busca conquistar la opinión mediante la difusión de su ideología y su programa por los canales sociales y las tribunas públicas. Imparte muchas ideas a pocas personas (actor: propagandista)
- ☞ **Agitación:** Crea un estado de ánimo pre-propagandístico, suscitando el descontento y la indignación por medio de la palabra. Imparte pocas ideas a muchas personas (actor: agitador)
- ☞ **Integración:** Modela opiniones, actitudes y compartimientos en la población, buscando una unidad ideológica que los haga perdurar en el poder. Utiliza personas que se insertan como uno más de ellos y ganan la confianza de los grupos adversarios para adoctrinarlos (actor: infiltrado)
- ☞ **Subversión:** Utiliza el descontento para generar caos social y acceder al poder entre la confusión, generalmente ocasionada por golpes de fuerza y ataques a los cimientos de los valores societarios. En ocasiones son fuerzas del mismo Estado. Utilizan todas las técnicas posibles. (actor: múltiple)

La propaganda, con su **fin ideológico**, necesita de las relaciones públicas para allanar el camino de los futuros adherentes a una causa: nadie adopta un sistema de ideas si no tiene una buena imagen de quien la propone, ya sea candidato o partido. Y como instrumento, sabemos que no es ni buena ni mala en sí: **depende de sus fines**, ya que puede ser utilizada por el Papa, el Dalai Lama, Saddam Hussein o Hitler. Su mayor problema se encuentra, quizás, en la fama de aquellos que la han utilizado para sus maléficis fines, poniendo en práctica aquella admonición de **Voltaire**: “*Calumniad. Calumniad. Algo quedará*”.

## CUADRO COMPARATIVO DE LAS DISCIPLINAS COMUNICACIONALES

RELACIONES PÚBLICAS	PUBLICIDAD	PROPAGANDA
* Finalidad económica indirecta	* Finalidad económica directa	* Finalidad ideológica
* Incrementa la popularidad y el prestigio de la organización	* Incrementa la notoriedad del producto/servicio y marca	* Incrementa la adhesión a un sistema de ideas
* Target: formadores de opinión pública	* Target: consumidores actuales y potenciales	* Target: líderes de opinión y masa social
* Necesita del feed-back para actuar (comunicación)	* Puede ser efectiva sin esperar feed-back (información)	* Necesita de la comunicación aunque no espera feed-back
* Requiere encuestas de opinión	* Requiere investigación de mercado	* Requiere encuestas de opinión

* Resultados a mediano y largo plazo	* Resultados a corto y mediano plazo	* Resultados a corto y mediano plazo
* La deformación de la verdad es suicida	* La exageración es, en ocasiones, aceptable	* La deformación de la verdad es utilizada como técnica

## RELACIONES HUMANAS Y RELACIONES PÚBLICAS

*Sin los experimentos de Hawthorne, es muy probable que las relaciones públicas nunca hubieran tenido la fuerza que poseyeron después de la Gran Depresión*

Mucha agua ha corrido bajo el puente desde aquellas primeras tribus nómades que poblaban la Tierra a este ser humano de la era tecnocrática que alcanza picos de confort y conocimiento inimaginables. En los albores del siglo XXI nos encontramos frente a la misma incógnita de nuestros ancestros, y seguramente la misma de nuestros descendientes: las relaciones entre las personas, sus formas de interacción, sus pautas de comportamiento grupal. En síntesis, la suma de relaciones interpersonales que conforman sus **relaciones humanas**. ¿Cómo conseguir el mejor recurso humano? ¿Cómo motivarlo óptimamente? Éstas serán las principales preguntas que abordarán las organizaciones en las próximas décadas.

Ángel Castro<sup>136</sup> buscó aclarar un poco más estos conceptos, entendiendo a las relaciones humanas como:

- la **interacción** entre las personas y el **estudio de los hechos** surgidos de estas relaciones;
- la **técnica** de este proceso, cuyo objetivo es que los individuos posean una meta común y actúen con eficiencia;
- el **conjunto de técnicas y conocimientos científicos** encaminados a localizar, tipificar y resolver los problemas que surgen de aquella interacción.

Mientras por un lado vamos constituyendo la base misma de la sociedad, en unión con otros semejantes en grupos **primarios** (familia, amigos) y luego **secundarios** (organizaciones, instituciones, empresas), por otro lado vamos analizando estas relaciones con el fin de perfeccionarlas y hacer que alcancen su óptimo funcionamiento.

Esta funcionalidad **sujeto-objeto** de las relaciones humanas le dará al hombre la posibilidad de moldearse y adaptarse a las normas, y además podrá descubrirse a sí mismo en comparación con los demás, asumiendo los roles de las personas que valora positivamente, e infiriendo conductas y sentimientos en los demás bajo la óptica de los propios.

El descubrimiento constante de las interacciones sociales hizo que las relaciones humanas alcanzaran su punto más alto en el momento histórico en que más se necesitó de ellas (o, quizás, justamente por esta necesidad se desarrollaron). "*La base teórica de las relaciones humanas se creó gracias al experimento de Hawthorne, considerado un clásico..., y suele asociarse al nombre de Elton Mayo*"<sup>137</sup>. Sin embargo, antes que él varios estudiosos fueron desarrollando diversas teorías que respondieron a sus tiempos.

## ORGANIZACIONES HUMANAS

*Nada es más estéril que hacer eficientemente lo que no se debe hacer*  
**Peter Drucker**

Mientras el **siglo diecinueve fue del individuo**, el **siglo veinte fue de las organizaciones**, y el **XXI será del hombre inmerso en la sociedad integrando sus hechos o realizaciones, sus valores y sus normas**, una verdadera integridad cuerpo-espírituamente. La revolución industrial determinó teorías de la administración que encajaban perfectamente dentro de sus rígidos esquemas, tomando al hombre como un ser aislado, sin influencias sociales extremas. Los inicios de nuestro siglo (especialmente luego del advenimiento de la tercera ola) trajeron consigo nuevas formas teóricas administrativas que consideraban al hombre dentro de un entramado societario complejo.

La **teoría clásica de la organización** consideró al trabajador como un **instrumento más de la producción**, un engranaje más de la maquinaria. Era la época de **Winslow Frederick Taylor (taylorismo)**, que basó su teoría en el estudio de tiempos y movimientos para optimizar la tarea de los trabajadores rutinarios. Las personas eran prácticamente objetos, movidos únicamente por **incentivos económicos**, satisfacción de necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad). Apareció, entonces, el trabajo "a destajo" siendo remunerados por la producción de cada jornada. Por supuesto, los beneficios sociales y el trato humano estaban muy lejos aún del pensamiento de los dirigentes. A esta corriente se la denominó "**mecanicista o fisiológica**".

<sup>136</sup> "Relaciones humanas", Ed. Troquel, Bs. As, 1981

<sup>137</sup> **Joe Kelly**: "Relaciones humanas en la empresa", Ed. El Ateneo, Bs. As, 1981

Una segunda variante de la teoría clásica fue la llamada "**de la administración**", desarrollada por estudiosos como **Fayol y Urwick**. El "**fayolismo**" basó sus postulados en la departamentalización, la asignación de tareas, la supervisión, la coordinación, la creación de sectores dependientes de otros. El hombre siguió fuera del centro de atención: sólo era un **individuo que cubría un puesto** con funciones perfectamente predeterminadas, y que por tal razón era fácilmente intercambiable.

El operario, tratado muy poco humanamente, adoptó rápidamente una actitud defensiva creando los **sindicatos**, provocando huelgas salvajes y fomentando el odio hacia todo lo que proviniese de "**la patronal**".

El inicio del siglo veinte produjo cambios importantes en las teorías organizacionales. En Gran Bretaña, durante la primera guerra mundial se promovieron **estudios del trabajo** que se denominaron **psicología industrial**. Pero en poco tiempo comenzaron a llamarse **relaciones humanas**.

## SE "DESCUBRE" EL FACTOR HUMANO

*Para esta empresa sólo soy un número de legajo...  
Escuchado a un empleado mientras trataba de  
justificarse después de ser recriminado por llegadas tarde*

Durante los tumultuosos años veinte en los Estados Unidos, un descubrimiento revolucionario marcó un hito en las teorías de la organización: factores físicos como la iluminación tenían mínima importancia en la productividad de los trabajadores, pero en cambio pasaron a ser importantes otros factores, como las **relaciones interpersonales**. El auge de esta corriente se ubicó a fines de los años treinta, donde la **administración democrática basada en el personal** y su participación comenzó a ser la columna vertebral de la industria de aquél tiempo.

La base teórica de esta modalidad (denominada luego **escuela de relaciones humanas**) pudo concretarse gracias a los experimentos que se realizaron en la localidad de **Hawthorne**, al oeste de Chicago, desde **principios de 1928** y durante prácticamente **cinco años**. La empresa que contrató el estudio fue la **Western Electric Company** (otros autores la nombran como Standard Electric), con casi 30.000 empleados, subsidiaria de una de las más grandes corporaciones telefónicas de Estados Unidos.

En los estudios de Hawthorne, el sociólogo **Elton Mayo** capitaneó un equipo que buscó desarrollar experimentos sobre **iluminación, productividad por incentivos y liderazgo**. Todos los experimentos fueron importantes, pero el de la **sala de pruebas de armado de relés** (pequeño artefacto conformado por 35 piezas diferentes que era armado por las operarias retirando las partes componentes desde distintas bandejas) se destacó del resto: Mayo descubrió allí que una **fuerza interna, más allá de los incentivos materiales y externos** hacía mejorar el trabajo. Por primera vez se teorizó acerca de la **motivación**, el **factor humano** que trastocó los valores hasta ese momento sustentados, y que convirtió a **Elton Mayo** en el **padre de la Escuela de las Relaciones Humanas**.

Las experiencias de Hawthorne impulsaron a los dirigentes de las organizaciones a comprender e interpretar con mayor rigor científico la relación existente entre la **jerarquía organizacional y la fuerza de trabajo**. De esta forma se logró atenuar la frustración y el conflicto, alcanzando un mejor clima laboral y aumentando la eficiencia, ya que el personal se sentía parte integrante (e importante) de la organización y ya no un número de legajo más en las planillas. **El hombre fue tomado en cuenta**. Se le estudió y entendió, con sus virtudes y defectos, con sus sentimientos y su entorno. Pudo ser comprendido y respondió como nadie lo había esperado: **mejorando su rendimiento y disminuyendo el conflicto**.

Para la **incentivación (material y externa)**, básicamente hay que asegurar al trabajador **una remuneración justa, buenas condiciones de trabajo, beneficios sociales y seguridad de trabajo**. Para la **motivación (espiritual e interna)** hay factores que influyen en mayor medida (siempre que estén aseguradas las necesidades básicas y de seguridad): **reconocimiento del éxito personal y grupal, responsabilidad por capacidad, realización, desarrollo, promoción y progreso personal**.

La atmósfera o clima social laboral es el tono espiritual, afectivo y sentimental que impera en la organización. Su grado de bondad o maldad puede influir en gran medida en la eficiencia de los procesos. Las variables que influyen en el clima laboral se pueden resumir en **sentimiento de pertenencia, relación jerárquica, adaptación al grupo, responsabilidad de la tarea, remuneración, ambiente físico, fatigabilidad**.

Aún así, es importante recordar que estos procesos son sólo una parte de todo un entramado organizacional, y que no sólo es necesario tener en cuenta estos aspectos sino también otros tan importantes.

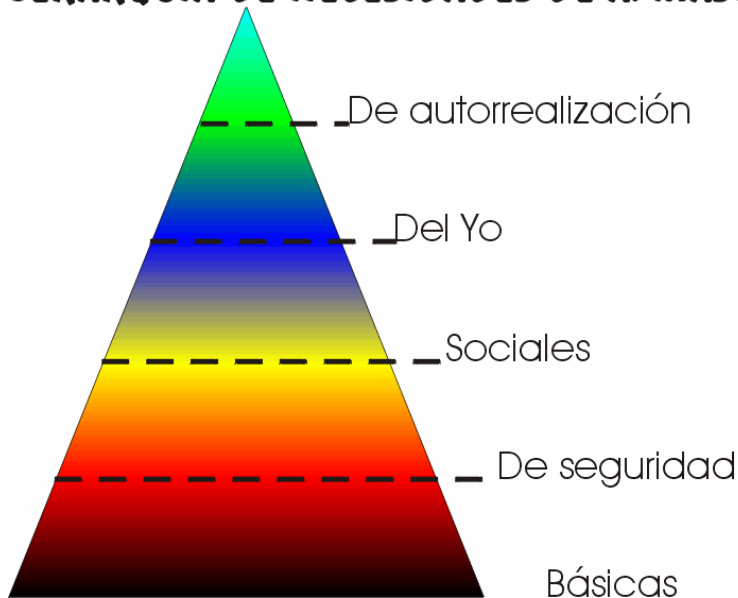
## TEORÍAS X, Y, Z

*La motivación es la llave que abre las puertas de los grandes negocios*

Esta tendencia más integral del comportamiento que comenzó a explicitar el sociólogo Mayo, fue denominada por **Douglas M. McGregor**<sup>138</sup> como **teoría Y**, en contraposición a la **teoría X** que sólo satisface las necesidades básicas fisiológicas y de seguridad de los trabajadores, y en menor medida las sociales.

McGregor utilizó para su análisis la **Teoría Jerárquica de la Motivación** de **Abraham H. Maslow**<sup>139</sup> quien realizó una escala jerárquica de necesidades que van desde las fisiológicas hasta las de autorrealización.

## JERARQUÍA DE NECESIDADES DE A. MASLOW



\* **Necesidades fisiológicas:** hambre, sed, abrigo, sexo; ausencia de peligro, amenazas o privaciones. Las fisiológicas son las primordiales, las de subsistencia. Las primeras que deseamos satisfacer. Son las esenciales para poder realizar la tarea (remuneración justa, buenas condiciones de trabajo, beneficios, etc.

\* **Necesidades de seguridad:** lo necesario para no estar en peligro de perder lo ya adquirido. Cuando tengo lo básico, no quiero que me lo quiten. Es pensar las necesidades básicas hacia un mañana, obteniendo seguridad.

\* **Necesidades sociales:** ser-con, grupos, pertenencia, asociación, divertimento, amigos, novios, compañeros. Cubiertos los dos primeros planos, las personas buscamos a los demás para compartir, para sentirnos parte de un grupo. Las relaciones interpersonales son una necesidad y un deseo: pertenecer a un grupo o empresa, ser

amado y amar.

\* **Necesidades del yo:** autoestima, confianza en uno mismo, independencia, necesidad de aprobación y prestigio, libertad, competencia, dominio, reconocimiento. Alcanzado el grupo, la búsqueda es hacia el respeto y el aprecio de lo que uno es. Es la necesidad de sobresalir y que se le reconozcan sus logros.

\* **Necesidades de autorrealización:** trascendencia, completitud, realización total de las potencialidades, autodesarrollo, capacidad creadora, contacto con la energía universal. Cumplidos todos los pasos, aún nos resta la cúspide: hacer lo que nos gusta, trascender. Es la búsqueda de la completitud, de amar lo que uno hace y que esto perdure. En este plano, también, se dan la necesidad de aprender (completar lo que nos falta para trascender) y la necesidad estética (rodearme de un ambiente bello).

Al satisfacer (aunque sea en parte) las necesidades inherentes a un estrato o plano, el ser humano busca acceder a estratos superiores. Dentro de estos estamentos, las **fisiológicas y de seguridad** son fuerzas **incentivantes**, se relacionan más con una búsqueda externa; las **otras tres** son fuerzas **motivantes**, movilizan desde lo interno de las personas.

**El esquema de Maslow es perfectamente aplicable a la búsqueda de satisfacción de necesidades** (homeostasis) que se plantea en la comunicación integradora. Los ambientes biológico, psicológico, axiológico, psicosociológico, sociológico, antropológico, filológico, arcano y holístico están prácticamente representados totalmente.

Volviendo a **McGregor**, para él la administración tradicional tenía dos alternativas: una **línea dura** (llamados **halcones**) o un **criterio tolerante** (llamados **palomas**). Los supuestos de la **teoría X** son descripciones de respuestas del hombre a las fuerzas organizacionales y a las actitudes de las jerarquías. Un **cambio de mentalidad gerencial y de los trabajadores** es generalmente necesario para que la **teoría Y** pueda ser puesta en práctica. Ambos, realizando un **nuevo pacto o trato** pueden sentar las bases de eficaces y eficientes relaciones humanas en el ámbito de las organizaciones. De esta manera se puede alcanzar la satisfacción de toda la **pirámide de Maslow**. Comparemos los supuestos de las dos teorías:

<sup>138</sup> En "The human side of enterprise", Ed. McGraw Hill, New York, 1960

<sup>139</sup> En "Motivation and personality", Ed. Harper and Bros., New York, 1954



Teoría X	Teoría Y
<p>* La <b>administración es responsable de la organización de los elementos de la producción</b> (dinero, materiales, hombres y máquinas) en beneficio de la maximización de los rendimientos económicos.</p> <p>* Este proceso exige <b>dirigir los esfuerzos de los trabajadores, controlarlo y modificar su comportamiento a través de incentivos</b> para adaptarlo a las necesidades de la organización.</p> <p>* El <b>personal adopta una actitud pasiva</b>, incluso de resistencia a las necesidades de la empresa, a menos que se la persuada, castigue o controle.</p> <p>* La administración es responsable del <b>incentivo</b> a sus trabajadores, buscando <b>determinar su futuro</b>, regularlo <b>externamente</b> y fomentar su <b>control</b> a través de premios y castigos.</p>	<p>* La <b>administración es responsable de la organización de la producción</b> (integración del dinero, los materiales y los hombres) en beneficio de los objetivos sociales, culturales y económicos de la totalidad.</p> <p>* Este proceso exige que la administración <b>organice</b> las cosas de modo que <b>todos sus integrantes puedan realizar sus propias metas mediante la dirección de sus objetivos personales</b> en concordancia con los de la organización.</p> <p>* El <b>personal no adopta naturalmente actitudes pasivas o de resistencia a las necesidades de la organización</b>. Si lo hace, la causa está dentro de la organización.</p> <p>* La <b>administración es responsable del completo aprovechamiento de las capacidades</b> de sus miembros a través de una compleja red de <b>motivaciones</b>, incluida la necesidad de <b>autodeterminar su futuro</b>, de regularse <b>internamente</b> y de ser <b>responsable de su propio destino</b> a través de la participación.</p>

Una conceptualización más moderna es la del japonés **William Ouchi** (asesor de empresas como IBM, Kodak y Hewlett Packard), quien sustenta la **teoría Z**. El esquema que plantea es **igualitario y consensuado**, con una interpretación más integral y **de conjunto**, ni duro ni blando, ni desconfiado ni ingenuo al extremo.

La teoría Z busca la **organización flexible**, aquella que se adapta a **sus integrantes**, a la pequeña **comunidad** de la que forma parte y al **mercado** en general<sup>140</sup>. Se proyecta hacia un **nuevo modelo humano** menos individualista, más solidario y también más eficiente. La **adaptabilidad** de la empresa le da posibilidades de subsistir aún en entornos sumamente complejos, produciendo **mayor cantidad**, al **menor costo** y con la **mejor calidad**. Es el planteo de Alvin Toffler cuando explica "*La Empresa Flexible*"<sup>141</sup>. El grado de complejidad de una organización o sociedad puede medirse en términos de **cuánta información, cuanta opinión y cuánto conocimiento especulativo** se necesita para mantenerla en funciones con consistencia razonable.

Esta simultaneidad e integridad es crucial en las empresas modernas. El mismo Ouchi lo expresa así<sup>142</sup>: "*Los resultados excepcionales se logran cuando se llega a integrar y potencializar la fuerza del conjunto y conciliar los intereses individuales y organizacionales. Para esto se hace necesaria una herramienta apropiada que nos permita aprehender las partes y el todo simultáneamente*". "*Si en una empresa de éxito las personas consiguen trabajar en equipo, resguardando la libertad y la responsabilidad individual, entonces, en el contexto más amplio de la sociedad, también las empresas deben ser capaces de reunirse y llegar a un consenso en cuanto a las reglas sobre las cuales trabajar y competir en el mercado*".

## HUMANAS Y PÚBLICAS

*La historia de los desencuentros humanos está plagada de dicotomías inútiles*

En este gran marco de las relaciones humanas donde la superlativa importancia se verifica en el hecho de que **toda nuestra existencia se edifica sobre un conjunto de relaciones con el prójimo**, podemos vislumbrar aplicaciones específicas relacionadas con las diversas formas de manifestación entre los integrantes de la sociedad.

El rol que cumplimos como **actores** de este escenario vital y cotidiano se puede prolongar no ya a personas concretas y singulares, sino a un **público**, donde el contacto trasciende lo personal. Esta relación ya será diferente, aunque conlleva las mismas características globales que estuvimos explicando. La relación se dará, entonces, entre un **ente** (organización, institución, empresa, persona pública) hacia sus diferentes tipos de públicos, generando acciones relacionantes que buscan el objetivo de obtener una **imagen favorable, satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés**.

<sup>140</sup> La adaptación es la clave. Hasta hace no más de 20 años, los fabricantes de autos americanos hacían carromatos gigantes y lujosos. Hoy los japoneses los barrieron con autos ágiles y eficientes.

<sup>141</sup> "La Empresa Flexible" es el libro que contiene las ideas con que Toffler asesoró a AT&T para seguir compitiendo a través de miniemprendimientos que conformaran un holding mayor.

<sup>142</sup> Tomado de una entrevista del Ing. Héctor Puchi, realizada a William Ouchi en la UCLA, en abril de 1985

Este hecho, que aún sigue siendo parte de las **relaciones humanas** dado que se da entre seres humanos, se ha transformado en **Relaciones Públicas**, una segmentación de las humanas, formando un subconjunto de éstas, pero cuya particularidad es que se da entre entidades y sus grupos de interés (llamados públicos).

Sin embargo, algunos sostienen que la diferencia entre las relaciones humanas y las públicas se da en la **dicotomía privadas-públicas**. Este dualismo netamente teórico adolece de un asentamiento fáctico. Al decir de **Miguel Herrera Figueroa**<sup>143</sup>: "*la teoría de las comunicaciones construía manuales de relaciones privadas, a las que se opusieron los de Relaciones Públicas, y así por el estilo*". Las teorías dicotómicas se basaban en la falacia esquizofrénica de los extremos, careciendo de una **visión integrativa** real y verdaderamente científica. Al teorizar y crear infinitas normativas, se olvidaron de los hechos y formularon **utopías**.

Muchos de estos "colegas" se enquistaron en las organizaciones planteando campañas que, en teoría perfectas, eran irrealizables sobre la realidad. Y otros tantos se constituyeron en "dueños de la verdad revelada" desde sus cátedras universitarias, enseñando sus conocimientos teóricos, sin valorar ni fomentar el estudio pragmático, haciendo que los estudiantes en lugar de aprender, repitieran (nunca tan bien como sus profesores), generando una espiral viciosa donde se iba perdiendo la integridad de nuestra profesión. Y se fueron cerrando, como una serpiente que se come su propia cola...

---

## RR.PP. Y OTRAS CIENCIAS SOCIALES

*El aporte de la identidad de otras ciencias nos permite encontrar nuestra propia identidad*

Las acciones de Relaciones Públicas tienen como **objetivo teleológico** (fin último, trascendente) el logro de **una convivencia humana en armonía**, y para esto necesita del desarrollo integral del hombre alcanzando el mayor bienestar común. Este objetivo lo alcanza realizando acciones concretas en las comunidades en que le toca ser protagonista, representando a organizaciones reales.

Por supuesto, en este camino **los relacionarios no estamos solos**. Trabajamos y luchamos junto con otros profesionales de otras ciencias, artes y técnicas que tienen similares objetivos. Así como nos sucede a cada uno de nosotros en nuestra vida particular, las Relaciones Públicas también se nutren de sus pares con un intercambio de conocimientos y experiencias en un fructífero camino de ida y vuelta.

Se complementan, entonces, con la **sociología**<sup>144</sup>, pudiendo acceder a través de ella al complejo mundo de los grupos sociales, de la interacción grupal y social, de los roles y status, de la metodología científica de investigación.

Intercambia conceptos y acciones con la **psicología**<sup>145</sup> en pos de interpretar conductas, motivaciones, estados del yo, pulsiones, necesidades conscientes, preconscientes e inconscientes.

Y cuando estos mismos conceptos son aplicados hacia el ser grupal, se está conectando con la **psicología social**, aquella que estudia al hombre en relación con los grupos y sociedades de los que forma parte.

Trabaja, también, con la **antropología**<sup>146</sup> para acceder a la verdadera raíz de la existencia humana, sus razas, sus características tribales, sus tabúes, sus transformaciones culturales, comprendiendo al contexto humano global en estrecha relación con su interior.

---

<sup>143</sup> "Vocablos intrivitriales", Ed. Leuka, Bs. As, 1965, Pág. 172

<sup>144</sup> Del lat. "socius": *compañero*. El término fue acuñado por Auguste Comte.

<sup>145</sup> Del gr. "psykhé": *alma vital, lo que anima a los seres vivos*. Para los griegos es una de las partes constitutivas de lo que hoy consideramos *alma*: psykhé, el *órgano de la vida*; hymos, el *órgano de las emociones*; hans, *órgano de las representaciones*.

<sup>146</sup> Del gr. "anthropos": *hombre*

## IMAGEN CORPORATIVA

*En los negocios, como en la vida, no sólo hay que ser,  
sino también, parecer.*

*“Las empresas cuya imagen no coincida con la real  
identidad, no tienen capacidad de perdurar”  
Miguel Ritter*

Consideramos **imagen** al **registro o representación que una persona hace de una entidad**. Proviene del lat. *imago*: “representación, retrato”, y es de la misma familia que *imitari*: “remedar”. Este “retrato” que se hacen las personas acerca de las instituciones es lo que llamaremos imagen institucional. **La imagen es la materia prima con la que trabaja el relacionario constituyéndose en su fundamental objeto de estudio.**

La imagen de las organizaciones habla de su **status social**, es decir, **el puesto que ocupa en la sociedad y en la mente de las personas que conforman esa estructura social**. Este puesto se lo otorgan sus semejantes según cómo se juzgue o evalúe de acuerdo a las sistemas biopsicoaxiológicos imperantes, y las carencias que se desean satisfacer<sup>147</sup>. El status, como construcción mental y relativa, se puede determinar por **abolengo, riqueza, utilidad funcional, educación o instrucción, pertenencia social, características biológicas**, siempre de acuerdo a la necesidad del grupo que esté evaluando y a los valores vigentes.

La parte dinámica del status es el desempeño, el **rol: lo que la gente piensa de lo que uno hace**. El rol es la valoración de la sociedad que se realiza sobre la puesta en realidad del status. Lo que se opina del papel que juego en el escenario social. El **prestigio** es al status lo que la **estima** es al rol; la estima varía de acuerdo a cómo desempeñemos el rol.

Los factores determinantes de status provocan una medición social denominada **categorización**, que puede hablar de públicos, clases sociales, minorías, etc. En muchas ocasiones, las personas deforman la categoría (que es un juicio verdadero) provocando **estereotipos** o prejuicios falsos. Al rotular, los públicos pueden hacer que una entidad caiga en el descrédito y su imagen sea tan vapuleada que se plantee la imposibilidad de levantarla.

## TIPOS DE IMAGEN

*Antes de reflejar una imagen los espejos deberían  
reflexionar un poco  
Jean Cocteau*

Si tenemos en cuenta los distintos **estamentos de representación** que se pueden abarcar, tendremos la **imagen institucional o corporativa** (de la organización en general), pudiendo existir una **imagen divisional** (cuando la organización se subdivide en pequeñas organizaciones, ahora denominadas unidades de negocios), una **imagen de línea de productos/servicios**, y una **imagen de producto/servicio** en sí.

De acuerdo al **momento comunicacional** y a la **posición** frente al hecho comunicacional, tendremos

- ⊕ **Imagen ideal:** la que la organización/división/jefe de producto imaginó al diseñarla.
- ⊕ **Imagen proyectada:** la que se emite, pudiendo ser diferente de la ideal
- ⊕ **Imagen real:** la que poseen los grupos de interés

La imagen real se conoce a través de encuestas y sondeos de opinión con técnicas científicas de recolección de datos y análisis cualitativo. **Las personas emiten opinión en base a las imágenes internas**, aunque esta encodificación del pensamiento y sentimiento es imperfecta, y nunca verbaliza exactamente la imagen. La medición de la opinión pública es una forma de conocer la imagen real.

La imagen es mucho más de lo que la empresa u organización quiere proyectar: **es lo que las personas ven, sienten, creen a partir de sus propias vivencias**. En realidad, aplicando los conceptos de comunicación integradora, la Institución es una entidad que posee sus propios sistemas biopsicoaxiológicos, influidos por lo psicosocioantropológico. La entidad se relaciona con su entorno bajo parámetros muy similares a los individuales, pero vistos desde lo macro.

<sup>147</sup> Por ejemplo, cuando una sociedad necesita distraerse, las instituciones deportivas y recreativas pasan a tener un status mayor que las educativas o científicas.

## IMAGEN INTEGRADORA

*Determine Ud. lo más importante: el que necesita o lo necesitado  
Existiría uno sin el otro?*

Tomando nuestro modelo de comunicación integradora, y como hemos desarrollado en relaciones públicas integradoras, podemos realizar una nueva particularización de la tipología de las imágenes.

- lo **biológico institucional** (los procesos físicos) genera la **imagen biológica**;
- lo **psíquico de las organizaciones** (los procesos mentales) genera la **imagen psicológica**;
- lo **axiológico corporativo** (los procesos culturales) genera la **imagen axiológica**.

Y estos ámbitos se interrelacionan según la **posición social o prestigio institucional** respecto de otros miembros del mismo ámbito o esfera de influencia (cámaras empresarias, nucleamientos industriales), de la posición relativa de la actividad frente a los otros conglomerados o corporaciones (no es lo mismo ser del gremio de la carne que de la siderurgia), y de lo que es catalogado favorablemente por la nacionalidad o región.

**La imagen habla de lo que percibe, intelectualiza y valora el público sobre lo concreto, lo intelectual y lo filosófico de la institución, respecto de lo que necesitan mutuamente para lograr el equilibrio.**

Cuanto mayor sea la **afinidad o simpatía** de los grupos de interés acerca de lo **biológico** (colores, formas, tácticas, concretizaciones de la institución), lo **psicológico** (formas de pensamiento, políticas y estrategias, procesos inteligentes de toma de decisiones) y lo **axiológico** (sistema de valores, filosofía institucional, actuación social), **más positiva será la imagen real y, por lo tanto, mayor favorabilidad de opinión pública.**

Un estudio verdaderamente científico de la imagen debería tener en cuenta todas estas áreas influyentes. Y posibilitaría, incluso, que los más altos dirigentes empresarios entendieran que los hechos deben condecir con las palabras, que **el mensaje de la organización debe estar en concordancia con sus actos**, y que los relacionarios no somos expertos en mentir y deformar la realidad, sino que nos limitamos a mostrar lo mejor de cada uno, sin “inventar” la realidad: sólo la comunicamos.

Con este análisis aún no hemos completado el abanico de posibilidades. A los conceptos anteriores le debemos sumar la influencia que ejercen los sistemas **psicosociales, sociales y antropológicos**, tanto en los grupos de interés como en las propias instituciones.

Teniendo en cuenta un análisis integrador, estaremos mucho más cerca de una tarea verdaderamente profesional. Además, cuanto más parecidos sean los sistemas interactuantes (institución-grupos de interés), más fácil será la comunicación y se optimizará la tarea de relaciones públicas.

Esta representación se va fijando a través de los distintos contactos que tiene con la organización a través de distintas formas comunicativas, y una vez formada la opinión, se transforma más en un estereotipo que en un pensamiento maleable.

Como la definió **Jorge Dengis**, gerente de Comunicaciones y Análisis de Coyuntura de Bunge & Born en 1991: *“Imagen es percepción. Es lo que percibe la gente y no lo que se pretende proyectar”*.

Pero la identidad corporativa no es algo que se da y permanece: está en constante evolución, así como lo está nuestra personalidad individual. Cambia **la misión** de las empresas tal como fue planteada en sus inicios, cambian **los dirigentes** de la organización, cambian **los públicos** sobre los que actúa la comunicación institucional.

Para averiguar la **imagen real** de las instituciones se utilizan tests proyectivos, donde se le pregunta a personas (tomadas al azar y en forma representativa de los públicos) cuáles son las características descriptivas que pueden expresar de una empresa. En realidad, se les pregunta *“Si XX fuera una persona ¿Cómo sería?”*. Un análisis de las respuestas en **contraposición a la imagen ideal** nos demuestra la eficiencia alcanzada en las comunicaciones institucionales: **a mayor semejanza de la imagen real con la ideal, mejor trabajo de relaciones públicas.**

**Don Johnson**, presidente de la agencia J. Walter Thompson, al hablar de la personalidad empresarial, expresó<sup>148</sup>: *“El ciudadano común debería estar en condiciones de describir a las compañías como si fueran personas. Y efectivamente eso es lo que hace. La persona puede relacionarse con empresas como si se tratara de personalidades. Las compañías tienen atributos racionales e identidades humanas, y probablemente es mejor gustar que despertar antipatías”*.

---

<sup>148</sup> En **Scheinsohn, Daniel A.**: “Comunicación Estratégica”; Macchi; Bs. As.; 1993

La imagen es importante en todos los ámbitos, pero más aún cuando la voluntad de elección es realmente libre: consumidores, espectadores, afiliados, votantes... El periodista y analista político **James Neilson** escribió en su columna<sup>149</sup>, hablando del fenómeno ascendente de Ramón Ortega frente al entonces gobernador Eduardo Duhalde, propiciado por el presidente Menem: *“Por eso está obligado a impulsar las estrategias de quienes, como él mismo cuando estaba en el llano, se proponen compensar su debilidad estructural con una buena imagen, recurso intangible si los hay pero uno que, en ciertas circunstancias, es más valioso que cualquier cantidad de allegados atrincherados en los diversos organismos partidarios”*.

## NIVELES DE IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

*La característica más saliente de las organizaciones modernas es que están permanentemente en crisis. Y que los cambios se produjeron ayer.*

**Norberto Chaves**

Un gran comunicador argentino radicado en Barcelona, **Norberto Chaves**<sup>150</sup> explicó con amplia cultura, sapiencia y sensibilidad que la identidad institucional se va concretando en un sistema de mensajes complejos agrupados en **signos identificadores básicos, sistemas de identificación visual y programas de identificación integrales**. **Identificación** es el proceso por el cual la institución va asumiendo atributos que definen “qué” y “cómo” es; la identidad se codifica en la **denominación**, nombre que determinan el “quién”.

Los **signos identificadores básicos** se conforman en primera instancia con el nombre de la organización, cuyas características deberían consistir en su brevedad, facilidad de recordación y de pronunciación. Los nombres de organizaciones se pueden clasificar en:

- ☉ **descriptivos** (enuncia lo que es o hace),
- ☉ **toponímicos** (alude al lugar de origen o área geográfica de influencia),
- ☉ **simbólicos** (representación de un concepto a través de una imagen lingüística),
- ☉ **atributivos** (explican o remarcan alguna propiedad de la organización),
- ☉ **contracciones** (iniciales o fragmentos de palabras),
- ☉ **arbitrarios** (nombres de fantasía) o
- ☉ **patronímicos** (se asocia al nombre de dueños, fundadores o personajes).

Luego aparece la representación gráfica estable de ese nombre en los llamados **logotipos, donde influye el juego de diseño y manejo tipográfico**. Con frecuencia, y para una mayor identificación, al logotipo se le suma un signo no verbal que a simple vista y sin lectura pueda identificar a la organización: los **imago-tipos, cuyo mayor virtud es la facilidad de recordación y simpleza de diseño**.

*“Todas las organizaciones poseen una identidad, tanto si la controlan como si no lo hacen”* expresó **Jorge Canale** en una nota para El Cronista Comercial de noviembre de 1988. Para él, el proceso de identidad corporativa consiste en la administración explícita de las formas en que se conciben las actividades de una compañía (qué es, qué hace, cómo lo hace). Implica todo aquello que la identifica visualmente: logotipos, marcas, carteles, edificios, productos, membretes.

La mayoría de las organizaciones van conformando su personalidad naturalmente, sin una planificación ni estrategia. Y muchas veces, lo que informalmente siguió un camino no concuerda con la realidad. Como dice muy creativamente **Luis Melnik**: *“A veces, una fuerte identidad se ve opacada por una mala imagen”*, mostrando a Clark Kent dejando ver la S de Superman.

Los **sistemas de identificación visual** se plasman en manuales de identidad visual corporativa e incluyen el conjunto de signos identificadores y su modo de aplicación a la totalidad de soportes como papelería, folletos, publicaciones, diseño arquitectónico, decoración, indumentaria, etc. Todo esto conforma lo que muy inteligentemente **Daniel Scheinsohn** llama **“heráldica corporativa”**: *“un sistema de formas, figuras y colores que (...) pone el énfasis en lo visual. Esta es la razón por la que es preferible, cuando se haga referencia a esta heráldica, no utilizar la tradicional denominación de identidad corporativa, sino la de ‘identificación físico-visual corporativa’”*.

Los **programas integrales** son los que plasman en la realidad un entramado tan complejo como el de los sistemas comunicacionales de las instituciones. La participación en éstos de todas las áreas involucradas es la clave para que se genere el éxito buscado. La programación distribuye funciones que van desde la detección de la necesidad de intervención en la

<sup>149</sup> Revista Noticias del 4 de febrero de 1996: “La máquina contra la imagen”.

<sup>150</sup> Nacido en Buenos Aires en 1942. Es uno de los más experimentados profesionales de la semiología, comunicación y diseño, ahora radicado en Barcelona, autor de “La imagen Corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional”; Ed. G. Gili; México, 1994 y del cambio de imagen de varias empresas líderes nacionales e internacionales

imagen y comunicación institucional, el programa en sí, y el desarrollo y puesta en marcha de los programas con su consecuente evaluación.

Este proceso es idéntico al descrito para las relaciones públicas habituales. Para el caso de la **identidad corporativa**, Cháves lo describe con estas fases:

- I.- Investigación
- II.- Identificación
- III.- Sistematización
- IV.- Diagnóstico
- V.- Política de imagen y comunicación
- VI.- Estrategia general de la intervención
- VII.- Intervención sobre imagen y comunicación
- VIII.- Elaboración de programas particulares

---

## EL VALOR DE LA MARCA

*La economía norteamericana se caracteriza por los nombres de las marcas*  
**Ernst Dichter, inicios de los '60**

*El posicionamiento no se refiere al producto sino a lo que se hace con las mentes de las personas a las que se quiere influir. Y conseguir una posición en la mente del público consiste en lograr que el nombre de un producto se convierta en sustituto o sucedáneo del nombre genérico*  
**Al Ries**

Cuanto más y mejor penetre el nombre de una empresa en la mente de sus grupos de interés, mayor será la respuesta favorable de éstos hacia la misión institucional. Como hemos analizado, **la identidad de la organización se expresa por medio de símbolos que proyectan una imagen ideal** (correspondiente a la estrategia comunicacional).

Estos símbolos, ya como **marca**, se incorporan en la papelería, en los uniformes, en el packaging, y luego lentamente **en la psiquis de las personas, conformando la imagen real** (la que es realmente percibida), cuya pregnancia depende de la positividad que genere respecto de las valoraciones preexistentes. **La marca comunica, y mucho más de lo que se puede entender a simple vista.**

La **marca** (también sello, firma, timbre) de empresa o institución es el distintivo que pone la organización para distinguirse y resaltar sus productos o servicios<sup>151</sup>. Permite al grupo de interés que corresponda (interno, mixto o externo) identificarse con un marco simbólico, con el "apellido" de sus productos o de las personas que la integran, otorgándole un valor especial, tanto en lo positivo como en lo negativo. **La marca es el signo que distingue un producto o servicio de otro, una institución de otra, reconociéndose el esfuerzo de toda una línea empresaria, cuyo nombre sirve de "umbrella" o paraguas protector.**

**Lilian Beriro**, ejecutiva de cuenta de la agencia David Ratto, expresó al respecto: *"A partir de su génesis, las compañías llevan un sello, la marca de su filosofía y política comercial. Cada producto que saquen a la venta, cada acto o cada servicio deberán reflejar esa marca fielmente. De allí que cuando llega este momento, es necesario generar una imagen que conjure los valores fundamentales de la firma y los dé a conocer a la gente a través de símbolos con los que el consumidor pueda identificarla"*<sup>152</sup>.

En un principio, antes de este siglo, las marcas representaban una garantía de orden personal, no empresarial. Es recién en esta centuria que se generalizó el uso de denominaciones de fantasía para identificar productos y organizaciones. Para éstos, la marca posibilita la diferenciación frente a la competencia; respecto de los consumidores, la marca ayuda a distinguir los productos, le da cierta garantía de confiabilidad y le permite asociar al producto o servicio con características propias del oferente.

---

<sup>151</sup> **Mario Haiquel**, *hombre marketing 1990*, sostuvo que "la marca significa una ideología, un símbolo que marca a los consumidores más que al producto en sí".

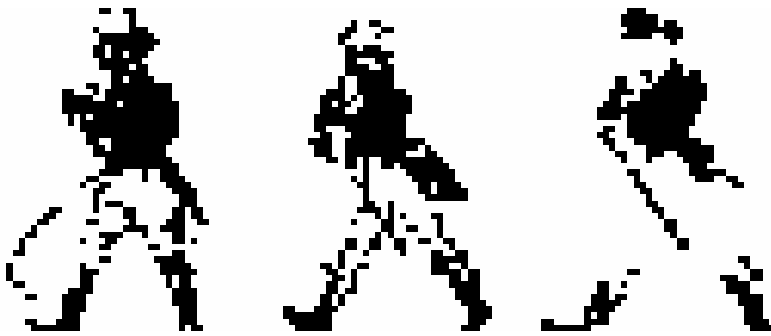
<sup>152</sup> En una nota de **Axel Nacher** para la revista Noticias del 23 de junio de 1991

Básicamente, **una marca nace de una idea nueva o de una rediseñada**. La marca se plasma en un sistema de identidad institucional cumpliendo con estas fases:

- ⊕ la elección del nombre,
- ⊕ la tipografía o forma visual única que lo representa (**logotipo**, palabra que en la jerga de imprenta significaba grupo de letras, abreviaturas, cifras, etc., fundidas en un solo bloque),
- ⊕ un signo gráfico simple, condensador, diferenciador, particular, que se utiliza como agente unificador del sistema de identidad visual (**isotipo**),
- ⊕ el color o combinación cromática que es característico y propio (**chromotipo**) y
- ⊕ el conjunto de representaciones gráficas (**isologotipo o imagotipo**).

La confianza que se deposita en el fabricante hace que el valor de la marca sea uno de los ítems a tener en cuenta cuando se valoriza una empresa<sup>153</sup>. El **royalty** vale en tanto y en cuanto la marca pese en la trayectoria y en el posicionamiento cualicuantitativo<sup>154</sup>. El precio de una marca se fija de acuerdo con su valor de uso, trayectoria y prestigio o reputación. Lo mismo sucede con el **franchising**, donde el licenciatario se adhiere a la franquicia por reconocer los méritos de la franquiciante, además de los beneficios extra que ofrece este sistema (seguridad, *know how*, etc.).

En el **merchandising** (otra forma de utilización de los beneficios de una buena tarea de imagen) la marca es utilizada por otras instituciones para lograr una identificación rápida con la moda, calidad o concepto que ya ha impuesto una Institución mayor. Ésta permite que distintos tipos de mercaderías de terceros lleven sus grafías, controlando que la marca sea utilizada en forma legal y manteniendo los estándares que se pactan al facilitar el uso de su simbología por un tiempo determinado de contrato.



Idéntica) un símbolo casi taquigráfico de la marca.

Las marcas también evolucionan. Un caso es el del whisky **Johnnie Walker**, que ha abandonado el antiguo personaje considerado por los extranjeros “exhibicionista, snob y demasiado inglés”<sup>155</sup>. El imagotipo fue colocado por primera vez en **1910**, y modificado en los años ‘**50**, siendo inclusive el inspirador de la imagen de John Steed en la serie “Los vengadores”. El diseño **actual** estiliza la figura, simplifica los trazos y alcanza (luego de dos años de tareas por parte de la consultora británica

En síntesis, **la marca también comunica**: habla de la historia de una empresa u organización, de sus dueños, de sus productos, de sus estándares, de su calidad, de su actuación pública. Es tarea de las relaciones públicas acrecentar este valor en beneficio de la misma organización, obteniendo una favorable imagen.

## MEDICIÓN DE IMAGEN DE MARCAS

*“La fama se puede conseguir con un golpe de suerte; el prestigio es un largo camino. La fama se puede perder de la noche a la mañana; el prestigio tarda en desaparecer”*

**Pedro Borio**

Las imágenes de marcas<sup>156</sup> pueden ser medidas de acuerdo a distintos parámetros de aceptación y/o recordación. Para hacerlo se utilizan diferentes técnicas de investigación científica.

<sup>153</sup> **Jorge Otamendi**; “El derecho de Marcas”; Ed. Abeledo Perrot; Bs. As.; 1989

<sup>154</sup> En la Argentina, un paquete de salchichas Wilson costaba a mediados de los ‘90 unos 2 dólares, pero Molinos Río de la Plata pagó 5.600.000 dólares para obtener el derecho a utilizar ese nombre. Por La Montevideana, Philip Morris pagó 20.000.000 de dólares en 1994. Alpargatas recuperó la marca Rainha por la “ganga” de 140.000. Una de las consultoras de marcas, Allende y Brea, considera que el mínimo de una marca desconocida es de 2.000 dólares, y Arthur Andersen afirma que las operaciones de marcas medianas (en general indumentaria) oscilan entre 10.000 y 50.000 dólares

<sup>155</sup> De la nota “Un gentleman invisible”, por Graciela Iglesias para el diario La Nación del 12.05.96

<sup>156</sup> Representación conformada en la mente de los públicos respecto a ideas, creencias y valoraciones propias, en base al grado de satisfacción de necesidades demandadas.

Las **10 marcas más reconocidas en el mundo**<sup>157</sup>, colocadas en orden decreciente, son:

**COCA-COLA,  
SONY,  
MERCEDES BENZ,  
KODAK,  
DISNEY,  
NESTLÉ,  
TOYOTA,  
MC DONALD'S,  
IBM y  
PEPSI-COLA.**

Cualquiera de ellas serviría como garantía suficiente para sacar un crédito de varios cientos de millones de dólares. Tanto es así, que los empleados de la Coca-Cola en Atlanta suelen bromear diciendo que si un terremoto borrara su compañía, la reconstruirían en meses apoyados en la fortaleza de la marca.

Se dice que **la marca Marlboro es la más cara del mundo**, a un valor de 45 mil millones de dólares (según la revista Financial World); muy cerca, a 43 mil millones está Coca-Cola; bastante más abajo está McDonald's, cotizada en casi 19 mil millones. Y si desea comprar la marca Disney, tendría que escribir en el cheque 15.300.000.000.-

Para una investigación publicada por El Publicitario, la empresa IPSA - División medios realizó (junio de 1992) una medición de recordación espontánea en 800 personas mayores de 13 años. Los resultados fueron:

- ⇒ **La Serenísima..... 31,8% del total de menciones**
- ⇒ **Coca Cola ..... 31,6%**
- ⇒ **Adidas ..... 27,5%**
- ⇒ **Ford ..... 20,4%**
- ⇒ **Pepsi Cola ..... 19,3%**
- ⇒ **Peugeot ..... 17,3%**
- ⇒ **Sancor ..... 14,3%**
- ⇒ **Renault..... 13,8%**
- ⇒ **Cocinero ..... 13,0%**
- ⇒ **Philips..... 12,8%**

La misma investigación, esta vez en el rango de edades adolescentes (hasta 18 años) y para el Nivel Socio Económico ABC1, dió:

- ⇒ **Coca Cola ..... 42,9% del total de menciones**
- ⇒ **Adidas ..... 30,6%**
- ⇒ **Ford ..... 26,5%**
- ⇒ **Renault..... 22,4%**
- ⇒ **La Serenísima..... 27,8%**
- ⇒ **Peugeot ..... 20,4%**
- ⇒ **Philips..... 16,3%**
- ⇒ **Nike..... 15,3%**
- ⇒ **Pepsi Cola ..... 15,3%**
- ⇒ **Sancor ..... 14,3%**

Con un método más "empresario" (donde se priorizaron variables más duras como producto, prácticas comerciales, trayectoria, eficiencia), la empresa de Manuel Mora y Araujo realizó una medición en 1993 para la revista Negocios, que dió estos resultados:

- ✓ **IBM ..... 310 de índice LIDER**
- ✓ **Pérez Companc ..... 247**
- ✓ **Shell ..... 184**
- ✓ **Coca-Cola..... 166**
- ✓ **YPF ..... 155**
- ✓ **Autolatina ..... 144**
- ✓ **Molinos ..... 142**
- ✓ **Esso ..... 121**
- ✓ **Citibank ..... 116**
- ✓ **American Express ..... 114**

<sup>157</sup> De una encuesta realizada en 1990 por la Agencia The Landor Image Survey (líder en consultoría de marca) sobre personas particulares y acerca de 6.000 empresas de Japón, EE.UU. y Europa



En abril de 1996, el diario porteño “Clarín” presentó su **ranking de empresas con mejor imagen del país**. Con metodología diseñada por CEOP (Centro de Estudios de Opinión Pública), se les envió a 350 encuestados (seleccionados por muestreo entre gerentes de marketing y relaciones públicas) un cuestionario autoadministrado de enfoque cuantitativo, donde debían responder preguntas acerca de atributos vinculados al prestigio. Estos atributos tomaron cuatro indicadores:

- \* **Capacidad económica/financiera y facturación** (ponderación 23%)
- \* **Política hacia el personal, perfeccionamiento, remuneraciones, flexibilidad** (ponderación 26%)
- \* **Relación con la comunidad y el medio ambiente** (ponderación 17%)
- \* **Posicionamiento**, dentro del cual se tomó los factores:  
**calidad, trayectoria, transparencia en los negocios y presencia pública** (ponderación 34%)

El resultado de la encuesta ubicó a empresas nacionales e internacionales en esta calificación:

**COCA-COLA (89,33 puntos)**  
**YPF (82,27)**  
**PÉREZ COMPANC (81,38)**  
**UNILEVER (79,92)**  
**MOLINOS RÍO DE LA PLATA (79,25)**  
**TELEFÓNICA DE ARG. (77,27)**  
**CITIBANK (74,79)**  
**IBM (74,79)**  
**FORD (73,22)**  
**MASTELLONE HNOS. (72,65)**

La agencia **Young & Rubicam** creó un sistema llamado **Brand Asset Valuator** que evalúa el posicionamiento de las marcas a través de una completa base de datos del sentimiento de los consumidores (el valor de una marca está dado por el posicionamiento cualitativo que posee en la mente del target). Las variables en las que se basa el estudio son:

- ◇ **FAMILIARIDAD (cuántos la conocen y cuántos la entienden),**
- ◇ **RELEVANCIA (necesaria para su vida cotidiana),**
- ◇ **ESTIMA (calidad y popularidad) y**
- ◇ **DIFERENCIACIÓN (características propias)**

Estas variables se vinculan por la **VITALIDAD (potencialidad de crecimiento y futuro**, se integra con la diferenciación y la relevancia) y la **ESTATURA (posición actual frente a los consumidores**, se logra con la estima y la familiaridad). Con todos los datos relevados se colocan las marcas en una matriz de doble entrada y se analizan las posibles estrategias y posibilidades de movilidad.

Sin embargo, una medición aislada no puede darnos el verdadero estado de imagen de marca, ya que la volatilidad de las opiniones, el alto grado de exposición comunicacional y mediática, la instantaneidad de la actuación pública y otros factores pueden hacer variar sustancialmente los resultados. Por tales razones es que se aconseja una evaluación periódica.

## LEGALIDAD DE LAS MARCAS

*“No acepte imitaciones...”*

Respecto a la **legalidad**<sup>158</sup>, existen en nuestro país 42 rubros de marcas según el tipo de producto o servicio que se trate, y para tener la exclusividad se debería registrar en todas las categorías. Esto en ocasiones se hace para evitar el robo, o también el “basterdeo” de la marca, no permitiendo que productos de baja calidad en otros ramos se llamen igual que los propios.

La “**piratería de marca**” es una de las formas ilegales de atacar un nombre, utilizándolo en su propio beneficio. Se pueden realizar acciones legales en tanto y en cuanto la marca damnificada esté debidamente registrada. Las imitaciones muy parecidas también son penalizadas como la falsificación directa.

Al comenzar su gira de 1991 en la Argentina, Xuxa (la famosísima cantante y actriz brasileña) debió pagarles a unos “piratas” que habían registrado la marca en 1984, previendo que alguna vez vendría su merchandising al país. El plagio, robo de marcas, falsificación de productos y estampados, copia fraudulenta de packaging o apropiación de nombre famoso son sólo algunas de las formas que utiliza la ilegalidad en el tema marcas<sup>159</sup>. Sólo el 20% de las querellas iniciadas por plagio se resuelven en los tribunales; la mayoría son arreglos extrajudiciales con acuerdos entre partes.

<sup>158</sup> Basado en la nota de **Santiago Ferrer Reyes**, (especialista argentino con estudios en Harvard) “Cómo defenderse de la piratería de marcas” de la revista *Mañana Profesional*

<sup>159</sup> Nota en *Noticias* del 6 de marzo de 1994

Según la ley 22.362, **pueden ser marcas** palabras, dibujos, emblemas, grabados, estampados, sellos, bandas, monogramas, combinaciones de colores, envoltorios, combinaciones de letras y números, relieves, o cualquier signo que provoque identificación. **No pueden ser marcas** nombres de productos genéricos, denominaciones que confundan en relación al producto/servicio, o nombres propios de origen.

## SATISFACCIÓN DE PERTENENCIA

*“Estar primeros en el ranking de prestigio tiene tres grandes beneficios: nos dice que la buena imagen de una compañía es más que las de sus marcas; influye a nivel interno porque motiva al equipo de ejecutivos que se sabe exitoso; y dentro de la compañía impacta en el ego de los empleados porque les da placer saber que trabajan en una empresa apreciada y querida por la gente”*

**Glen Jordan, Presidente de Coca-Cola Arg.**

Cuando el público siente que la marca que consume, la empresa con la que se relaciona o la firma en la que trabaja es valorada positivamente por él, por su familia y amigos y por los líderes de opinión que respeta, el proceso de aceptación y favorabilidad se potencia. Es así que aparece el fenómeno de **satisfacción de pertenencia**, que multiplica la positividad, haciendo que la persona del grupo de interés ya no sólo emita opiniones favorables, sino que se comprometa y exija a otros a que piensen de la misma manera.

Este sentimiento, si bien es fuerte, no es perenne, y es una tarea ciclópea de las relaciones públicas el tratar de mantenerlo. En general **es más fácil crear una imagen favorable que mantenerla o modificarla**. Y se podría decir que luego de perderse el sentimiento de pertenencia por alguna razón tanto externa como interna al sujeto, es imposible que vuelva a sentir lo mismo: el jarrón se ha roto, y es preferible buscar otro antes de recomponerlo.

Las acciones de relaciones públicas buscan obtener el prestigio de las empresas que permanezca en la mente de sus públicos, generando sentimientos positivos por pertenecer de alguna manera a ese “equipo”: la valoración será positiva en tanto el público siga sintiéndose parte de la organización, respaldado por su marca, “con la camiseta puesta”.

Este sentimiento de pertenencia se dará, nuevamente, en tanto la empresa u organización **responda positivamente a la biología, psicología y axiología de cada persona**, haciendo que sus productos, procesos y valores sean similares a los de aquellos que comparten su vida social y económica, provocando el equilibrio.

---

## GRUPOS

*El hombre es un ser gregario por naturaleza*  
**Aristóteles**

**La reunión de dos o más personas conforma un grupo**. Pero no todos los grupos son iguales, y cada persona puede tener un comportamiento (y motivación) diferente de acuerdo al **grupo de pertenencia y de referencia**.

El sociólogo estadounidense **Robert Merton** realizó una teorización acerca de las relaciones de las personas con su medio social, llegando a la conclusión de que los individuos poseen como marco de referencia los grupos a que pertenecen y a los que no pertenecen. El **grupo de referencia** es el que se toma como modelo de comparación a los fines de evaluar el comportamiento ajeno y propio, pudiendo ser de pertenencia o no.

La pertenencia a grupos tienen criterios de **autodefinición** (reconocimiento personal como miembro de determinado grupo), **alterodefinición** (reconocimiento de los demás como miembro) e **interacción** (el contacto frecuente y pautado con otros miembros). La pertenencia se da en distintos grados: **activa** (cumple con los tres criterios anteriores, es el miembro real), **nominal** (cumple con el segundo criterio), **marginal** (cumple con el primer criterio, periférico) y **no miembro** (no cumple con ningún criterio).

Es imprescindible para la conformación grupal la **existencia de relaciones recíprocas**. Los grupos **son identificables como tal, poseen una estructura social, los miembros cumplen sus roles en él, la comunicación es la “sangre” que los nutre, posee objetivos, pautas de comportamiento, intereses y valores comunes**.

Las **bases de asociación grupal** más comunes son:

- 👉 **Ascendencia común:** grupos de sangre, familiaridad, pertenencia a otros grupos
- 👉 **Proximidad territorial:** barrios y comunidades espaciales

- 👉 **Semejanzas físicas:** rasgos biológicos comunes
- 👉 **Comunión de intereses:** voluntad de actuar conjuntamente para alcanzar finalidades comunes

Todo grupo se reúne para “hacer” algo. Cada miembro coopera en dicha actividad de acuerdo con su capacidad individual. El psicólogo social **E. Bion** planteó distintos **supuestos** para entender la dinámica de conformación grupal:

- 1º) El grupo se reúne a fin de **lograr el sostén de un líder** de quien depende para nutrirse material y espiritualmente y para obtener protección
- 2º) El grupo se reúne para **alcanzar un ideal**. Se debe capacitar al grupo para que esté concientemente alerta a los sentimientos de esperanza, y al mismo tiempo los tolere. La esperanza sólo persiste cuando permanece como ideal a alcanzar, cuando no se materializa.
- 3º) El grupo se ha reunido para **luchar por algo o para huir de algo**. Es el grupo de ataque-fuga.

En relaciones públicas el encuadre grupal se entrelaza estrechamente con nuestra función. El entendimiento de los distintos **tipos de grupos** (primarios, secundarios, de interés, de presión, de poder y otros) es en parte apoyado por la sociología y la psicología social, además de tener un tratamiento especial por parte de nuestra especialidad. Profundicemos este tema.

## GRUPOS DE INTERÉS (O PÚBLICOS)

*El público es, para los relacionarios, la causa más frecuente de desvelos*

Denominamos **público** en Relaciones Públicas a aquél **agrupamiento humano que posee un interés común respecto de la organización, de características transitorias y cuya categorización se dará respecto de su proximidad con la misión institucional**.

**Harwood Childs**, científico social de la Princeton University, autor de *“Una introducción a la opinión pública”*, define al público como *“un término colectivo para designar a un conjunto de personas estrechamente relacionadas entre sí por intereses que le son comunes y que comparten un sentimiento de solidaridad”*.

Hablamos entonces de un **conjunto de personas o grupo** sin necesidad de proximidad física (ya que pueden estar conectados a través de canales de comunicación y es posible comunicarse con ellos a través de los modernos medios sociales), **que puede ir cambiando de posición de acuerdo a que se acerque o se aleje de los intereses de la empresa u organización**. Obviamente no puede ser considerado de la misma manera un antiguo empleado que un cliente casual, ni un periodista que un proveedor de insumos. Cada uno tiene características propias que son atendidas especialmente, y deben adecuarse las estrategias comunicacionales de acuerdo a cada receptor.

Algunas premisas para el trato con los públicos son enunciadas por **Raymond Simon** en su manual de Relaciones Públicas ya citado:

1. Las organizaciones con metas similares suelen tener públicos similares.
2. La naturaleza única de una organización a menudo puede hacer que sus públicos sean diferentes a los de las organizaciones que parecen similares a ella.
3. Entre los públicos (al igual que entre las gallinas) existe la ley del más fuerte.
4. Los públicos cambian a medida que cambian las organizaciones.
5. Los públicos latentes deben manejarse con especial cuidado.



La posición respecto de la misión empresaria puede ir variando en el tiempo (**transitoriedad**). El que hoy es un integrante del público interno mañana puede ser uno de los públicos externos o mixtos, y viceversa. Por todas estas razones creemos mejor hablar de **grupos de interés, más que de públicos**.

Los **grupos de interés de las RR.PP.** pueden ser **reunidos, entonces, según su proximidad, pertenencia o intereses para con el objetivo final (misión) de la organización o institución en internos, mixtos y externos**. En algunos autores, la clasificación se limita sólo a internos y externos, pero en sociedades cada vez más complejas, para una mejor atención del fenómeno es necesaria una segmentación más pormenorizada. Por tal razón haremos una segmentación en **internos, mixtos (semiinternos o semiexternos) y externos**.

La clasificación se realiza con el objetivo de trabajar mejor la comunicación con cada uno de ellos, y entendiendo que la

ejemplificación responde a realidades generales, que no se cumplen en todos los casos, pero que sirve para la adopción de eficaces criterios particulares de acuerdo a tendencias.

**La correcta definición de los grupos de interés es la base de un buen trabajo de relaciones públicas.** Es tan importante como la definición del objetivo a conquistar en una batalla. Por esta razón se denomina *target* (lugar a apuntar, blanco), al igual que en publicidad o marketing.

## INTERNOS

*El capital humano de la organización no existe en nuestro balance, pero es lo único que sostiene a nuestro balance*

Llamaremos **internos** a los grupos de interés que están estrechamente vinculados a los designios de la organización, que se encuentran compenetrados fuertemente con su misión específica y que integran su plantilla de colaboradores permanentes (es decir, cobran sueldo y poseen relación de dependencia).

En general se los subdivide según su jerarquía en:

- **Gerencia** (directores, gerentes y subgerentes),
- **Mandos Medios** (jefaturas, subjefaturas y supervisión) y
- **Operación** (empleados y operarios)

Otra clasificación factible de darse es ya no horizontal, sino vertical, **por áreas o especialidades (administración, marketing, compras, expedición, etc.)**, que puede complementar la anterior. Una menos utilizada (pero quizás necesaria para alguna acción comunicacional) es la que categoriza **según la antigüedad** en la organización. También se los puede catalogar por su pertenencia temporal en **actuales o potenciales**.

Los grupos de interés internos cumplen funciones mayoritariamente en un **lugar físico acotado**, lo que hace que la comunicación interna se facilite.

## MIXTOS

*Conformar un entramado de "socios" del negocio es la única posibilidad de subsistencia frente a los nuevos paradigmas del mercado*

Llamaremos **mixtos** a los grupos de interés que si bien no están estrechamente vinculados a los designios de la organización, tienen cercana relación con su misión específica, aunque no integran su plantilla de colaboradores permanentes (es decir, se relacionan más estrechamente que los externos).

En general se los subdivide según su cercanía con la vida organizacional en semiinternos o semiexternos.

## SEMIINTERNOS

Dentro de los mixtos se encuentran los **semiinternos**, aquellos que sin pertenecer a la organización tienen estrecha relación con ella y coadyuvan fuertemente a la consecución de sus objetivos.

Entre estos grupos de interés están los **familiares del personal**, los **accionistas de empresas pequeñas** que cumplen algunas funciones organizativas, los **contratados** que cumplen horario y perciben honorarios, los **asesores** con funciones de línea, el **personal de agencias** de contratación eventual que cumple funciones dentro, un **distribuidor o proveedor exclusivo**, los **delegados sindicales** que si bien reciben sueldo, prácticamente no cumplen funciones laborales, el personal interno de **empresas colegas del mismo holding**, los **aprendices y trainees** que están en período de prueba antes de transformarse en internos, y todos los ejemplos específicos que puedan darse según la organización.

## SEMIEXTERNOS

Otro de los grupos de interés mixtos son los **semiexternos**, aquellos que sin pertenecer a la organización tienen una relación cercana, pero no tan estrecha como los semiinternos, aunque mayor que la que poseen los públicos externos.

Entre estos grupos de interés se encuentran los **proveedores y distribuidores no exclusivos**, los **revendedores**, los **asesores externos**, los **bancos con los que se opera**, los **accionistas de empresas que cotizan en bolsa**, el **sindicato correspondiente** al ramo de la organización, las **instituciones intermedias que poseen convenios** con la institución (cámaras empresarias pequeñas, educativas, laborales, benéficas y otras), y todos los ejemplos específicos que puedan darse según la organización.

## EXTERNOS

*Debemos hacer amigos antes de que los necesitemos*

Los públicos más conocidos para la tarea de relaciones públicas son los **externos**, aquellos que influyen en la vida organizacional desde una posición de interés relativo. Entre estos grupos se encuentran

- ⊕ **consumidores, afiliados o target actuales o potenciales**, o las **personas físicas sobre las cuales se centran los objetivos organizacionales**, ya sean particulares u organizados,
- ⊕ **instituciones intermedias sin estrecha relación** (como sociedades vecinales, policía, bomberos, educación, benéficas, y otras),
- ⊕ **periodismo especializado y periodismo general** (gráfico, radial y televisivo),
- ⊕ **otros líderes de opinión** (de acuerdo al ámbito empresario, educadores, escritores, artistas, científicos)
- ⊕ **cámaras y asociaciones empresarias**,
- ⊕ **áreas gubernamentales de incumbencia** con el ramo institucional,
- ⊕ **empresas competencia** en el mismo nicho de mercado,
- ⊕ **empresas del rubro pero no competidores** en el nicho,
- ⊕ **organizaciones de consumidores**,
- ⊕ **partidos políticos**,
- ⊕ **bancos** con los que se podría tener relación,
- ⊕ **otros grupos de presión** (iglesia, fuerzas armadas),
- ⊕ **poderes del gobierno nacional, provincial y municipal** (cámaras legislativas, poder judicial y poder ejecutivo),
- ⊕ y todos los ejemplos específicos que puedan darse según la organización.

Si deseamos generalizarlos, debemos atender a la trilogía fundadora de la “*agenda setting*”, es decir, los que determinan de qué se habla en el espacio público: la **sociedad** y sus subconjuntos **políticos** (o personas del “candelero”) y **mediáticos** (los responsables de los canales de comunicación sociales).

## GRUPOS DE PRESIÓN

*En nuestros locos intentos renunciamos a lo que tenemos por lo que esperamos tener*  
**William Shakespeare**

Denominamos **grupos de presión** a los **movimientos, asociaciones u organizaciones cuyo fin es defender y propender intereses comunes de sus miembros, influyendo con diferentes medios sobre la acción de los grupos de poder** (gobierno ejecutivo, legislativo o judicial) **en forma directa, o indirectamente a través de la opinión pública**. Sus fuerzas son de tan diversos orígenes como misiones tengan: económicas, financieras, sociales, religiosas, sindicales, educativas, militares, filosóficas, de defensa de minorías y otras.

**Alfred Sauvy** expresó que la característica más fuerte de estos grupos es tener una voluntad precisa de poder influir en los poderes públicos en un punto determinado, y así poder influir en la legislación. Son grupos complementarios de los partidos políticos, cuya misión fundamental es alcanzar el poder a través de las vías legales. Los grupos de presión, en cambio, no buscan el poder sino la influencia sobre él.

Un estudio pormenorizado sobre los grupos de presión puede categorizarlos en<sup>160</sup>:

- ⊕ **Grupos de finanzas**: buscando materializarse en el mercado de los precios, en beneficio para sectores económicos
- ⊕ **Grupos empresarios**: buscando defender a la industria, pequeña, mediana y grande
- ⊕ **Grupos rurales**: buscando defender a los productores agropecuarios
- ⊕ **Grupos laborales**: buscando defender los intereses de los trabajadores
- ⊕ **Grupos intelectuales**: buscando dar importancia a la producción de los centros de enseñanza superior y de producción científica

<sup>160</sup> Basado en un estudio de **Jean Meynaud**.

- ⊕ **Grupos eclesiásticos:** buscando que los preceptos religiosos no sean vulnerados por los actos de gobierno o de la población en general
- ⊕ **Grupos militares:** buscando exaltar lo que ellos consideran son los valores intrínsecos de la defensa nacional
- ⊕ **Grupos ideológicos:** buscando mantener en vigencia las ideas no predominantes en la sociedad
- ⊕ **Grupos profesionales:** buscando que sean considerados los aspectos inherentes a cada profesión
- ⊕ **Grupos periodísticos:** buscando defender los intereses de su público (integrante de los otros grupos) y de los dueños y/o responsables de los medios
- ⊕ **Grupos minoritarios:** buscando que no se avasallen los derechos de los grupos en minoría de la comunidad
- ⊕ **Grupos intermedios:** buscando influir sobre las decisiones de acuerdo a su particular visión societaria de voluntariado y fomento social
- ⊕ **Grupos ocultos:** los más peligrosos, actuando muchas veces en la clandestinidad, son secretos e influyen desde la oscuridad, buscando inyectar ideas generalmente enmascaradas.

Pueden presionar tanto **organizaciones** (agrupaciones nucleados por un interés común), como **asociaciones** (con un estatuto constitutivo, adhesión y finalidad explícita), como **instituciones** (con una normativa explícita y autoridades constituidas). Además, estas mismas agrupaciones humanas pueden ser locales, zonales, nacionales, regionales o internacionales.

Como **suplemento del sistema tradicional de representación de la sociedad** (explicitado en la Constitución Nacional), existen grupos creados expresamente para influir entre los electores y elegidos, y grupos de intereses que por necesidad son abocados a ejercer presión momentánea.

El **mayor problema** que poseen los grupos de presión se plantea en la frágil cohesión interna, ya que en general representan intereses globales que poseen gran cantidad de particularidades. La unificación se produce ante la adversidad, dejando de lado los problemas internos frente a la amenaza externa. Oposiciones y rivalidades por fraccionamientos o por imposibilidad de satisfacer las reivindicaciones grupales son moneda frecuente en las organizaciones de presión, y muchas veces es utilizado este fenómeno por los grupos de poder, utilizando el viejo adagio maquiavélico “divide y reinarás”.

La **mayor virtud** de los grupos de presión se da en la cooperación, momento en el que alcanzan plasmar un objetivo común que los nuclea, formando alianzas y planteando acciones conjuntas que, en general, son sumamente benéficas para la sociedad en su conjunto. Es tarea de las relaciones públicas encontrar estos eslabones de unión para bien de las organizaciones que representan.

La acción de los grupos de presión sobre la opinión pública, el periodismo y los organismos gubernamentales hacen de ellos el **mayor beneficiario de las acciones de relaciones públicas**, encontrándose relacionarios y relacionistas en prácticamente todos los grupos nombrados. Comunicaciones institucionales externas aplicadas al más alto nivel, con los más fuertes objetivos comunitarios.

Los **métodos de presión** son catalogados generalmente en:

- ⇒ **Persuasión:** es el medio más frecuente, utilizando armas comunicacionales a través de la comunicación pública y entrevistas directas con grupos de personas.
- ⇒ **Amenazas:** se utiliza cuando los canales habituales se han cortado por desaveniencias con el poder.
- ⇒ **Presión financiera:** “Poderoso caballero es Don Dinero”. Se puede realizar en orden colectivo (por ejemplo, financiación a los partidos políticos) o en orden individual (corrupción propiamente dicha)
- ⇒ **Protesta activa:** distintos tipos de negativas y sabotajes, ya sea desde la desobediencia cívica, como con el quite de colaboración, la usina de rumores, el “apagón” y otras.
- ⇒ **Acción directa:** es la prueba de fuerza, como la huelga, el boicot o la toma de edificios, plazas o calles.

Los **grupos de poder** son aquellos que alcanzan el gobierno de acuerdo a las pautas determinadas por la Constitución Nacional vigente. En general llegan a través de la elección por parte de los ciudadanos, cada vez más directa y abierta. Así se designan a la mayoría de los parlamentarios. Otros llegan por votación indirecta de aquellos que han sido elegidos como representantes o electores, como algunos senadores de provincia. Otros se integran por la designación en la administración de aquellos que han sido designados como titulares, como los ministros. Otros son nombrados por organismos especiales, como los jueces.

## LÍDERES DE OPINIÓN

*Una de las características que distingue a los grandes líderes de los que no lo son es que cualquiera sea su potencial, lo siguen desarrollando año tras año, década tras década.*

*John P. Kotter, de la Harvard Business School*

La aparición del periodismo y su fuerza impetuosa como control de los grupos de poder, dió paso a nuevas formas de **liderazgo de opinión**. Por ejemplo, la familia Fernández (o Rodríguez, o la que sea) que toma la bandera de la lucha contra la impunidad, y desde la Capital o desde Salta o Ushuaia se autoconvoca y marcha al grito de “justicia” en favor de Elías y Ada Morales, a quien sólo conocen a través de los medios, pero quizás defienden más que a sus vecinos o parientes<sup>161</sup>.

Un país que siguió un juicio para tratar de encontrar a quien se aprovechó de una chiquilina catamarqueña que formaba parte de un entramado psicológico, social, antropológico, político, jurídico y policial, y que cuando sintió el llanto de una madre que gritaba por TV “ayuda... ayúdenme, argentinos... no puedo más...”, generó como respuesta la movilización espontánea de cientos de miles y el apoyo de la mayoría opinante. Es que **una voz desgarrada de dolor, un pequeño entrecocar de nubes, se multiplica por los medios y se transforma en una tempestad tronante.**

**Realmente, un fenómeno extraordinario.** Como el de “Susana de Mataderos”, que expresa con convicción, seguridad de voz y floreo verbal lo que debería hacer el intendente con la ciudad en la que vive. O “Mario de Junín” que avisa al país su alegría de estar hablando debajo de una lluvia que le ha salvado la cosecha. O “Salvador de Choele-Choel” que cuenta qué significa ser maestro de chicos rurales, y como respuesta, los oyentes del país le envían cajas con libros, útiles y abrigos.

Antes, los líderes de opinión eran los pocos de la élite que siempre gobernaba, en general utilizando a los medios para su provecho y sin importarle el público al que consideraban inculto y no merecedor de la “iluminación de los elegidos”. Un sistema cuasi feudal. Hoy, los nuevos canales de comunicación hacen de un entramado societario complejo **una nueva “ágora” electrónica**. La plaza pública griega donde se encontraban el pueblo y sus representantes se realiza ahora a través de la mediatización de múltiples vías, y se materializa en los hogares de los receptores, quienes responden “activamente”. **La democracia se vive en los canales de comunicación sociales, y se expresa a través de la prensa escrita, la radio y la televisión.** La forma en la que llegan los líderes de opinión a influir son los medios masivos o **canales de comunicación social**.

Estos líderes **son los primeros en plantear o definir las cuestiones** que luego serán seguidas con interés por los demás integrantes de los grupos. Ellos **verbalizan y cristalizan los sentimientos** vagos y no aglutinados de los grupos, y **pueden manipular los anhelos** de sus seguidores en favor propio o de las organizaciones que representan.

El trabajo comunicativo con los líderes de opinión lo realizamos junto con sociólogos y politólogos (expertos en ciencia política). Su estudio nos demuestra **la manera en la que influyen ciertas personas sobre otras** (que a menudo se parecen y suelen pertenecer a los mismos círculos de amistades y familias) para que tomen decisiones u opinen de una u otra manera.

Los líderes de opinión (aquellos que están en el “candelero”) tienen **una vigencia cada vez más efímera**<sup>162</sup>. Su exposición permanente a través de los medios los hace fortísimos cuando sintetizan el pensar y sentir de los grupos, pero los debilita cuando se apartan de la representatividad o se singularizan. Aún así, obtener una opinión favorable de ellos hacia nuestra organización generará un fenómeno de **contagio y refuerzo de imagen positiva** en aquellos públicos que son liderados por estas personalidades.

Frente a esto, una forma de permanecer en la opinión pública con mayor continuidad es **encontrar aquellos contenidos remanentes o arquetípicos de las comunidades que son de interés y hacer coincidir la imagen proyectada con la imagen esperada por los grupos, logrando su homeostasis**. Para esto se debería cotejar el sistema biopsicoaxiológico de la institución con el de la sociedad, buscando los puntos comunes y comunicándolos. De esta manera, más allá de quiénes sean los líderes de opinión, si lo son es porque adhieren a este intrasistema simpático.

Algunos hábitos muy simples nos ayudarán a generar mayores posibilidades de ser líder de opinión de los grupos en los que participamos: **saber escuchar y leer, tomar algunos riesgos, romper la rutina alguna vez, ser receptivos de los sentimientos ajenos, prestar mucha atención a lo que otros tengan para decir, entender el ambiente en el que está inmerso, ejercitar la capacidad de ser claro e inteligible, apasionarse por conseguir metas socialmente valiosas, creer que uno puede ser cada día un mejor líder.**

<sup>161</sup> Estamos recordando la reacción de la opinión pública argentina cuando en 1996 el Tribunal de Catamarca, al sentirse controlado por la TV y la radio que transmitían en directo el Juicio por el asesinato de María Soledad Morales, decidió intempestivamente suspender las transmisiones en directo y prohibir su grabación por cualquier medio.

<sup>162</sup> Casi hemos hecho realidad aquél pensamiento del artista plástico Andy Warhol, que nos auguraba para el año 2.000, 30 minutos de fama a cada uno.

## OPINIÓN PÚBLICA

*El ensanchamiento del poder del Príncipe produce otro mal: el peligro de la servidumbre*  
**Jürgen Habermas**

*Cuando oigo a alguien predicar la conveniencia de privar el voto a algunos ciudadanos, siento la tentación de aplicar en él sus teorías.*  
**Abraham Lincoln**

*Se llama opinión pública. Es objeto de reverencia. Lo resuelve todo. Algunos piensan que es la voz de Dios*  
**Mark Twain**

La opinión pública, el espacio público, la opinión publicada, la opinión del público, la publicidad de los mensajes sociales... Acerca de este fenómeno de complejidad asombrosa se han escrito y oralizado infinidad de conceptos. Trataremos de resumir aquí algunos que sirvan como base para una postura personal, cuyo desarrollo se realizará desde una óptica comunicacional integradora, que a su vez genera una nueva visión cristalizadora de la opinión pública desde una multiplicidad de respuestas a distintos mensajes intra y extrapersonales.

La tesis planteada más adelante se genera en la pregunta (quizás sin respuesta) acerca de las causas del agenda setting, es decir, ¿podemos considerar solamente tres factores: la **extrusión** (variables externas), las **crisis simbólicas** (variables arquetípicas) o la **intrusión** (variables manejadas por los líderes)? Una respuesta integradora a este interrogante es la que trataré de plantear en este trabajo.

Tratando de ahondar en esos temas, encontré que **la integración de todas las variables daba una sumatoria de identidad propia (la opinión pública integradora) que, como tal, era un nuevo concepto** poco explorado. Trataré de responderme, quizás, diciendo que **ni los hombres públicos, ni el periodismo, ni la sociedad son los gestores del agenda setting, sino sus propias carencias que buscan ser satisfechas.**

**Lo que necesitan los políticos, lo que necesitan los medios y lo que necesita la gente es lo que marca de qué se va a hablar en este aquí y ahora. Será por eso que la gente no es tan ingenua: hace como que le "cree" al fabricante porque, en realidad, le está ofreciendo aquello que él desea...**

---

## ACERCÁNDONOS AL FENÓMENO

*El objeto de la ciencia es lo esencial y necesario, mientras que el objeto de la opinión es lo accidental y contingente*  
**Aristóteles**

*Aquellos que desean suprimir la opinión niegan su verdad pero no son infalibles. No tienen autoridad para decidir la cuestión por todo el género humano privando a los demás de poder juzgarla*  
**Stuart Mill**

**Abraham Lincoln**, uno de los grandes Presidentes de los EE.UU., acostumbraba conversar diariamente con los ciudadanos dándose un "baño de opinión pública". *"Con la opinión pública a favor todo es posible"*, decía. El ser humano vive apelando a la opinión pública como un tribunal supremo que puede equilibrar la balanza a su favor de forma contundente. En muchos casos se prefiere la buena voluntad de la opinión pública antes que la de los jueces<sup>163</sup>.

En ocasiones, la opinión pública es el único freno de los prepotentes y farsantes, ya que su juicio llega más allá de las normas jurídicas. Cuaquier persona que esté en "el candelero"<sup>164</sup> será *ipso facto* señalado por los demás y transformado en líder de

---

<sup>163</sup> En marzo de 1996 el entonces Gobernador de la Pcia de Bs. As., Eduardo Duhalde, solicitó al periodista Mariano Grondona utilizar su programa de TV para confrontar con el autor de un libro que, según el dirigente justicialista, era injurioso contra su persona. Ante el comentario del conductor acerca de que ése no era un fuero judicial, el político respondió: "Pero es más rápido".

<sup>164</sup> Se llamaba así al escenario del teatro que, antes del advenimiento de la luz eléctrica, utilizaba velas (candelas) para iluminar los rostros de los artistas.



opinión. Y estos líderes tendrán su pensamiento afectado por lo que los públicos esperan que digan o callen, representando, entonces, el libreto que los demás le exigen que cumpla, aceptando o rechazando los valores de la mayoría.

En síntesis, **estamos ante un fenómeno de características complejísticas, que afecta la vida de los ciudadanos, y es el desvelo no solamente de los relacionistas sino de los politólogos, sociólogos, periodistas y demás profesionales de la opinión pública.**

Según Kant, la **opinión pública** es la **opinión de la mayoría sobre la minoría**. James R. Lowell agregó a ese concepto que la opinión **siempre es sobre un hecho en controversia**. Juan Beneyto<sup>165</sup> dijo que la opinión pública es **la historia misma** de las civilizaciones, de las culturas, de las naciones. Carlos Cossio<sup>166</sup> la explicó ubicada en el tercero de cuatro estratos, diferenciándola según una **categorización intelectual y objetiva** de la opinión del público, de la opinión técnica y la del creador original del valor. Lord James Bryce<sup>167</sup> la expresó como un **conglomerado** de nociones, creencias, fantasías, aspiraciones y prejuicios contradictorios, confusa, incoherente y amorfa, sujeta a variaciones diarias. Harwood Childs<sup>168</sup> la afirmó como **“cualquier colección de opiniones individuales designadas”**.

Para Kimball Young<sup>169</sup>, las **opiniones mantenidas por un público en un cierto momento conforman la opinión pública**, apareciendo cuando las costumbres y valores son cuestionados o se encuentran en peligro. Según él, la opinión pública se forma a través de un **proceso democrático** que comienza cuando un tema es definido por ciertos individuos responsables como problema a solucionar; estos adultos eligen representantes cuya obligación es discutir los problemas para alcanzar el bien común, investigando y debatiendo los expertos; luego viene la búsqueda del consenso (juegos de mayorías que gobierna y minorías que controlan, donde se apela a la razón y al sentimiento, indistintamente); alcanzado el consenso (que será la base de la acción pública), se pone en práctica la ley sobre la gente, generando nuevas opiniones y tendencias (o nuevos problemas), recomenzando el proceso.

Siempre siguiendo el pensamiento de K. Young, por un lado tenemos la **opinión** como una **creencia acerca de temas en controversia o relacionados con interpretaciones valorativas, más fuerte que una noción o impresión y menos fuerte que una convicción basada en el sentimiento**. Por otro lado están los **públicos** como **grupo de individuos no próximos entre sí (dispersos, sin relación cara a cara) que reaccionan ante un estímulo común**. La suma de los dos significados nos da un principio de conceptualización de la opinión pública.

Para Necker, la opinión pública es un repertorio o sistema de opiniones. Repertorio es la opinión divulgada que tomó estado público. Históricamente se la puede dividir en:

- ⌘ **Vigente:** respuesta a los problemas que interesan a una comunidad
- ⌘ **Emergente:** surge ante una situación social, a veces ante una coyuntura histórica
- ⌘ **Variable:** posee cambios respecto a los tiempos. Suele ser mayoritaria y social, que refleja la variación respecto a las circunstancias
- ⌘ **Germinal:** sólo toma en cuenta el presente y su historicidad es momentánea. Suelen llamarla mesiánica pues la sustenta un “salvador”
- ⌘ **Reposo:** estudia la opinión estáticamente, como algo concluso y definitivo. No busca cambios. Genera la opinión de olas (Spratt), donde en la superficie todo está en calma, pero en las profundidades se están generando movimientos de opinión.
- ⌘ **Nuevas:** surgen como consecuencia de problemas sociales subyacentes en el pensamiento popular, pero ocultos por mitos o tabúes. Representan sentimientos muy arraigados
- ⌘ **Erosión:** surgen ante el desgaste de otras opiniones
- ⌘ **Posible:** preparan para una sociedad nueva
- ⌘ **Implementada:** cuando la posible se hace realidad
- ⌘ **Autoridad:** responde a un líder o grupo de presión
- ⌘ **Ámbito:** posee trascendencia en una región o lugar con intereses localistas que luego se puede generalizar por la acción de los canales sociales de comunicación
- ⌘ **Coacción:** surge de una personalidad o grupo no siempre conocido, para presionar política, religiosa o económicamente por medio de la propaganda
- ⌘ **Difusa:** orienta y desorienta con información en los medios masivos
- ⌘ **Moderna:** es la opinión en el momento actual sobre determinados temas de incumbencia. Se mide a través de encuestas. Podemos subdividirla en:
  - \* **Originaria:** opinión individual sobre un tema
  - \* **Actuación:** opinión del conjunto analizada por tendencias estadísticas
  - \* **Reflejas:** opinión de los entendidos, que cuando es aceptada se la imita

<sup>165</sup> “La opinión pública”; Ed. Tecnos; Bs. As.; 1969

<sup>166</sup> “La opinión pública”; Ed. Paidós; Bs. As.; 1973

<sup>167</sup> “Modern democracies”; Ed. Macmillan; New York; 1921

<sup>168</sup> “An introduction to Public Opinion”; John Wiley & Sons; Nueva York; 1940

<sup>169</sup> “La opinión pública y la Propaganda”; con Spratt y Germani; Ed. Paidós; Bs. As.; 1980

- \* **Disidente:** existe un juego de mayorías que buscan consenso de las minorías en base al respeto . También se le llama **respetada**.

Más allá de este primer acercamiento, podríamos seguir enumerando cientos de definiciones sobre lo que significa la opinión pública, su alcance, su historicidad, su dinamismo, su poder, sus inicios, sus causas, sus consecuencias. Lo cierto es que este fenómeno produce cambios inmensos en las estructuras y sistemas democráticos, afectando tremendamente a las instituciones sociales, políticas y económicas. Veremos ahora algunos conceptos más operativos.

## ALGUNAS OPERACIONALIZACIONES

*En el nuevo espacio público, la multiplicidad de mensajes y los cruzamientos de canales hace que la selección de la agenda sea cada vez menos conciente*

Para hacer luz sobre la verdadera **acción persuasiva sobre la opinión pública**, es menester el conocimiento y manejo de los **Hitos de Earl Newsom**. El autor norteamericano afirmó que con demasiada frecuencia las campañas fracasan porque los que llevan adelante una idea no se detienen a pensar simplemente si su propuesta ayuda a solucionar algún problema de las personas a las que se dirige. Planteó 4 hitos para su estudio y aplicación<sup>170</sup>:

- **IDENTIFICACIÓN**  
"La gente ignorará o no apoyará una idea, una opinión o un punto de vista a no ser que vea con claridad que éste afecta (de una forma positiva) a sus temores o deseos personales, sus esperanzas o aspiraciones".
- **ACCIÓN**  
"Las personas no compran ideas separadas de la acción, sino la acción emprendida o a punto de emprenderse por el patrocinador de la idea, o la acción que las mismas personas pueden emprender convenientemente para probar el mérito de la idea".
- **FAMILIARIDAD Y CONFIANZA**  
"Nosotros, la gente, compramos ideas sólo de aquellas personas en las que confiamos; somos influenciados por (o adoptamos) sólo aquellas opiniones o puntos de vista estipulados por individuos, corporaciones o instituciones en las que tenemos confianza".
- **CLARIDAD**  
"La situación debe ser clara para nosotros, no confusa. La cosa que observemos, leamos, veamos o escuchemos, la cosa que produzca nuestras impresiones, debe ser clara, no sujeta a diversas interpretaciones".

**Alan D. Monroe**<sup>171</sup> (experto en ciencias políticas) sugirió las siguientes **razones para la estabilidad de la opinión pública**:

1. La gente **se resiste a cambiar de mentalidad** y los **factores sociales** como el status económico, la raza y la religión, refuerzan esta tendencia.
2. El **contacto personal refuerza la estabilización** de la opinión, ya que la gente tiende a hablar con quienes sostienen los mismos puntos de vista.
3. El **sistema político también funciona en contra del cambio**. Los partidos, los líderes políticos y los seguidores leales tienden a aferrarse a la misma posición en el transcurso de los años.
4. Los **cambios individuales** de la opinión **se compensan** en gran parte entre sí.

Según **W.J.H. Sprott**, el **cambio de opiniones** surge de la aparición de circunstancias que inclinan al público a adoptar teorías que en algún momento resultaban negativas. Existen 4 circunstancias para ese cambio:

- ⇒ **Las noticias:** el periodismo de los distintos canales preparan el programa de conversación cotidiana, según la forma en que ellos muestran las noticias.
- ⇒ **Los cambios en la experiencia real:** son las condiciones económicas, catástrofes, enfermedades y otras cuestiones que afectan desde lo palpable.
- ⇒ **Los cambios en la práctica:** cuando los contenidos de los comportamientos simbólicos (lo que decimos) entran en conflicto con los comportamientos no simbólicos (lo que hacemos). Al cambiar hábitos y costumbres, las personas cambian la realidad y ven el mundo desde otra óptica. Una de las maneras de producir un cambio de opinión es mover a un cambio de rol.

<sup>170</sup> Para una mayor explicación recomiendo leer el capítulo correspondiente en la obra de **Raymond Simon**: "Relaciones Públicas"; Ed. Limusa; Bs. As.; 1986, quien desarrolla cada hito con mayor detalle.

<sup>171</sup> "Public Opinion in America"; Ed. Dodd, Mead; Nueva York; 1975

⇒ **Los liderazgos:** las declaraciones de políticos, hombres de letras, artistas, periodistas, deportistas, científicos y otros representantes de la sociedad influyen sobremanera en los cambios de opinión. Sus lenguajes, sus historias, sus formas comunicativas tienden a desarrollar modelos o estereotipos a imitar.

También podemos aceptar la formulación de **Harold D. Laswell**<sup>172</sup> que explicó las acciones políticas como originarias de

- a) **motivos privados originados por el *imprinting*** (primeras impresiones en los inicios de la vida) y los primeros años de vida,
- b) **desplazados en la adultez sobre objetos** públicos, y
- c) **racionalizados en términos de interés político.**

**Como una cascada, la opinión pública va cayendo desde los líderes de opinión abriéndose hacia el público en general.**

Cada tanto existen “remansos” donde algunos grupos reprocesan la información, la “revuelven” y en algunos casos la “oxigenan” o en otros la “enturbian”, dejándola seguir hacia nuevos receptores.

Pero los más grandes protagonistas de este proceso son los **canales de comunicación sociales**, quienes pueden influenciar al instante en el pensamiento de una población. Como dijo el pensador italiano **Giovanni Sartori**: “*El mundo es, para el público en general, el mensaje de los medios de difusión*”<sup>173</sup>. Son estos canales los que buscan permanentemente lograr el **cambio o movilidad de la opinión** en favor de los propios intereses, que muchas veces se muestran como “lo que a Ud. le conviene”.

Como vemos, los distintos pensadores han ido aportando nuevas luces sobre el tema. Buscaremos nosotros encontrar un eje motor que nos explique aún más el funcionamiento de la opinión pública, que como nueva tesis, será puesta a prueba para encontrar otra síntesis dentro de las ciencias sociales.

## TEORÍAS RACIONALISTAS E IRRACIONALISTAS

*No hay salud política cuando el gobierno no gobierna  
con la adhesión activa de las mayorías sociales*  
**José Ortega y Gasset**

Veamos un poco de historia de “extremos”: los que consideran que la opinión pública se forma desde la razón, y quienes preponderan la génesis inconciente.

El reconocimiento de la existencia de un campo de debates de opinión contradictorias enfrentadas racionalmente con la pretensión de alcanzar la verdad se remonta a la época iluminista. **Gino Germani**, en su artículo “*Surgimiento y crisis de la noción de opinión pública*”, supone que este tipo de sociedad burguesa reconoce las funciones de la opinión pública y el ejercicio de la libre discusión, fundándose en la idea **del hombre como ser racional**, plenamente capaz de alcanzar por sí mismo la verdad en el orden político y social.

**Este hombre (el “soberano”) debe ser educado (“iluminado”),** ya que la lucha contra la ignorancia representa la garantía para asegurar el libre debate de opiniones.

**Karl Marx**<sup>174</sup>, pensador cuyas ideas generaron la Revolución Rusa de 1917, planteó el juego de las opiniones en cuestiones de dominación racional. “Las ideas de la clase dominante son también las ideas dominantes de cada época, o, dicho de otro modo, la clase que es la fuerza material dominante en la sociedad es la fuerza dominante espiritual”.

El marxismo tendió a destruir los fundamentos de la opinión pública “liberal”, efectuando la dicotomía de sus contenidos en

- ☞ **Ideológicos** (opinión pública de la clase que ha alcanzado “su tiempo” y se encuentra en descenso), y
- ☞ **Objetivos** (opinión pública de la clase que asciende para alcanzar su conciencia histórica).

**Mannheim**<sup>175</sup> generalizó el relativismo introducido por el marxismo, llevando el carácter de “ideológico” a todos los grupos sociales, donde ninguno puede alcanzar la verdad objetiva, sino solamente una parte de ella. Sin embargo, este miembro de la sociología del conocimiento se colocó en paralelo a Marx cuando **afirmó que existe una categoría especial de personas (los intelectuales) que, al colocarse sin vínculos de pertenencia en lo social, pueden abarcar la totalidad de perspectivas posibles.**

Los dos enemigos más fuertes del iluminismo racional fueron **Wilfredo Pareto**<sup>176</sup> y **Sigmund Freud**. Pareto clasificó todas las acciones en **lógicas** y **no lógicas**. Las primeras, una adecuación racional, corresponden a lo científico y económico. Las

<sup>172</sup> “Power and personality”; Ed. W.W.Norotn; Nueva York; 1948

<sup>173</sup> “Política”; Ed. Fondo de Cultura Económica; México; 1979. Citado por **Alberto Borrini** en “Mercado de la Opinión Pública”; Ed. Atlántida, Bs. As.; 1992

<sup>174</sup> (1818-1883) Economista, filósofo y revolucionario alemán, de influencia hegeliana. Con la ayuda de Friedrich Engels escribió las bases de las ideas socialistas y comunistas que dominaron la mitad del planeta a mediados del Siglo XX, hasta la caída del Muro de Berlín en 1989. Su obra más conocida es *El Capital*.

<sup>175</sup> “Ideología y Utopía”; Ed. Fondo de Cultura Económica; México; 1941.

<sup>176</sup> *Ideas expuestas por primera vez en su “Tratatto di Sociologia Generale”;* Ed. Barbera; Firenze (Italia); 1916

segundas, no adecuadas racionalmente, constituyen el resto, en especial lo socio-político. Cada acción posee para él dos elementos: el **residuo** o núcleo representado por el motivo real de la acción, y la **derivación** que representa la explicación de las propias conductas. Lo residual es, en la mayoría de los casos, hechos no lógicos que luego son “derivados” por pseudo-explicaciones.

El **psicoanálisis freudiano** también consideró a gran parte de las conductas humanas **como motivadas por impulsos inconcientes**, acompañados por explicaciones racionales. Una ideología, por lo tanto, será también una racionalización o derivación (según sea vista por Freud o por Pareto). Estas teorías postularon el nacimiento del **hombre masa**, contrapuesto a la sociedad de hombres “cultos” que pregonaba el iluminismo. Para ellos, el hombre nuevo, producto de la revolución industrial, se mueve por impulsos irracionales y en nombre de ideologías que en la gran mayoría de los casos son estereotipos.

Esta tendencia dió paso a entender a un nuevo tipo de humano, que acepta su condición como tal, posibilitando la coexistencia de su razón y su no razón, en **un todo integral** que se valora en tanto existe una proyección socioconciente de su propia existencia.

---

## OPINIÓN PÚBLICA INTEGRADORA

*Realidad, para nosotros, es más bien el resultado del entrecruzarse, del “contaminarse” (en el sentido latino) de las múltiples imágenes, interpretaciones y reconstrucciones que compiten entre sí, o que, de cualquier manera, sin coordinación “central” alguna, distribuyen los media.*

**Gianni Vattimo: La sociedad transparente**

Tal como hemos planteado al hablar de la imagen, la opinión es un emergente de la representación que se realiza en lo biopsicoaxiológico de las personas, influidas por sistemas psicosocioantropológicos. La emisión de la opinión a través de códigos verbales o no verbales, y la recepción de las opiniones de las entidades circundantes, hace que la búsqueda de homeostasis esté presente también en el concepto de opinión pública.

Existe, entonces, una opinión **biológica** (“de piel”), una **psicológica** (mentalizada, conciente e inconciente), una **axiológica** (valorante), una **psicosociológica** (de los líderes, o integrantes de grupo), una **sociológica** (de los grupos), una **antropológica** (de las sociedades, razas, culturas). Accionar estratégicamente sobre cada una de ellas hará de la tarea del experto en opinión pública una función realmente integradora.

Obviamente, ninguna de estos tipos de opiniones es suficiente por sí para “inclinarse la balanza” en su favor. Ninguna de estas variables puede ser tan fuerte como para llevar per se la opinión pública hacia la dirección pretendida. Pero sí puede ser desequilibrante cuando la toma de opinión es cada vez más frágil, más aún teniendo en cuenta la multiplicidad de mensajes a los que estamos permeables cada minuto.

**Por eso hablamos de un opinión pública integradora: la totalidad de las variables entran en juego, y ninguna es más importante de la otra. Frente a esta nueva visión (que en realidad sólo pretende integrar la variedad de posturas anteriores), se vislumbran nuevos espacios públicos cuyos actores son mucho más profesionales y diestros en las estrategias y tácticas de comunicación social. Estos nuevos espacios están ocupados por un nuevo tipo de público, menos “racional” y más acostumbrado a satisfacer sus carencias perentoriamente. Ya no existen las “filiaciones” de familia, las adhesiones eternas, los “discípulos incondicionales”. El público exige que se le seduzca minuto a minuto.**

## BIOPSIKOAXIOLOGÍA DE LA OPINIÓN PÚBLICA

*Los hombres casi siempre creen fácilmente aquello que desean*  
**Julio César**

La opinión pública se va formando en lo biopsicoaxiológico de cada una de las personas que conforman los grupos de interés. Cuanto mayor sea la afinidad de lo **biológico** (colores, formas, tácticas, concretizaciones), lo **psicológico** (formas de pensamiento, políticas y estrategias, procesos inteligentes de toma de decisiones) y lo **axiológico** (sistema de valores, filosofía política, actuación social), más positiva será la imagen real y por lo tanto, mayor favorabilidad de opinión respecto de la idea, persona u organización.

Lo **biológico de la opinión** conforma los procesos físicos (si se adecua a la fisiología individual) y también las manifestaciones externas como arquitecturas, colores (cromotipo), imago tipo, uniformes, etc. (todo esto conformaría el “hard” de la opinión pública).

Lo **psíquico de la opinión** se integra en los procesos mentales (la inteligencia o capacidad de resolver situaciones) como también la capacitación, la creatividad, la voluntad de trabajo, las innovaciones, la optimización de tareas, los procesos de repensamiento de ideologías, etc. (lo que sería el “soft”).

Lo **axiológico de la opinión** está en los procesos culturales, sentimentales, afectivos, espirituales, en los sistemas de valores, creencias y actitudes (lo que sería el motor que la moviliza y quizás, lo más fuerte dentro del mantenimiento de la opinión);

## PSICOSOCIOANTROPOLOGÍA DE LA OPINIÓN PÚBLICA

*Nadie ha gobernado jamás en este mundo  
basándose para ello en nada que no fuera la opinión  
pública*  
**Ortega y Gasset**

La actuación y posición de los humanos frente a los demás, la influencia desde y hacia los miembros grupales hablaría de lo **psicosocial en la opinión**, la aplicación del tipo de protagonismo social o actividad en la que se relaciona con otras entidades particulares o colectivas sería lo **sociológico de la opinión**, y el macroambiente socioeconómico-político enmarcaría la influencia de la **antropología en la opinión**.

Existe una relación respecto de **otros miembros del mismo ámbito o esfera de influencia** (similaridad de pertenencia), respecto de **la actividad frente a los otros conglomerados o corporaciones** (similaridad de actividad), y frente a lo que es considerado favorable por la nacionalidad o región en la que se encuentra conviviendo.

Estos aspectos, considerados por muchos autores contemporáneos, se complementan con los individuales conformando una totalidad. Influyen sobre lo biopsicoaxiológico, pero en general no determinan sino que son consecuencia de la primera comunicósfera.

## AXIOMAS DE LA OPINIÓN PÚBLICA INTEGRADORA

*Las reglas sirven para darnos cuenta de que lo que nos  
habíamos planteado como una recta no era ni más ni  
menos que eso.*

Analicemos algunos **axiomas** que nos ayudarán a comprender más y a actuar con mayor eficiencia respecto del funcionamiento de la comunicación para alcanzar una opinión pública integradora:

### OPINIÓN PÚBLICA INTEGRADORA

- ✍ **Cuanto más nítidamente se comprenda la necesidad o carencia del receptor, mayor será la comprensión del mensaje y la adhesión a la causa.**
- ✍ **Cuanto mayor asimetría exista desde lo biopsicoaxiológico entre las condiciones sociales de producción comunicativa y las condiciones sociales de recepción comunicativa, tanto mayor será la entropía o pérdida en la comunicación, y por consiguiente se tenderá a una desfavorabilidad de opinión.**
- ✍ **La influencia isocronológica de sistemas psicosocioantropológicos similares ayuda a encontrar mayor fidelidad comunicacional, generando una opinión pública más fiel.**
- ✍ **Muchas equivocaciones en la comunicación se dan cuando el receptor se desconoce o se lo toma como una masa despersonalizada que responde a estímulos iguales que otros, no entendiendo su homeostasis personal, única e irrepetible.**
- ✍ **La gente tiende a interpretar o a percibir los mensajes de los actores del espacio público de acuerdo con sus propios sistemas integrales de comunicación, distorsionando la comunicación en su propio favor, de acuerdo a su carencia.**
- ✍ **La gente evalúa la totalidad del canal transmisor, aceptándolo o rechazándolo como sistema completo, sin molestarse por analizar cada parte.**
- ✍ **La simpatía (concordancia) entre sistemas respecto de lo holoarcanofilológico aumenta la fidelidad y reduce la entropía, aún en temas puntuales.**

Al plantear el tema, mi objetivo fue comenzar a esbozar una propia tesis acerca del funcionamiento de uno de los fenómenos más complejos de los nuevos tiempos mediáticos, a través de una teorización integradora que sirva de unión a distintas posturas no siempre antagónicas pero en muchos casos dispersas. Además, no se me escapa la imperiosa necesidad de someter a prueba estas posturas, enriqueciendo la teoría con el trabajo de campo. Pero ese será otro capítulo.

Es que obviamente el tema no se agota en este pequeño acercamiento, que seguramente podría convertirse en el modesto inicio de un nuevo proceso que intente acercar mayor luz a este apasionante y complejo mundo de la comunicación social y

la generación de los nuevos espacios públicos, que partiendo de la idea de **Paul Virilio** de "golpe de estado mediático", se ha transformado hoy en un real y virtual **nuevo poder**.

## COMUNICACIÓN SOCIAL

*"Cien mil profesionales de las Relaciones Públicas son una fuente colosal de potencial humano para las comunicaciones. Sin ellos, sólo un puñado de diarios y estaciones de radio o TV contarían con el personal o los recursos necesarios para ocuparse de las actividades empresariales..."*  
*"Public Relations Today" en Business Week, julio de 1960*

Al profundizar el tema de la comunicación humana, intra y extrapersonal, analizamos la necesidad de un **canal** por el cual pueda transmitirse el mensaje. **El canal, en la comunicación social, es un instrumento por el cual el emisor se conecta con un grupo de interés no próximo entre sí.**

Cuando el receptor se transforma en un **grupo de personas unidos por un interés común, pero físicamente disperso**, el canal debe adecuarse para llegar a este público de manera especial, dándole a todos la posibilidad de acceder al mensaje. Así nace el **medio de comunicación**, instrumento que permite interconectar ambas puntas del proceso (emisores y receptores) en forma rápida y simultánea.

Estos medios o canales impersonales se han transformado en **protagonistas de nuestras vidas**. Sólo basta que enumeremos las horas del día que pasamos leyendo el diario, escuchando la radio o viendo televisión. Es ineludible, entonces, entender este fenómeno de suma importancia que merece un estudio especial de los relacionarios y demás profesionales de la comunicación.

En los inicios de las relaciones públicas, el periodismo era el instrumento por excelencia para dar a conocer sus mensajes en pos de alcanzar una imagen favorable de las instituciones. Una prensa que se había hecho masiva en parte gracias al aporte de la publicidad. **Hoy, la complejidad de los canales impersonales nos obliga a profundizar el conocimiento de sus funciones y operaciones que se van modificando vertiginosamente.** Comencemos con el análisis de distintas denominaciones y conceptos básicos.

---

## MEDIO VS. CANAL

*Así como tres fósforos unidos son una sola llama...*

Entendiendo por **canal** el conjunto de elementos que permiten transportar el mensaje desde la fuente emisora hasta el receptor-destino, el concepto de **medio** (no como "intermedio" sino como soporte del vehículo) se encuentra subordinado al de canal como una parte integrada a una visión más global.

El sustantivo **media** en inglés es utilizado para hablar de la radio, TV y prensa. Proviene del término **mediate**, que significa mediato, intermedio o interpuesto, en realidad, "lo que está en el medio de". Un concepto similar a éste es el utilizado para hablar de la opinión de los integrantes de una sociedad: el **espacio público**.

Entonces, ¿el medio es el canal? Sí, forma parte de él, pero no es **todo** el canal. Lo es sólo parcialmente, como sostén del vehículo. Sin el medio, el vehículo no podría desplazarse portando el mensaje. Pero de nada servirían el vehículo y el medio si no tuvieran lo **físico o corpóreo** (aparato sensitivo, fonador, muscular, nervioso, etc.) que posibilite enviar y recibir el mensaje.

**Cuerpo (o "muelle"**, tal como lo ejemplifica **David Berlo** en "El proceso de la comunicación"), **vehículo y medio forman parte del canal**, lo conforman solidaria e integradoramente. Para que la comunicación se dé, es necesaria la presencia de ellos como integrantes de un sistema. Por ejemplo, en la comunicación oral, los elementos físicos son nuestros aparatos fonador y auditivo, el vehículo son las ondas sonoras y el medio es el aire.

Estas razones nos llevan a asegurar que la denominación "**medios**" de comunicación es incorrecta, ya que en realidad son "**canales**" de comunicación. Los **mass media** son canales que nacieron con la función de influir sobre las masas, tanto en lo periodístico como en lo publicitario. Además, la traducción de la palabra inglesa **media** es más aceptable como "intermedio" o "lo que está en el medio de", que no alcanza al concepto más abarcativo de **canal**.

## MASA VS. SOCIEDAD

*Tengo en mi mano el arma que verdaderamente me da el poder de elegir y ejercitar mi criterio: el control remoto*

Los llamados "**mass media**" o medios de comunicación masivos, tuvieron su origen en la nueva sociedad de masas producto de la revolución industrial. Además, el término inglés **mass** no tiene el mismo significado que el español "masa": en castellano es algo más peyorativo. La traducción correcta del inglés sería "enorme grupo de personas, mayoría, gran magnitud".

Este tipo de organización humana (masiva), que produjo grandes cambios en la evolución de nuestra especie, fue necesaria para sostener un sistema de producción en serie, donde el hombre era solo un número, una pieza de la gran maquinaria productiva.

Poco a poco, la masificación fue dejando paso a nuevas formas societarias. Día a día los procesos mundiales nos han mostrado y nos muestran cambios que se van realizando, algunos en forma gradual y otros drásticamente. El ser humano está **dejando de ser un hombre masa**, para transformarse en un **integrante identificable y personalizado de un grupo social**.

Miremos las vidrieras, los kioscos, la televisión. Están colmados de productos exclusivos "solo para usted", revistas con un **target** (público blanco u objetivo) ultra-especializado, programas para distintos tipos de público **hipersegmentados**. La masificación es ya un fenómeno antiguo. Las agrupaciones sociales nucleadas por intereses y deseos similares están ganando terreno aceleradamente.

La **tercera ola**, la de la era tecnocrática que ingresó a nuestra jerga Alvin Toffler al hacer un repaso por la historia de las relaciones humanas en el mundo, necesita nuevos canales de comunicación, ya **no masivos**, sino **sociales**.

## INFORMACIÓN VS. COMUNICACIÓN

*Tenemos dos oídos y una sola lengua para poder escuchar más y hablar menos*  
**Diógenes**

Los antiguamente denominados medios de comunicación masivos, mantenían en forma espúrea el término **comunicación** en su definición, ya que a los responsables de la emisión del mensaje les interesaba muy poco escuchar la respuesta de los receptores: no buscaban la retroalimentación del proceso comunicacional. Su objetivo era la **información**, atosigando de datos pero sin permitir la transformación en emisores de los destinatarios del mensaje.

También es verdad que en esos tiempos no había posibilidades técnicas suficientes para captar instantáneamente el **feedback**. Pero el emisor no hacía mucho por cambiar esta situación, considerando al público como un rebaño que reaccionaba idénticamente a un mismo estímulo, considerándolos "ovejas de rebaño que pueden ser influenciados con facilidad"<sup>177</sup>.

Podemos hablar de **comunicación** a través de canales sociales recién cuando las nuevas tecnologías y las modernas corrientes de pensamiento comenzaron a tomar sumamente en cuenta al receptor, elevándolo al grado de protagonista, variando los contenidos, los códigos y los tratamientos de acuerdo a la **retroalimentación o respuesta** que recibían de los públicos destino de los mensajes.

Tal como sabemos, con la aparición de la prensa y la radio, muchos estudiosos de distintas disciplinas comenzaron a investigar acerca de esta nueva forma de comunicación ya no individual, sino masiva. Así apareció el esquema de **Harold Lasswell**, llamado diagrama de las 5W (o 5Q): "**Who says What in Wich channel to Whom with What effect**" (Quién dice Qué por Qué medio a Quién y con Qué efectos); es decir, un grafía que incluyó emisor, mensaje, canal, receptor e impacto, todo desde lo social. Más adelante, fue **Raymond Nixon** quien incluyó en el esquema "con Qué intenciones" y "en Qué condiciones", agregándole intencionalidad al planteo mecanicista de Lasswell.

La comunicación se buscó y se fue produciendo cada vez en mayor medida. No son pocos los ejemplos actuales donde las personas del público son los actores principales de los programas de radio o televisión, ya sea telefónicamente o sobre el piso de los estudios de transmisión. Como diría un publicitario, un periodista, un marketinero, o un relacionario: "**Primero averiguo qué, cómo y para qué desea el público escuchar, y luego sólo me resta decírselo.**" O como dicen los versos de Rudyard Kipling:

<sup>177</sup> Este fenómeno que marcamos como antiguo, lamentablemente en la actualidad sigue siendo la base filosófica del accionar de muchos integrantes de nuestra radio, televisión y prensa escrita.

*"Son seis mis fieles servidores,  
me enseñaron todo lo que sé;  
sus nombres son: por qué y cuándo,  
quién y cómo, dónde y qué".<sup>178</sup>*

---

## ¿M.I.M o C.C.S.?

*Se imagina un mundo sin televisión, ni radio, ni diarios,  
ni cine, ni carteles, ni imprenta, ni computadoras?  
Ayyy!*

Los antiguos medios de información masivos han ido modificándose con el desarrollo y crecimiento de las ciencias que contribuyen al fenómeno que actualmente posee una denominación general (aún no demasiado correcta) de **comunicación social**. Si bien todavía existen programas y emisoras que mantienen el concepto de masividad, la tendencia es fuerte hacia el sentido de la **segmentación del público** y la **adecuación del mensaje** al receptor.

Desde ahora, y a los fines de una mejor comprensión, a los instrumentos que se dirigen a un público indiscriminado sin aguardar la retroalimentación los llamaremos **MEDIOS DE INFORMACIÓN MASIVOS (M.I.M.)**, o simplemente **medios masivos**. A los que se dirigen a un público discriminado esperando su respuesta para continuar con un proceso comunicacional, los llamaremos **CANALES DE COMUNICACIÓN SOCIALES** (en adelante, **C.C.S.**)

Cuando **Charles Wright**<sup>179</sup> preguntó qué se entiende por **comunicación de masas**, fue más allá del concepto de TV, radio, cine, gráfica. Delimitó tres campos:

### - Naturaleza del receptor (auditorio)

- ✓ Debe ser **grande** (sin posibilidad de relación cara a cara),
- ✓ **heterogéneo** (de diferentes estamentos y roles sociales) y
- ✓ **anónimo** (sin posibilidad de conocimiento nominal).

### - Naturaleza del mensaje (experiencia de la comunicación)

- ✓ Debe ser **rápido** y sincronizado (poco tiempo entre emisión y recepción),
- ✓ **público** (posibilidad que llegue a todos los que desean recibirlo) y
- ✓ **transitorio** (no perdura por mucho tiempo, pierde actualidad).

### - Naturaleza del emisor (experiencia del comunicador)

- ✓ Debe poseer una **organización compleja** (división del trabajo, funciones),
- ✓ con **alta tecnología** (procesos electrónicos sofisticados) y
- ✓ con grandes **costos de producción**.

Al entender acerca de la **comunicación social**, algunos parámetros varían o se agregan:

El **receptor ya no es tan grande**, sino que existe alguna posibilidad de relación cara a cara, dado que el mensaje se dirige a un núcleo social determinado.

Al mismo tiempo, sigue siendo **heterogéneo, pero en menor medida**, sea por segmentación socio-económica/cultural o valorativa. En cuanto a la **anonimidad**, los C.C.S. **dejan de tenerla con absolutez**, pasando a una forma intermedia donde pueda conocerse de alguna manera a quién se le envía el mensaje. Este conocimiento del receptor permite la existencia de comunicación, en desmedro de la mera información masiva.

El **mensaje y el emisor** no sufren mayores modificaciones en sus características. Lo que se dice tiene mucho más en cuenta al receptor y a sus sistemas **BPA** (biopsicoaxiológicos) y **PSA** (psicosocioantropológicos) en una **búsqueda de sintonización o empatía en busca de homeostasis**. De la misma forma que el emisor adapta su tecnología a las mejores condiciones de recepción, lo mismo realizamos los humanos al buscar la comunicación sin ruido: nos adaptamos a los sistemas que ya accionan o influyen en quien va a ser persuadido.

Antes, los **M.I.M.** tenían un protagonista: **el emisor**. Luego pasaron por la etapa de los **semióticos**, dando la primacía al **mensaje**. Más tarde, **Marshall McLuhan** colocó en la cúspide al **canal**<sup>180</sup>. Hoy, los **C.C.S.** giran sobre otro eje: Su Majestad, el

---

<sup>178</sup> Por supuesto, las preguntas no se agotan en éstas que son sólo indicativas y calzan perfectamente en la rima inglesa.

<sup>179</sup> "Comunicación de masas", Ed Paidós, Bs.As., 1972



**receptor.** Pero mañana, que ya está entre nosotros, la cuestión pasará por una visión total, donde **operen la totalidad integradora de los sistemas.** *Será el tiempo en que los C.C.S. sean tal como sus creadores...*

## ¿TEORÍA BALA O TEORÍA ESPEJO?

*Nadie se encuentra en peor situación que los peces de colores para criticar el tanque en el que nadan*  
**André Malraux**

Si consideramos al receptor como indefenso frente al mensaje de los medios, como un **blanco pasivo** del proyectil enviado, el núcleo de la cuestión pasa por la dirección ("puntería") y fuerza **del mensaje.** Es la llamada teoría "**bala**". Pero el público está bastante lejos de ser pasivo. No existen efectos automáticos. El público responde sí y sólo sí ya tuviera latente esa propensión a una conducta o toma de decisión que busca el emisor masivo. **Si hay "pólvora" la "mecha" sirve, y produce la "explosión".**

Sería mejor considerar a los canales sociales como **espejos** en los que el público busca reflejarse, identificarse, afirmar su personalidad. Por eso "sintoniza" con lo que le es más afín. El receptor se quedará en la sintonía, comparará la revista o el diario, si siente que lo que recibe coincide con sus **actitudes** (predisposiciones) y **aptitudes** (capacidades). El target será influido en tanto lo que recibe afecte positivamente (satisfaga las necesidades) de sus sistemas biopsicoaxiológicos en busca de homeostasis. La multiplicidad de opciones actuales da al actor casero ("*home actor*") esta gran posibilidad de "tener el poder" y elegir a través del control remoto, del dial o de la compra de uno u otro medio gráfico.

**León Festinger**<sup>181</sup> buscó esclarecer la **conducta selectiva del receptor**, describiendo el intento que realiza (con ayuda de los mass media) de reducir o impedir las contradicciones (disonancias) entre sus actitudes, sus principios, su conocimiento y su acción, construyendo su propia percepción de acuerdo a una consistencia y congruencia psíquico-cognitiva lo suficientemente amplia para ser propia. La posición de Festinger apoya a la que estamos sosteniendo en este trabajo, y se denominó **teoría de la disonancia cognitiva.** Según esta teoría, el receptor ha realizado alguna conducta que considera disonante, y para recuperar su equilibrio necesita corroborar a través de los medios que ha tomado la decisión acertada, volviendo a creer.

En la **Universidad de Michigan**, EE.UU., se reunió a varios grupos de chicos de 10 a 13 años<sup>182</sup>. Divididos en grupos, se les presentó una misma serie pero con dos finales diferentes: en uno, el éxito se debía al comportamiento autoritario del héroe, y en el otro al comportamiento democrático y comprensivo. Todos los grupos señalaron que el mejor argumento era el del héroe democrático. Preguntados acerca del por qué de esta respuesta, respondieron que en sus casas ellos preferían que las cosas se resolvieran así. Una de las conclusiones posibles es que **la TV tiene pocas posibilidades de destruir patrones de comportamiento o valores dados anteriormente en una sociedad.** Pero cuidado: ¿Qué pasaría si el final autoritario se agrega a varios finales de distintas series, que se repiten incansablemente? **A fuerza de repetir conceptos, ¿los que ya están arraigados podrían temblar y olvidarse...?**

Ahora bien, estos fascinantes y poderosísimos canales de comunicación impersonales pueden ser tan maléficos o benéficos como lo desee quien los utilice. **Radio, TV, prensa** (dejo afuera al cine ya que por su evolución es hoy mucho más un arte que un CCS) son **instrumentos** de las personas y las sociedades. Como un bisturí, que en manos de un cirujano puede salvar vidas y en manos de un psicópata (por ejemplo, "Jack el destripador") sólo sirve para causar horror y muerte.

Por ejemplo, tomemos el caso de la **educación.** Mientras el sistema educativo, los maestros y profesores deben preocuparse en **qué** enseñar, la televisión, la radio y la prensa podrían ocuparse en **cómo** dar esos contenidos. Y si los maestros y profesores no se dan cuenta de que los estudiantes consideran mucho más valiosa la forma divertida, visual y ágil de los CCS, difícilmente puedan lograr enseñarles.

Mientras los medios tratan de captar al receptor para que elija voluntariamente sintonizarlos o comprar sus ejemplares, la escuela y la universidad pretenden erróneamente retener obligatoriamente al estudiante sentado en forma pasiva frente a una aburrida disertación "erudita". Sintetizando: la escuela tiene excelentes contenidos pero se equivoca porque los enseña con métodos arcaicos e impide el aprendizaje, mientras los canales enseñan con métodos modernos, lamentablemente (en su mayoría) sin contenidos. **Si los docentes entendiéramos que el "show" es uno de los tantos instrumentos a utilizar para cumplir con nuestras funciones...**

<sup>180</sup> "Understanding Media", Ed. Diana, México, 1968

<sup>181</sup> **Böckelmann, F.:** "Formación y funciones sociales de la opinión pública"; G. Gill; Barcelona; 1983

<sup>182</sup> **Carlos Joaquín Durán:** "Cómo ver televisión"; Ed. Don Bosco; Bs.As.; 1989

## FUNCIONES DE LOS MEDIOS MASIVOS

*Cuando revisamos el proceso de comunicación de cualquier lugar o estado de la comunidad mundial, observamos tres categorías de especialistas. Un **grupo vigila el entorno político del estado como un todo, otro correlaciona la respuesta de todo el estado al entorno, y un tercero transmite ciertas pautas de respuesta de los viejos a los jóvenes***  
**Harold Lasswell**

El primero en plantear una teoría funcionalista de los llamados medios de comunicación masivos (para nosotros canales de comunicación sociales) fue **Harold D. Lasswell**<sup>183</sup>, conocido por su **paradigma**.

En el artículo "**The structure and functions of communication in society**"<sup>184</sup> planteó un paralelismo entre la acción social de los medios y las funciones descubiertas en el análisis de la comunicación biológica o animal.

De su lectura podemos describir **tres funciones**:

- 1) **Supervisión del ambiente**: Vigila el entorno (cadenas internacionales, diplomáticos, corresponsales).
- 2) **Preparación de la respuesta de la sociedad**: Correlatores o intermediarios en búsqueda de respuesta interna (editores, periodistas, locutores).
- 3) **Transmisión de la herencia cultural de una generación a otra**: Emisores del legado y pautas sociales (pedagogos, familia, educadores).

Por la supervisión del ambiente se **protege** a la comunidad ante los hipotéticos peligros que puedan acecharla, y se analiza acerca de la conveniencia o inconveniencia de acciones.

Por el trabajo sobre la respuesta interna se trata de alcanzar el consenso, la preparación y la **capacidad de respuesta** necesaria del público frente a los acontecimientos de la realidad recolectados con la supervisión ambiental.

Gracias a la transmisión de la herencia cultural, las tradiciones dejan de perderse por la debilidad de la comunicación oral, alcanzando un acuerdo sobre **pautas comunes consensuadas** que deben transmitirse de generación en generación.

**Charles R. Wright** agregó una cuarta función, el **entretenimiento**, una búsqueda del esparcimiento y la diversión que sirva para disminuir el nivel tensional del receptor.

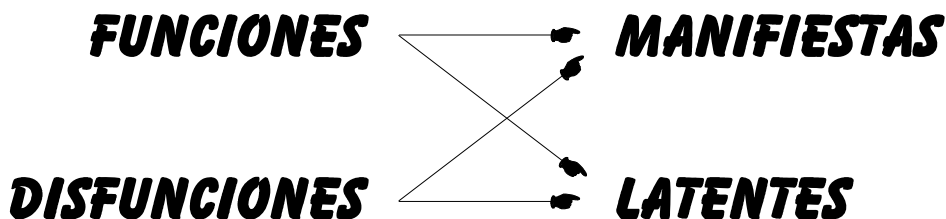
Nosotros mismos podemos llegar a encontrar más funciones para este tipo de comunicación tan especial. Por ejemplo, la función **socializadora** por la cual el público se siente parte de un ente mayor a sí mismo, un sentimiento de pertenencia a un grupo secundario que lo hace sentir, por ejemplo, el mismo dolor de la madre que llora la pérdida de su hijo en el noticiero, aunque jamás haya tenido noticia de la existencia de esas personas<sup>185</sup>.

## INVENTARIO FUNCIONAL DE WRIGHT

*La verdadera función de los medios es demostrarnos que no saben para qué sirven*

La teoría funcional no se queda en la mera enunciación. Existen consecuencias: **disfunciones** (efectos indeseables para la sociedad), **funciones manifiestas** (los resultados buscados), y **funciones latentes** (resultados inesperados).

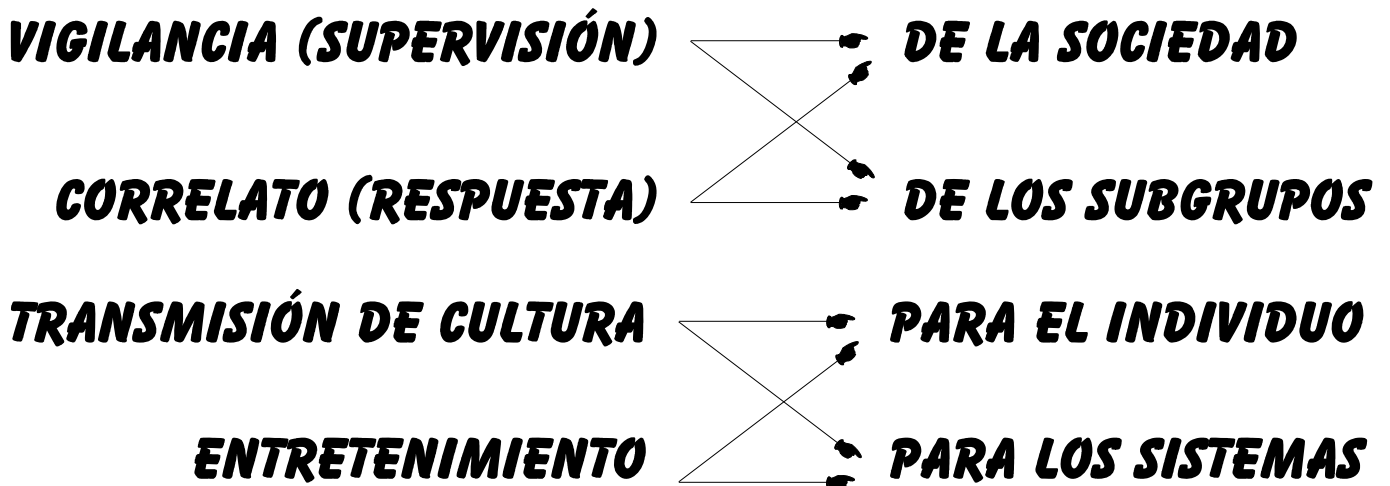
Para simplificar, podemos utilizar las **fórmulas**:



<sup>183</sup> Sociólogo estadounidense, nacido en 1902, especialista en psicología política

<sup>184</sup> Ed. Lyman Bryson, en "The communication of ideas", Harper y Row, New York, 1948

<sup>185</sup> ¿Recuerdan el tenso momento del seguimiento periodístico de una niña caída en el pozo, casi sobre el final de la película "Días de Radio" de Woody Allen, o nuestro famosísimo caso "María Soledad" de Catamarca?



#### RESUMEN DE FUNCIONES Y DISFUNCIONES

Un inventario de funciones y disfunciones de los medios de información masivos (que también se puede utilizar para los canales de comunicación sociales) es el siguiente:

##### 1.- VIGILANCIA

**Funciones:** Advertencia, prestigio (status), inspección (control), desarrollo cultural, etc.

**Disfunciones:** Amenaza a la estabilidad, pánico, ansiedad, individualismo, apatía, narcotización, amenaza al poder, etc.

##### 2.- CORRELACIÓN

**Funciones:** Movilización, combate de amenazas, impide el pánico y disfunciones de vigilancia, eficiencia, conservación del poder, consenso.

**Disfunciones:** Conformismo social, debilidad del espíritu crítico, pasividad, impide el desarrollo cultural.

##### 3.- TRANSMISIÓN CULTURAL

**Funciones:** Cohesión social, reducción de anomia, socialización, integración, consenso cultural.

**Disfunciones:** masificación, standarización, despersonalización.

##### 4.- ENTRETENIMIENTO

**Funciones:** ocio creativo

**Disfunciones:** distracción, pasividad, evasión, degradación de gustos y valores culturales.

##### 5.- SOCIALIZACIÓN

**Funciones:** sentimiento de pertenencia, acompañamiento, emoción vital

**Disfunciones:** inseguridad, aislamiento, indiferencia.

#### OTRAS FUNCIONES Y DISFUNCIONES

*Todos seremos famosos aunque sea por 30 minutos*  
**Andy Warhol**

Como sale de un primer análisis, en las cuatro funciones básicas es evidente una **latencia de lo cultural** que se desprende de cada una de ellas. Pero no sólo la cultura trasciende a través de los medios. Existen otras funciones, enunciadas por **Paul F. Lazarsfeld**<sup>186</sup> y **Robert K. Merton**<sup>187</sup> en "*Mass communication, popular taste and organized social action*"<sup>188</sup>. Ellas son:

<sup>186</sup> Sociólogo norteamericano de origen vienés, nacido en 1901, de amplia formación matemática, física y psicológica

<sup>187</sup> Sociólogo estadounidense, nacido en 1910, de enfoque crítico y perspectiva ética

<sup>188</sup> Recomiendo la obra de **Klapper, Joseph T.**: "Efectos de la comunicación de masas"; Klapper; 1949

**CONFERIR PRESTIGIO:** Los mass-media otorgan "status" a cuestiones, personas u organizaciones sociales. Su prestigio se realiza cuando aparecen en los medios. Al fin, **los canales de comunicación sociales (C.C.S.) legitiman el status social de la cuestión, persona u organización.** Que el rostro de alguien sea visto por miles de personas en un medio, muchas veces significa que ese alguien tiene la entidad suficiente para destacarse de la gran masa anónima.

Este efecto también puede darse en forma doblemente inversa, ya sea porque la **notoriedad sea negativa** (un delincuente, un corrupto, u otra persona cuya notoriedad le hace perder opinión favorable en el público), o porque la **personalidad** le otorgue prestigio al medio (gobernantes, estrellas deportivas, u otras que le permitan aumentar el rating).

**COMUNICACIÓN DE NORMAS SOCIALES:** Los mass-media exponen condiciones distintas respecto de lo establecido por las pautas culturales de la sociedad. En algunas ocasiones esto actúa como refuerzo de opiniones o valoraciones ya concebidas. En otras, se produce una modificación persuasiva que trastoca los valores y conceptos societarios. De todas formas, es prácticamente imposible que los medios logren crear por sí solos sistemas axiológicos de la nada. A lo sumo, y con un buen manejo comunicacional, lograrán **despertar contenidos latentes.**

**GLOBALIZACIÓN:** Otro fenómeno a tener en cuenta es la **globalización** de la actividad de los mass media: megamedios con economía de escala que buscan acaparar la información mundial. Son los grupos **Time-Warner** de EEUU, **Bertelsmann** de Alemania, **Hachette** de Francia y **Pearson** de Gran Bretaña, entre otros.

Los grandes diarios tienen la posibilidad de comunicar vía satélite sus ediciones nacionales e internacionales, simultáneamente. En la Argentina, el diario **Ámbito Financiero** se edita en la Capital Federal y en distintas ciudades del interior a través del satélite, recibiendo la información en los centros regionales e imprimiendo allí mismo, lo que asegura una más rápida y mejor distribución.

Aún así, en contraposición, la accesibilidad de la autoedición en PC acerca en costos a millones de micropublicaciones segmentadas que ya se esparcen por la superficie del planeta. Por ejemplo, en el **M.I.T.** (Massachusetts Institute of Technology) se puso en práctica el proyecto "**NewsPeek**", un sistema que posee un archivo computarizado con el perfil de cada abonado. Sabiendo sus necesidades y gustos se selecciona el material y se arma el diario para cada suscriptor, "a medida", pudiendo el receptor solicitar complementos y ampliaciones.

Los **manipuladores de las sociedades** también pueden utilizar los medios actuando con slogans, conceptos demasiado abstractos, "banderas de humo" que se enarbolan para tapar la visión sobre temas de real importancia. La manipulación necesita de un bajo nivel de reflexión y de una fuerte carga emotiva.

El hecho de poder ver al instante lo que sucede en cualquier parte del mundo, inclusive utilizando antenas emisoras que se llevan en la espalda de un periodista, y la proliferación de los canales de cable o de satélites privados, hace que vivamos cada vez más en una "**aldea global**" (como la llamó McLuhan), donde gracias a los canales sociales somos "vecinos" de personas que viven a miles de kilómetros. Vivenciamos el fenómeno de la moda e influencia social como si viviéramos en las mismas sociedades y hasta comenzamos a utilizar idiomas cada vez más parecidos, agregando a nuestro léxico normal palabras que son comunes en la jerga mediática.

**DISFUNCIÓN NARCOTIZANTE:** Es disfuncional para una sociedad tener grandes agrupamientos humanos adormecidos, lelos y apáticos. Este mecanismo funciona haciéndole creer al receptor que con una gran cantidad de información se lo tiene **al tanto de lo que ocurre en el país y en el mundo.** Con una **superinformación se logra un minientendimiento.**

La superficialidad de saber un poco de muchas cosas sólo logra la apatía, la narcotización, el adormecimiento. "Como son tantos los asuntos a tratar, y tantos detalles, es mejor saber de ninguno" piensa inconvenientemente el hombre masificado. Hasta llegar a confundir el estar enterado con hacer algo al respecto. Mantiene en alto su conciencia social. Pero no reacciona. Aunque sí exige a los gobernantes que solucionen los problemas de los que él está enterado. Un inmaduro círculo vicioso difícil de romper...

Al fin, las funciones de los canales de comunicación sociales deberían ser **mantener, despertar o modificar pautas de comportamiento individual, grupal y social que sirvan para el beneficio final de la comunidad que integran.**

## BENEFICIOS

*Espejito, espejito, dime tú: Quién es la más hermosa del Reino?*

Pero los canales de comunicación social también tienen otros beneficios, que van más allá de las funciones enumeradas:

- ☑ **Informa y actualiza los conocimientos**
- ☑ **Ayuda en las tareas hogareñas**
- ☑ **Ayuda a la comprensión de los fenómenos societarios**
- ☑ **Proporciona un reaseguro de la libertad y ética democrática**
- ☑ **Analiza los fenómenos económicos y financieros**
- ☑ **Posibilita el acceso a la publicidad y con ella a los productos o servicios**
- ☑ **Fomenta el deporte y las artes**

La sociedad es tan poderosa, que ha creado instrumentos (los **C.C.S.**) a su vez tan poderosos, que pueden modificar a la misma sociedad que los mantiene. Así, los **mass-media** son los que la sociedad quiere que sean, dicen y muestran lo que la sociedad quiere oír y ver. Es un circuito que se retroalimenta en forma constante y continua. Un verdadero espejo en donde nos reflejamos, que nos beneficia mutuamente.

Además, los CCS nos permiten expresar nuestras ideas, sin censura previa y en base a una actitud de libertad responsable, lo que es de gran beneficio para una sociedad democrática.

## SOBRE LA CENSURA Y OTRAS YERBAS

*Estoy en desacuerdo con tus ideas, pero daría gustoso mi vida para defender tu derecho a expresarlas*  
**Voltaire**

*Nunca una obra de arte provocó un daño social, mientras que muchos daños sociales obedecen a quienes quieren defender a la sociedad de las obras de arte consideradas peligrosas.*  
**Stanley Kubrick**

Los argentinos odiamos la censura. En nuestra **Constitución Nacional** se proclama que **la libertad de expresión es un derecho que el pueblo se reserva para sí, luego de haber elegido a sus representantes**. Es un reaseguro del sistema democrático. En el art. 14 expresa **“Todos los habitantes de la Nación gozan de los siguientes derechos conforme a las leyes que reglamenten su ejercicio; a saber: (...) de publicar sus ideas por la prensa sin censura previa (...)”**. Además, en su art. 42 asegura que **“(...) No podrá afectarse el secreto de las fuentes de información periodística. (...)”**.

Los derechos de los ciudadanos argentinos también están expresados en **la Declaración Universal de Derechos Humanos**, aprobada por la **Asamblea General de la ONU** del 10.10.1948, e incluida junto con **la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre** (IX Conferencia Internacional Americana, Bogotá, 1948) con jerarquía superior a las leyes en nuestro art. 75 inc. 22. Las Naciones Unidas determinaron que (art. 19) **“Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión.”** Y los Pueblos Americanos explicitaron que (art. IV) **“Toda persona tiene el derecho a la libertad de investigación, de opinión y de expresión, y de difusión del pensamiento por cualquier medio”**.

Pero es a mi criterio la **Convención Americana sobre Derechos Humanos** (Pacto de San José de Costa Rica, del 22.11.1969, Ley 23.054) quien profundiza más sobre estos temas. Una lectura de su contenido nos ampliará la función del relacionario en conjunto con el periodismo, además de nuestros derechos y obligaciones ciudadanos:

CONVENCIÓN AMERICANA SOBRE DERECHOS HUMANOS

*Pacto de San José de Costa Rica, 22 de noviembre de 1969 (Ley 23.054)*

(...)

**Artículo 13: Libertad de Pensamiento y Expresión**

1.- Toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento y de expresión. Este derecho comprende la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de toda índole, sin consideración de fronteras, ya sea oralmente, por escrito o en forma impresa o artística, o por cualquier otro procedimiento de su elección.

2.- El ejercicio del derecho previsto en el inciso precedente no puede estar sujeto a previa censura sino a responsabilidades ulteriores, las que deben estar expresamente fijadas por ley y ser necesarias para asegurar:

- a) El derecho a la reputación de los demás, o
- b) La protección de la seguridad nacional, el orden público o la salud o la moral públicas.

3.- No se puede restringir el derecho de expresión por vías o medios indirectos, tales como el abuso de controles oficiales o particulares de papel para periódicos, de frecuencias radioeléctricas, o de enseres y aparatos usados en la difusión de información o por cualesquiera otros medios encaminados a impedir la comunicación y circulación de ideas y opiniones.

(...)

5.- Estará prohibida por la ley toda propaganda en favor de la guerra y toda apología del odio nacional, racial o religioso que constituyan incitaciones a la violencia o cualquier otra acción ilegal similar contra cualquier persona o grupo de personas, por ningún motivo, inclusive los de raza, color, religión, idioma u origen nacional.

**Artículo 14: Derecho de Rectificación o Respuesta**

1.- Toda persona afectada por informaciones inexactas o agraviantes emitidas en su perjuicio a través de medios de difusión legalmente reglamentados y que se dirijan al público en general, tiene derecho a efectuar por el mismo órgano de difusión su rectificación o respuesta en las condiciones que establezca la ley.

(...)

**CONOCIMIENTO, SENTIMIENTO, ACCIÓN**

*La primera vez que tú me engañes, la culpa es tuya; la segunda vez, la culpa es mía*

Según **Melvin De Fleur**<sup>189</sup>, los medios pueden causar tres niveles de efectos:

**- Sobre el conocimiento:**

- ✓ **ambigüedad** (información insuficiente o conflictiva)
- ✓ **formación de opinión** (refuerzo de sus predisposiciones o cambio de actitud)
- ✓ **ampliación** (incremento del conocimiento)

**- Sobre los sentimientos:**

- ✓ **insensibilidad** (la repetición de malas noticias anestesia)
- ✓ **ansiedad** (frente a lo desconocido o inmanejable)
- ✓ **valores** (refuerzo o cambio, según los momentos psico-socio-axiológicos del receptor)

**- Sobre la acción:**

- ✓ **activación** (la información moviliza a la acción)
- ✓ **desactivación** (la información desmoviliza y deprime)

Para **Wilbur Schram**<sup>190</sup>, el efecto más importante que causan los medios en la sociedad es formar una base de conocimiento generada por sucesivas capas de información que se van depositando en forma constante e interminablemente en la mente de los receptores.

<sup>189</sup> "Teoría de la comunicación de masas", Paidós, Barcelona, 1986

<sup>190</sup> con **Rivers, N:** "Responsabilidad y comunicación de masas", Ed. Troquel, Bs.As., 1973

Pero esos mensajes deben ser previamente captados. Y para captarlos es necesario que pasen un proceso de selección. La **probabilidad de selección de un mensaje aumenta cuanto menor sea el esfuerzo necesario para recibirlo y mayor sea la gratificación que promete**<sup>191</sup>.

$$\frac{\text{GRATIFICACIÓN}}{\text{ESFUERZO}} = \text{SELECCIÓN}$$

## RATING Y OTRAS MEDICIONES. TARIFAS

*Si no puedes convencerlos, confúndelos*  
**Ley de Murphy**

El **rating, N.T.I. (Nielsen T.V. Index)** o medición de audiencia, fue inventado en 1930 por el norteamericano **Arthur Charles Nielsen**, ingeniero en electricidad. Consiste en una estimación porcentual de cuántas personas están viendo/escuchando un programa de T.V./radio en un lapso de tiempo. La proyección estadística se hace sobre una muestra representativa de la población.

Pero el rating es peligroso. *"Creo que la T.V. sufre enormemente por el mal uso que se hace del N.T.I."* decía Nielsen. Muchos miles de millones se han invertido o no en base a sus números, y los sistemas de medición están seriamente cuestionados, manteniéndose permanentemente en evaluación.

En los Estados Unidos, la tarifa del espacio publicitario está íntimamente relacionada con la cantidad de personas que se encuentren al mismo tiempo recepcionando el medio. Por lo tanto, temas como el zapping o el rating de tandas son tan candentes que pocos se atreven a tocarlos. Para tener una idea, a mediados de los '90, en la Argentina un punto de rating equivalía a unas 105.000 personas.

En nuestro país el sistema de medición de radio y TV pasó por diferentes etapas, desde los cuadernillos, las encuestas telefónicas, los medidores hogareños, el *people meter*, y otros tantos. Pero ninguno de estos sistemas brinda una satisfacción total a publicitarios, dueños de medios y anunciantes. Una revisión de estas mediciones y una auditoría seria y permanente es aconsejable para transparentar el sistema, algo que en 1996 estaba a punto de concretarse.

La gráfica se puede medir mucho más fácilmente. El **I.V.C.** (Instituto Verificador de Circulaciones de Argentina) posee una estadística bastante certera de la publicación de diarios y revistas, aunque la limitación es que esta información la tiene sólo acerca de los medios adheridos. Para las publicaciones, debemos tener en cuenta que una cosa es la impresión de ejemplares total (**tirada**) y otra es la cantidad de ejemplares vendidos (**circulación neta pagada**). Además, para tener un número más exacto, se puede medir la cantidad de lectores promedio que tiene cada revista o diario (**readership**), razón que incrementa el cálculo para saber la cantidad de lectores total.

La compra de espacios en los medios se realiza según las características propias. En radio y TV la medida de compra es el tiempo (segundos), variando la tarifa según el rating de cada segmento horario de cada canal o estación. El horario más caro de la TV es el de 20 a 22 hs. En cine se compra también por tiempo, pero se agrega como variable la cantidad de salas o circuito en el que va a ser proyectado el *spot* (se denomina así a cada salida de un aviso de TV o cine).

En diarios y revistas la compra de espacios se mide a través de superficies. Página, fracciones de página, cm de columna, o módulos, según la publicación, serán los factores a multiplicar aplicando la tarifa para que de el valor total de la pauta. En diarios y revistas, las páginas más cercanas a la tapa son las más caras y las impares más que las pares, ya que se ha estudiado que se leen con mayor atención. En las revistas el espacio más caro (en proporción) es la contratapa.

<sup>191</sup> Hipótesis basada en la "fracción de selección" ideada por **Wilbur Schram** en "Men messages and media"; Harper & Row; Nueva York; 1973

## ¿SOMOS PARTE DE UNA NUEVA CIENCIA?

*La ciencia vive corrigiéndose a sí misma. En ella no existen ideas "definitivas": Cada concepto está sujeto a desafíos que representan los nuevos descubrimientos*

**Carl Sagan**

*Curioso y más valiente que el resto, salió de entre las sombras. La inmensa luz del cielo había caído sobre el árbol, dejando sus oídos zumbando, y su vista casi ciega. Poco a poco abrió más los ojos y pudo entrever una luz amarillenta que provenía de la madera. Se acercó y la tomó. Rápidamente se dio cuenta que no sólo irradiaba luz sino calor.*

*La transportó a la cueva. Al entrar sintió esa placentera mezcla de sentimientos que da el saber, el poder, el descubrimiento. Levantó la llama, y él se irguió con ella.*

*Mujeres y hombres de la tribu se miraron entre sí, algunos con asombro, otros con incredulidad, otros con admiración. Caminó hasta el centro de la caverna y apoyó el tronco flameante sobre el piso. Junto a él se sentaron todos para sentir el placer del calor. Pronto la llama se apagó.*

*Quiso volver al lugar donde esa inmensa y enceguecedora luz se había "quedado pegada sobre el árbol". Naturalmente, se erigió en el líder de la expedición. En el camino les explicaba a los demás cómo había sido la experiencia. Cuando llegaron, la luz amarillenta todavía estaba encendida. Volvieron. Esta vez no estaba solo. El fuego, el descubrimiento, era de todos.*

La curiosidad por conocer, la ansiedad por descubrir, el placer de participar junto con la naturaleza transformando lo existente para beneficio propio y de los demás... Un largo camino que los seres humanos hemos transitado desde nuestros rudimentarios inicios.

Como aquél protagonista de un fenómeno natural que le asignó características mágicas, el **hombre** (siempre hablando en su sentido genérico, sin discriminación de sexo) buscó en su entorno lo que necesitaba. Primero para subsistir, luego para alcanzar confort, pasando por el reconocimiento de los demás y, por último, en pos de su autorrealización. Así fue encontrando el conocimiento, ya sea por descubrimiento casual, a través de su sentido común, o por la experiencia de sus antecesores.

Pero llegó un momento en que el ser humano comenzó a enfrentarse a una serie de problemas que no podía solucionar solamente con su sentido común ni con los conocimientos corrientes. Allí apareció la **ciencia** (del latín "*scire*": conocer, saber).



## RAMAS DEL SABER

*El último paso de la razón es reconocer que existe una  
infinidad de cosas que le son inaccesibles...  
El corazón tiene razones que la razón no conoce. Digo  
que el corazón ama naturalmente al ser universal y  
naturalmente a sí mismo. El corazón siente a Dios, no a  
la razón*  
**Blas Pascal**

La ciencia demuestra diferentes **ramas del saber**<sup>192</sup>:

- **Ciencias exactas.** Las que solo admiten principios, consecuencias y hechos rigurosamente demostrables (matemáticas)
- **Ciencias morales.** Las relativas a la ética y a la filosofía.
- **Ciencias naturales.** Las que estudian las leyes y propiedades de los cuerpos (física)
- **Ciencias ocultas.** Cada una de las que prosperaron en la Edad Media –alquimia, astrología, cábala, cartomancia, magia, etc.–, con un lenguaje simbólico incomprensible para los no iniciados.
- **Ciencias sociales, o humanas.** Las que tratan al hombre como sistema relacionado con sus pares (psicología, sociología, antropología, economía, geografía, historia, ciencias políticas, jurisprudencia, relaciones públicas, psicología social, etc.). Sólo las ciencias que se refieran al hombre como miembro de un grupo social pueden considerarse sociales.

El concepto ciencia como conjunto indiferenciado apareció en el Renacimiento con **Galileo** (1564-1642). Este pensamiento significó una ruptura frente a la concepción medieval, abstracta y dogmatista<sup>193</sup>. Los pensadores del mundo moderno, a partir de **Descartes (racionalista, 1596-1650)**, se volvieron a la “razón” como a la verdadera fuente del conocimiento científico, tropezando con grandes dificultades al pretender determinar los principios evidentes sobre los que basar la ciencia. En esa búsqueda, y superando el principio de la contradicción formulado por **Leibniz** (1646-1716), **Locke (empirista, 1632-1704)**, insistió en que las fuentes de la información científica radicaban en la observación directa.

Situado en la coyuntura histórica del racionalismo y el empirismo, **Kant** (1724–1804) estableció la necesidad tanto de la **razón** (racionalismo) como de la **sensación** (empirismo) para llegar a resultados completos en la ciencia y llamó **crítico**<sup>194</sup> a este punto de vista sintético.

Otro estadio en el desarrollo del método científico consistió en aceptar que la ciencia carece de fuentes absolutas de información: la certeza, más que un principio, constituye un punto de llegada o meta. Surge así el **pragmatismo**, articulado por **J. Dewey** (1859-1952), en el que la verdad científica se articula como relativa, no como absoluta (lo que no quiere decir que toda solución científica sea en sí absolutamente relativa). En este principio se basa el contemporáneo **relativismo**.

Mucho más actual es la teoría de la relatividad de **Albert Einstein** (físico y matemático alemán, 1879-1955), que se propuso averiguar cómo se transforman las leyes físicas cuando se cambia de sistema de referencia.

## INTUICIÓN Y COMPROBACIÓN

*La racionalidad nunca me llevó a descubrir nada*  
**Albert Einstein**

El conocimiento **arcaico** (del gr. “*arkhé*”: principio) vio la luz por la intuición, a través de **la magia y la mitología**. Después, el saber racional autónomo con la **aletheia** (del griego: verdad, o literalmente, des-velar) que quitaba el “velo” del mito por medio del **logos** (del griego: estudio, conocimiento) que aplicaban los “iluminados” en las ciencias formales o ideales.

Más adelante, la experimentación marcó el inicio de las ciencias fácticas y su verificación empírica. Desde el siglo XVII la ciencia y la técnica fueron logrando una comunión que dejó de lado el mero “**conocer**” por el más efectivo “**hacer**”. El **positivismo**, movimiento filosófico fundado por el francés **Auguste Comte** (también fundador de la sociología) planteó el “creo sólo en lo que mis sentidos alcanzan a captar”. Las doctrinas positivistas se basaron en las premisas de que todo conocimiento acerca de los hechos de la realidad está basado en los datos de la experiencia, y que más allá del ámbito de los

<sup>192</sup> Extraído de la Enciclopedia Multimedia Durvan

<sup>193</sup> Recordemos que recién en 1989 Galileo fue liberado de su condena a excomunión por haber declarado que la Tierra giraba alrededor del Sol. Después de firmar su declaración negando este hecho para escapar de la ejecución, repitió su famosa frase “epur si muove” (de todas formas se mueve).

<sup>194</sup> Recomiendo leer “Crítica de la razón pura”, quizás su obra más conocida.

hechos se encuentra el de la lógica y de las matemáticas, que en el positivismo lógico serían consideradas ciencias formales puras<sup>195</sup>.

Sin embargo, en los últimos tiempos hemos estado observando el inicio de una nueva era del conocimiento y de la ciencia. Con el advenimiento de la teoría psicoanalítica de **Sigmund Freud**, los aportes de **Carl Gustav Jung**, las teorías de la relatividad de **Einstein** y de los *quantum* de energía de **Planck**, el redescubrimiento del **pensamiento oriental** por parte de occidente, los conceptos con los que se catalogaba a la ciencia están siendo revisados.

Hoy el científico sabe que puede utilizar mucho más que la razón para acceder al conocimiento. Sabe que existen **energías** más allá de lo racional que interactúan en forma constante. Se da cuenta que ha pasado a ser objeto y sujeto de aquello que estudia. El desafío se da, entonces, para un nuevo marco en el cual la intuición pueda ser explicada en forma lógica y aplicada sobre la realidad para mejorarla. Un **concepto integrador** de las ciencias formales y fácticas con las nuevas aportaciones de lo psicológico profundo, que aún está esperando un planteo general y una delimitación de sus nuevos métodos y técnicas de validación.

La tecnología del siglo XX, basada en conceptualizaciones totalmente novedosas, cíclicamente pasa de la realidad a la teoría para volver a la realidad aplicando el conocimiento sobre el campo. Por supuesto, el proceso recomienza, transformando los hechos en beneficio de la humanidad. La conjunción actual **teórico-práctica** produce cambios rápidos, fascinantes y asombrosos en el conocimiento humano.

Mientras tanto, volvamos a concentrarnos en nuestro eje, y veamos un resumen de **cómo funciona el proceso científico**.

## EL PROCESO CIENTÍFICO

*En el punto donde se detiene la ciencia, comienza la imaginación.*

**Thor Heyerdahl**

*Un cerebro creador puede transfigurar la vida, la naturaleza y la humanidad*

**Charles Chaplin**

Al inicio está la **intuición**, ese "no se qué" que se "siente" internamente. La intuición se transforma (aunque no en todos los casos) dirigida o espontáneamente en imaginación, o para otros, **creatividad**. Esta imaginación creativa servirá en tanto y en cuanto pueda tener un **análisis lógico**, ya que sin él no se podría comunicar ni entender. En este análisis lógico interviene la relación entre la conclusión y los hechos intervinientes, entre el efecto y la causa.

Para que algo que ha sido intuido e imaginado pueda analizarse lógicamente, debemos pasar por la **inferencia** (conclusiones internas y subjetivas para explicar sucesos externos y objetivos) y luego a su forma explícita: el **argumento** (de argüir, expresar con ingenio). A los argumentos se les aplican dos criterios diferentes de corrección lógica: la validez **deductiva** (que va de lo general a lo particular) y la **inductiva** (que va de lo particular a lo general). Convalidado el argumento, resta el paso del empirismo o comprobación "en el campo" a través de la **experimentación**. Si la realidad comprueba y convalida, es aplicable, y por lo tanto puede ser considerado dentro del encuadre **científico**.

Como se ve, la coherencia lógica es necesaria pero no suficiente en las ciencias fácticas. Un enunciado será verdadero sí y sólo si puede sostenerse con datos empíricos. Mientras las **ciencias ideales o formales** demuestran a través de una lógica concluyente, completa y final, las **ciencias empíricas o fácticas** verifican hipótesis provisionales y temporales. En las



**TEORÍA PRÁCTICA**

primeras, la comprobación del teorema en la pizarra es suficiente, ya que "inventan" entes ideales, símbolos creados por la mente, enunciando relaciones entre ellos, utilizando el método lógico deductivo. Las segundas necesitan del trabajo en el campo, en la realidad concreta. Emplean símbolos interpretados, valiéndose de la observación y la experimentación. Estudian hechos, fenómenos reales. Realizan enunciados referidos directa o indirectamente a la realidad, utilizando un método que guarda una coherencia interna en búsqueda de verificación tanto deductiva como inductiva.



Las nuevas ciencias (de las que las Relaciones Públicas forman parte) han encontrado la **síntesis** luego de la **tesis** y la **antítesis**. Han tomado parte de las dos: pueden alcanzar la demostración a través de razonamientos lógicos y la verificación en forma de aplicaciones

**CIENCIA**

prácticas. A las naturales y sociales, las nuevas ciencias aportan las **sensaciones**, las **imágenes**, las **pautas de conducta** que antes se negaban<sup>196</sup> y el método lógico puede ser convalidado a través de reglas lógicas de inferencia deductiva e inductiva que se dan en la mayoría de los casos, pero que a su vez pueden tener excepciones que la confirman. En este nuevo concepto científico, la **intuición y la imaginación** pueden ser inicio, pero también centro y final, haciendo que todo el trabajo pueda ser modificado en forma sistémica y no lineal. Un nuevo tipo de ciencia que contribuye al mejoramiento del entorno humano.

Por otro lado, la disyuntiva que permanentemente se realizaba entre la **teoría** y la **práctica**, rivalizando en la importancia para el acceso del conocimiento, hoy ya se entiende como una **conjunción indivisible** que integra la **verdadera ciencia**, aquella que va desde las conceptualizaciones hasta la realidad, o viceversa. La ciencia fructifica, entonces, cuando totaliza el conocimiento teorético y pragmático.

El acceso del hombre al conocimiento se da en forma **subjetiva** (aunque para algunos es solamente objetivo, manteniendo un arcaico pensamiento del siglo XVII), de acuerdo a las inferencias que realizamos de nuestras vivencias del pasado, y en una búsqueda de objetivos futuros que varían en cada persona.

Y como esa subjetividad del conocimiento está basada en lo vivido por cada uno en una sociedad que lo ha influenciado (familia, amigos, escuela, trabajo, etc.), el producto personal está **siempre referido a lo social**, es decir, hacia el hombre frente a los grupos, ya sean éstos primarios o secundarios, de pertenencia o de referencia.

Las **Relaciones Públicas** (al igual que la psicología, la sociología, la publicidad, la psicología social y tantas otras ciencias del hombre) no ha sido designada como ciencia ya que, al decir de los científicos positivistas, no cumple con los requisitos mínimos. Intentaremos demostrar que esto no es así, siguiendo dos vías: la **primera**, utilizando los mismos argumentos con que la invalidan, las **características que posee la ciencia**, pero analizándolos bajo una visión profesional y no meramente teórica; la **segunda**, aceptando que las **Relaciones Públicas van siendo una ciencia integral** que no puede medirse con los cánones con que se medía en la prehistoria, en el medioevo o en la etapa de la revolución industrial, sino con parámetros adaptados a las nuevas realidades.

## UN INVENTARIO QUE CUMPLIMOS

*Es más fácil hacer leyes que gobernar*  
**León Tolstoi**

**Ezequiel Ander-Egg**<sup>197</sup> define a la ciencia moderna como el "*conjunto de conocimientos racionales, ciertos o probables, que obtenidos de manera metódica y verificados en su contraste con la realidad, se sistematizan orgánicamente haciendo referencia a objetos de una misma naturaleza, cuyos contenidos son susceptibles de ser transmitidos*". En forma muy similar la denomina **Bunge**: "*creciente cuerpo de ideas...que puede caracterizarse como conocimiento racional, sistemático, exacto, verificable, y por consiguiente, falible*".

A pesar de la ausencia de conceptualizaciones que incluyan lo **psicológico profundo** y la **compleja y variada relación de variables** que se da en todo momento del método científico, para convalidar que las Relaciones Públicas son una ciencia nos remitiremos a un inventario de **15 características** que los más importantes autores explican para determinar a una **ciencia**<sup>198</sup>.

- GENERALIDAD:** las Relaciones Públicas pueden ser utilizadas en **cualquier actividad que desarrolle el ser humano**, siempre que se cumpla con el objetivo de obtener una imagen favorable, búsqueda que hace a su esencia y existencia. Sus acciones se adaptan perfectamente a toda sociedad y contexto ya que forma parte de ellos. Los países más desarrollados consideran a las Relaciones Públicas como una actividad esencial en ámbitos tan diversos como son las empresas, las entidades de bien público, los centros médicos, las instituciones educativas, el turismo, la hotelería, las finanzas, las fábricas, el ejército o la política.
- APERTURA:** las Relaciones Públicas reconocen que sus hechos, valores y normas, **pueden ir siendo modificados en todo momento**. Todo su andamiaje teórico puede ser refutado, ya que sus leyes no son dogmas de fe. Para que este principio se cumpla, las asociaciones profesionales organizan encuentros, jornadas de actualización, congresos, donde distintos profesionales plantean nuevas formas de pensamiento, nuevas tendencias, nuevos enfoques para encarar problemas idénticos o totalmente diferentes. Para los profesionales de Relaciones Públicas, los paradigmas de hoy pueden dejar de tener sentido mañana, y para eso es necesario estar muy atentos a los cambios que se producen en el contexto.
- VERIFICACIÓN:** las Relaciones Públicas deben **aprobar día a día el examen de la experiencia y de la realidad**, ya que si a sí no fuera, difícilmente las organizaciones deseen seguir manteniendo en sus filas a profesionales en esta función.

<sup>196</sup> **Mario Bunge**: "La ciencia, su método y su filosofía", Ed. Siglo Veinte, Buenos Aires, 1981, pág. 15

<sup>197</sup> "Técnicas de investigación social", Ed. Humanitas, Bs. As, 1983

<sup>198</sup> Sugiero la palabra mnemotécnica GAVETA CEPULMECS

De todas formas, el relacionario se obliga a presentar ante quien corresponda las comprobaciones empíricas que sostienen su argumentación teórica. No puede haber Relaciones Públicas profesionales sin que exista esta comprobación con la realidad. **Quien no realice este trabajo de testear en forma experimental y observacional y de acuerdo al método científico, no puede llamarse profesional de Relaciones Públicas.**

- ☑ **EMPIRISMO:** las Relaciones Públicas **parten de los hechos, los estudia y analiza para luego volcar este análisis nuevamente en la realidad.** Toda acción de Relaciones Públicas se basa en una investigación previa donde se relevan datos empíricos, siendo el relevamiento de imagen real obtenido a través de la investigación la materia prima del trabajo del relacionario. Estos datos pueden recolectarse a través de cuantificables sondeos de opinión, datos censales, detección de climas laborales, perfil de actitud de los consumidores, diferencial semántico, etc.
- ☑ **TRASCENDENCIA FÁCTICA:** las Relaciones Públicas producen nuevos hechos, los analiza y le agrega a la mera descripción la inteligencia del profesional que busca transformar la realidad en beneficio común, **entendiendo más allá de los hechos.** Para esto muchas veces debe tomar decisiones de "separar la paja del trigo", desechando aquellos datos que no son relevantes. Gracias a esta trascendencia, a este "subirse a la montaña para ver el campo" se puede ser más certero en el análisis, desconfiando de las coincidencias y haciendo uso de las relaciones causales y no casuales.
- ☑ **ANÁLISIS:** las Relaciones Públicas encaran la problemática inherente a su ámbito en forma particular, **comprendiendo la situación del todo y también de la suma de las partes,** aunque sin dejar de lado la visión integradora gestáltica (del alemán "*Gestalt*": forma, configuración). Cada problema de Relaciones Públicas puede tener una solución. **La descomposición de los temas en elementos** que integran una estructura le brinda al relacionario una visión más amplia del fenómeno.
- ☑ **CLARIDAD Y PRECISIÓN:** las Relaciones Públicas procuran la **precisión y definición clara de los problemas,** para alcanzar soluciones con las mismas características. Si bien no concuerdo con las definiciones estáticas, creo que las definiciones funcionales u operacionales son necesarias para un entendimiento más acabado de la ciencia. En nuestro país todavía no se ha alcanzado un cuerpo teórico importante que se haya puesto de acuerdo en algunas conceptualizaciones específicas (aunque sí en las fundamentales y básicas). Aún falta camino por andar. Respecto al lenguaje propio o jerga, las Relaciones Públicas acrecientan día a día el vocabulario técnico, no sólo con palabras extraídas del inglés (recordemos que los líderes mundiales de las Relaciones Públicas son Estados Unidos y Gran Bretaña), sino también con neologismos locales. Por mencionar sólo algunos: house organ, gacetilla o news release, perfil de opinión, relacionista o relacionario, advertorial, etc. En cuanto a la precisión, las Relaciones Públicas trabajan permanentemente con mediciones y cuantificaciones de los fenómenos que registra, ya sea cuando estudia las opiniones y la imagen de las organizaciones tanto como las de las personas que las representan. Este estudio le permite lograr resultados más precisos.
- ☑ **ESPECIALIZACIÓN:** las Relaciones Públicas reconocen la particularidad de las técnicas empleadas en su desarrollo, que no obstante poseer los mismos objetivos, pueden utilizar caminos en mayor medida efectivos según la realidad del tema. Sin embargo, "la especialización no impide la formación de campos interdisciplinarios, tales como la biofísica, ...la psicología social, la teoría de la información..."<sup>199</sup> En su accionar es muchas veces confundida con la publicidad o la propaganda, como suele confundirse a hijos de una misma familia. Las Relaciones Públicas poseen un **campo de acción específico e incumbencias profesionales propias.**
- ☑ **PREDICCIÓN:** las Relaciones Públicas analizan los datos y las teorías en forma interdisciplinaria para conocer lo que ha sucedido en el pasado, cotejarlo con el presente y **predecir acciones futuras.** Por ejemplo, si en la historia de una empresa, cuando las mediciones de imagen superaban cierto nivel en la escala se producían mayores ventas en un período corto de tiempo, y en el presente la medición se encuentra en ese nivel, puedo inferir que las ventas aumentarán en el corto plazo. Esta predicción (que es falible, y como en toda ciencia empírica marca una tendencia) también sirve para poner a prueba las hipótesis. De todas formas, en las Relaciones Públicas (como en la ciencia humanística), no existe la certeza absoluta sino la probabilidad inductiva. Las verdades son siempre relativas, los resultados son siempre provisionales y temporales.
- ☑ **UTILIDAD:** las Relaciones Públicas se han transformado en una de las ciencias que mayor predicamento posee en los países desarrollados. Ningún dirigente que desee tener éxito en una gestión puede dejar de contar con un relacionario experto en los temas de comunicaciones con los públicos. Desde sus inicios, junto con el siglo XX, las Relaciones Públicas han sido utilizadas por las mayores empresas del mundo para **generar una imagen favorable y colaborar en gran medida al desarrollo de los negocios.** En los ámbitos del bien público y gubernamental, las Relaciones Públicas han desarrollado campañas para instituciones de lucha contra enfermedades, agrupaciones de exploradores y de ecologistas, desarrollo del turismo nacional, sistemas integrados de educación a través de los canales de comunicación sociales, y campañas de concientización para el cambio de mentalidad social y económica. Si

<sup>199</sup> Bunge, Mario: Op. Cít., pág. 20

entendemos al utilitarismo por el grado de bien y felicidad que provoca una acción, no por sus propósitos sino por sus consecuencias, sin dudas debemos considerar que nuestra ciencia lo cumple.

- LEGALIDAD:** las Relaciones Públicas poseen **normas y leyes que son de aplicación general**, insertando los hechos particulares en pautas generales. Ejemplos de esto los tenemos en las siguientes: "cuanto más favorable sea la opinión del público interno respecto de la empresa a la que pertenece, más fácilmente acepta los cambios que se le proponen y menos conflictos genera"; "cuando el público externo posee una imagen favorable de una empresa, la tarea del vendedor se realiza más rápida y efectivamente"; "la opinión pública es más difícil de modificar cuanto más afecte a las valoraciones respecto de sus propias necesidades vitales o de supervivencia". La secuencia del trabajo sigue la tradicional vía de problema-hipótesis-verificación empírica-ley-teoría, que luego es aplicada a un nuevo problema, recomenzando el proceso.
- MÉTODO:** las Relaciones Públicas llevan un método de trabajo que, en general, consiste en **un proceso de cuatro etapas** denominadas IPCE: **investigación, planificación, comunicación, evaluación**. Cada etapa está estrechamente relacionada con la otra, y guardan celosamente la estructura del método científico. Por la investigación se recolectan los datos que luego son analizados y ordenados en un plan, donde se explican las estrategias y tácticas a llevar a cabo para la solución del problema que se trata. En la comunicación tenemos la faz ejecutiva, donde se aplica sobre la realidad el análisis y la planificación. La evaluación mide y recolecta datos luego de haber afectado la realidad con las acciones de Relaciones Públicas. Esta evaluación sirve, junto con nuevos datos, para un nuevo análisis y recomienzo del proceso. Las hipótesis son comprobadas o no sobre la misma área de trabajo: en este caso, los diferentes tipos de públicos.
- EXPLICACIÓN:** las Relaciones Públicas analizan los hechos y les **buscan explicaciones científicas** que puedan servir de antecedente para utilizar en la solución de ese caso u otros similares. Por ejemplo, cuando el relacionario encuentra que el origen de un aumento de conflictos laborales en la empresa coincide con una merma considerable en las mediciones de favorabilidad de imagen interna, puede inducir o deducir de acuerdo a la necesidad de ese momento, realizando acciones correctivas. El análisis se puede convertir en ley, y el "tratamiento" servirá como antecedente y explicación para futuras acciones.
- COMUNICACIÓN:** las Relaciones Públicas son una de las ciencias que utiliza a la comunicación. Sabe con certeza las ventajas de **hacer público el conocimiento para que sea utilizado por quien desee hacerlo**. Aunque, para ser sinceros, es en este punto en donde los profesionales de RR.PP. más fallamos hacia nosotros mismos. Quizás sea por aquello de que "en casa de herrero, cuchillo de palo". La comunicación de las funciones y los quehaceres de las mismas Relaciones Públicas, de sus beneficios para las organizaciones, y de su cientificidad y responsabilidad ha quedado relegado a un segundo plano. En la Argentina necesitamos urgentemente **Relaciones Públicas de las Relaciones Públicas**<sup>200</sup>. La sociedad debe conocernos para que luego puedan solicitar con confianza nuestros servicios. Debe comprender los alcances de las acciones de Relaciones Públicas para distinguir entre buenos y malos profesionales. Ninguna ley de ejercicio profesional puede ser aplicable si no posee este consenso social. Es cierto que una ley que regule el ejercicio de las Relaciones Públicas es necesaria, pero también es cierto que no es suficiente. Es más fácil crear y modificar leyes que cambiar<sup>201</sup> las mentalidades y las opiniones. Las leyes sólo son eficaces si poseen el consenso societario. Una ley de Relaciones Públicas debería proteger a la sociedad de los malos relacionistas que creen que con la obtención de un título, una tarjeta personal o una matrícula es suficiente para acreditar ser un buen profesional, y defender a los verdaderos profesionales de aquellos que por ser promotores de discotecas u organizar fiestas se hacen llamar "rr.pp."
- SISTEMA:** las Relaciones Públicas están conformadas por un sistema interrelacionado de hechos, valores y normas. Este sistema es accionado por los valores supremos de libertad y justicia. Las teorías, hipótesis, variables, conceptualizaciones, premisas y conclusiones están relacionadas de tal forma **que conforman un sistema interdependiente**. Si por un lado se dice que las Relaciones Públicas forman parte de la comunicación, y si la comunicación necesita de una retroalimentación, una de las acciones que realizan las Relaciones Públicas es obtener la respuesta de los públicos con los que mantuvo algún contacto, ya sea a través de buzones de sugerencias, teléfonos directos, sondeos, etc. Por lo tanto, la idea de un conjunto inconexo de proposiciones, dogmas y teorías se encuentra alejada de la realidad de las Relaciones Públicas profesionalmente trabajadas.

<sup>200</sup> No es una preocupación nueva, ya que fue el tema del IV Encuentro de Estudiantes de Relaciones Públicas, auspiciado por la Asociación Argentina de Profesionales y el Colegio de Graduados, en el auditorio de Somisa, a fines de 1985.

<sup>201</sup> Cambiar es pasar de la potencia al acto. Por lo tanto, las opiniones o mentalidades posibles de modificar son sólo aquellas que ya tenían alguna posibilidad de hacerlo. El otro camino, el de pensar que podemos cambiar a cualquier persona, es realmente soberbio e ineficaz.

## RELACIONES PÚBLICAS EN LAS ORGANIZACIONES

*Los únicos que están siempre de vuelta son aquellos  
que no han ido a ninguna parte*

**Antonio Machado**

La totalidad de los seres vivos existen agrupados en sistemas o estructuras en donde conviven para alcanzar su misión de supervivencia. Para lograrlo, adoptan normas o leyes, explícitas o implícitas, que dependen de su situación espaciotemporal y su grado de evolución intelectual. En esta evolución van pasando en distintas etapas de

**supervivencia** (busca existir y permanecer),  
**eficiencia** (busca el mejor aprovechamiento de sus elementos integrantes) y  
**crecimiento** (busca optimizar sus funciones en pos de proyectarse y engrandecerse).

**A los sistemas en los que los seres humanos desarrollamos nuestras vivencias, aptitudes, actitudes, predisposiciones, afectos y deseos los llamamos organizaciones.** Estas estructuras o sistemas humanos conforman un **conjunto de integrantes solidarios entre sí, siendo miembros, constituyendo un todo y no sólo una suma de partes, donde cada uno acciona para alcanzar el objetivo final o misión de la organización.**<sup>202</sup> Es el concepto de *gestalt* o totalidad.

Los miembros de las organizaciones, entonces, son interdependientes, se articulan en forma total y no parcial, sus funciones son interactuantes y su existencia es solidaria. Cuando la organización es simple, las normas (en general implícitas) también lo son. Pero cuando se complejizan, la distribución de funciones y responsabilidades, las jerarquías y el flujo de información se hace también complejo, y en general, debe explicitarse en manuales de procedimiento.

Algunas **bases para desarrollar una organización eficiente** son:

- ⇒ **Conformar una agrupación humana simple, sencilla, directa y posible.**
- ⇒ **Integrar con la menor cantidad de niveles de mando posibles, haciendo que el flujo comunicacional sea breve. Si los niveles son muchos, es porque la organización se ha hecho compleja gracias al crecimiento.**
- ⇒ **Permitir, fomentar y facilitar la capacitación y el desarrollo de los miembros.**
- ⇒ **Realizar una meticulosa selección de personal, evitando los celos profesionales y dando una paga equitativa según las responsabilidades de cada miembro.**
- ⇒ **Delimitar con precisión los límites de autoridad, responsabilidad y decisión de cada miembro.**
- ⇒ **Estimular la creatividad y premiar la iniciativa.**
- ⇒ **Delegar, tanto responsabilidades como autoridad, sabiendo que el control debe ser un mecanismo regulador del sistema y no de vigilancia y represión.**
- ⇒ **Coordinar con eficiencia sincronizando los esfuerzos de todos los miembros en un libre juego normado, respetando las especialidades de cada uno siempre que aporten al todo.**

## NIVELES FUNCIONALES

*Es un principio indiscutible que para saber mandar bien  
es preciso saber obedecer*

**Aristóteles**

Las organizaciones se estructuran en distintos niveles funcionales, que en general se plantean como Directorio, Gerencias, Jefaturas y Operadores, siempre teniendo en cuenta las distintas realidades de cada una. Es decir, hablamos de **tres niveles organizacionales: mando superior, mando medio, y operación.**

<sup>202</sup> "Estructura y planificación de las organizaciones" de **José R. Lollini y Silvio Milsztein**, Eudeba, Bs.As., 1982

## NIVEL FILOSÓFICO-POLÍTICO

*No es tarea fácil dirigir a hombres; empujarlos, en cambio, es más sencillo*  
**R. Tagore**

Habitualmente, las relaciones públicas están insertas como departamento o área funcional dentro de organizaciones de todo tipo, cuyas filosofías y políticas le son propias por el tipo de actividad. Una siderúrgica, un hospital, una universidad, una iglesia, una embotelladora, una compañía de seguros, un partido político, una automotriz... cada una de estas empresas u organizaciones posee sus propias y personales "misiones" que hacen a la esencia de su existencia como entidad. Nuestro trabajo profesional allí se circunscribe a **realizar estrategias y tácticas de comunicación institucional que ayuden a alcanzar la misión organizacional o aquellos objetivos finales planteados por los más altos responsables de la organización.**

Objetivos o misiones de relaciones públicas, es decir, **filosofías y políticas de relaciones públicas propias**, se dan sólo en aquellas organizaciones cuyo origen está en la asesoría de imagen o de comunicaciones de empresa. **Una consultora de relaciones públicas tiene su propio esquema de valores organizacionales que marcan su esencia.**

Por supuesto que este sistema valorante es único e irreplicable para cada organización, más allá de que existan ciertas similitudes. Para visualizarlo mejor, en uno de los anexos se encuentra insertado un resumen de postulados que he puesto en acción al formar una consultoría en comunicaciones institucionales, que puede servir de orientación y que, obviamente, está teñido de la subjetividad del que lo redactó y del momento y lugar en que se puso en práctica.

## NIVEL ESTRATÉGICO: ESQUEMA F.O.D.A.

*Quien no tiene cabeza para prever debe tener espaldas para aguantar*

Cuando la función de **relaciones públicas** se realiza de acuerdo a filosofías y políticas ya planteadas por los distintos estamentos jerárquicos de una organización, la consecución de una acción profesional marca una estructura de pensamiento estratégico, más allá de realizarse como departamento interno o como consultora externa.

Un **proceso de planificación estratégica** sigue, en general, los siguientes pasos:

1. **ANÁLISIS DE LAS VARIABLES CONTROLABLES, INCONTROLABLES Y CONTEXTUALES O DEL ENTORNO.**
2. **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO.**
3. **DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS.**
4. **FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.**
5. **SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE RECURSOS A UTILIZAR.**
6. **DESARROLLO DE LOS PLANES DE ACCIÓN.**
7. **EVALUACIÓN Y RECOMIENZO DEL PROCESO.**

En el análisis de las variables intervinientes, tomando situaciones pasadas y actuales en prospección a un futuro, se tendrá en cuenta los distintos niveles del entorno y las áreas de la organización que estarán involucradas en el proceso. Analizaremos, entonces, las **Fortalezas** y **Debilidades** que se encuentren.

Cuando la empresa posea una fortaleza que para lo externo (por ejemplo, la competencia) es una debilidad, estará frente a una **Oportunidad**. Si en cambio, tiene una debilidad que para el contexto (o competencia) es una fortaleza, se encontrará frente a una **Amenaza**. Este análisis F.O.D.A. es sumamente útil para determinar el momento en el que se encuentra la organización y las posibilidades estratégicas que pueden llevarse a cabo en el futuro.

Existen factores que potencian o disminuyen las valencias de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Por ejemplo, la **posibilidad y probabilidad** de que se realice una variable es un factor a tener en cuenta. Otro es la **gravedad o importancia** que tiene una variable analizada respecto de las demás. La multiplicación de estos factores por los originalmente expuestos dará como consecuencia un cuadro estratégico aún más real.

El cuadro sintético, se puede plantear así (aunque el esquema es sólo a manera de ejemplo):

Variable	FORTALEZA	Posibilidad/ Probabilidad	DEBILIDAD	Posibilidad/ Probabilidad
1				
2				
3				
...				
Variable	OPORTUNIDAD	Importancia	AMENAZA	Gravedad
1				
2				
3				
...				

Luego de concretar este detallado análisis (cuyo secreto, como se darán cuenta, está en realizar una eficiente investigación), se fijarán los **objetivos básicos programáticos**, de acuerdo a la misión y finalidad de la organización. Para que se alcancen, **estos objetivos deben ser concretos, mensurables en su mayoría, ambiciosos pero realistas, coherentes entre sí y con el escenario correctamente analizado.**

También se formularán **objetivos operativos** que proponen resultados a lograr en un lapso de tiempo prefijado. Estas metas operativas deben ser coherentes con los lineamientos de la strategización básica, deben ser alcanzados con los recursos disponibles y deben estar registrados y expuestos primero para sus responsables y luego para todos los intervinientes en el proceso, a fin de que se produzca una provechosa interacción entre todas las partes involucradas.

## NIVEL TÁCTICO: PRODUCCIÓN DE HECHOS

*El hombre superior es lento en sus palabras y rápido en sus actos*  
**Confucio**

Al hablar del **nivel táctico** (proviene de la palabra tacto, lo que se puede tocar), nos encontramos con el momento para el cual se estuvo planificando estratégicamente. Las acciones tácticas, pragmáticas, hacen modificar la realidad (del gr. **praxis**, de allí que son prácticas) en beneficio de los planes trazados y según los objetivos finales de la organización.

En muchos casos, los “idóneos” en relaciones públicas se han valido de las tácticas para demostrar su capacidad, pero al desconocer las teorías, nunca han podido superar esa etapa de lo pragmático para “ver desde lo general”. Su valor se da exclusivamente en la consecución de **metas de corto alcance**, sin posibilidades mayores. En otros casos, los “licenciados” han utilizado las teorías para plantear difíciles y desafiantes filosofías y políticas que, más que aplicarse sobre una realidad concreta, se transformaban en **grandes utopías irrealizables**. Esta dualidad permanentemente estéril nos ha dejado mal parados en varias organizaciones que se han topado con estos “profesionales”, haciendo que odieran más aún a las relaciones públicas “chantas”.

Una filosofía y políticas institucionales de comunicación y transparencia sólo pueden llevarse a cabo con excelencia si se aplican profesionalmente **estrategias y tácticas de relaciones públicas** que prioricen la producción de hechos planificados y evaluados, insertos dentro de un plan armónico, con características de eficacia y eficiencia. La conjunción de la teoría y la realidad debe dar la verdadera ciencia relacionaria en todo su sentido, lo que nos beneficiará enormemente frente a los recipiendarios de nuestros servicios profesionales.

**La producción de hechos en base a la teorización hace a un verdadero científico.** En ocasiones estos hechos son informes, planes, cuadros de situación, cantidad de llamadas, cm de prensa, segundos de TV y radio, nominaciones, premios, buenos resultados de auditorías, negocios, nuevas posibilidades, etc. Lo importante no es tanto el patrón de medida utilizado, sino el haber tenido en cuenta que hablar mucho y no dejar nada sólo muestra, a la larga o a la corta, la ineficiencia de quien cree que las relaciones públicas son sólo una actividad de buenas voluntades y profusa verborragia.



## ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

*Nunca supe bien quién me daba las órdenes: si el jefe o su secretaria*  
**Escuchado a un colega despedido**

**La distribución de funciones y poderes que plantea el organigrama explícito de una institución no siempre condice con lo que la realidad es.** Y esto se produce no por un error de los expertos en recursos humanos, sino porque existen en las organizaciones otras fuerzas que influyen “por debajo” de los canales oficiales. La organización informal, implícita, en ocasiones es más fuerte que la formal. ¿No le ha pasado alguna vez que por conocer a alguien influyente alcanzó objetivos más rápido o mejor que si lo hubiera realizado por los canales formalmente habilitados?

Llamaremos **organización formal** al conjunto normativo que rigen las relaciones entre los integrantes, deliberadamente constituida por una actitud racional y consciente, explícita, de los miembros que la crean y componen. Los niveles funcionales, las responsabilidades, las jerarquías que se expresan como “oficiales” conforman la formalidad de los sistemas.

Pero el humano siente muchas veces la necesidad de apartarse de las normas explicitadas, aún cuando las considera valiosas: actuar de acuerdo a la informalidad da un cierto viso de libertad. En otras ocasiones ese apartarse surge por la inconsistencia de la formalidad. De una u otra forma aparecen las **estructuras informales** dentro de las organizaciones, aquellas que se manejan con normativas implícitas, poseen insuficientes controles, defectos de autoridad, distorsiones comunicacionales, duplicación de funciones, responsabilidades difusas, y fundamentalmente, van haciendo caer los procedimientos y las ventajas de las estructuras formales.

Cuántas veces se ve que la secretaria del gerente es la “subgerenta”, o que el antiguo empleado de cafetería sabe más que el jefe de personal acerca de los futuros movimientos de la plantilla, o que para conseguir algo más rápido que por los canales formales hay que ser amigo de...

Un **adecuada contención** de la expansión de las organizaciones formales es **constituir una organización formal segura, flexible, real y adaptable a los cambios, que contemple a la informal**, tratando de que los jefes (los que poseen el mando en la organización formal) sean líderes (los que conducen a la organización informal) y que los “escapes” informales sean los indicadores de fallas en lo formal que deben ser reparadas.

Las relaciones informales de la organización (**sociometría**) puede ser estudiada a través de la sociología y psicología social, y graficadas a través de técnicas de **sociogramas**. Estas técnicas nos sirven para determinar las relaciones grupales, los niveles de influencia social, de adaptabilidad/inadaptabilidad, liderazgos positivos y negativos, grados de aceptación grupal, otros centros de poder, puntos de conflicto.

## ORGANIGRAMAS

*Cuando se busca el modo de hacerse temer, se encuentra siempre primero el de hacerse odiar*  
**Montesquieu**

Se denomina **organigrama** a la representación gráfica de la estructura formal, un intento de **poner en un esquema o diagrama el funcionamiento y estamentos jerárquicos de las organizaciones**. Sin embargo, pese a que esta graficación se ha hecho cada vez más sofisticada, la complejidad de las nuevas realidades sistémicas hace que los organigramas vayan cambiando de forma y sean cada vez más difíciles de plasmar.

El conjunto normativo se encuentra en el **Manual de la Organización**, donde aparecen graficadas **las relaciones verticales** (jerarquías), las relaciones **horizontales** (división de tareas, áreas o especialidades funcionales) y la **conjunción de niveles** (responsabilidades de cada uno en un planteo orgánico). En los organigramas se puede ver este esquema en forma rápida y global, tanto para sus integrantes como para terceros.

Los **cursogramas o diagramas de procedimientos** (flujogramas) representan gráficamente un sistema de información y/o procesos rutinarios de operaciones, como por ejemplo la confección de un reporte anual. En general son explicitados en los Manuales de Organización para ser cumplidos por todos los integrantes en forma idéntica. Parecería ser la memoria de funcionamiento de la organización, que permite que funcione más allá de los miembros que la componen ocasionalmente.

Existen normativas para la confección de organigramas y cursogramas, que se pueden consultar en el **Instituto Argentino de Racionalización de Materiales**, Normas IRAM Nº 34.504, 34.501, 34.502.

Aún así, recordamos siempre que **la representación es accesoria respecto de lo que representa.**

## UBICACIÓN DE LAS FUNCIONES RELACIONARIAS EN LAS ORGANIZACIONES

*No necesito otro cargo que aquél que me permita  
cumplir con mi función  
José de San Martín*

Si hoy en día preguntáramos a las empresas qué son las RR.PP. y qué funciones cumplen, obtendríamos un abanico de respuestas tan amplio y con opciones tan variadas, que de ninguna manera podríamos definir con esa base el verdadero perfil profesional. Nos sería también muy difícil definir la posición organizacional que posee el profesional de RR.PP., ya sea como Director, como Gerente, como Jefe de Departamento o Área o como Staff.

Las funciones mínimas de una organización pueden ser:

- ◇ **Productiva**
- ◇ **Administrativa**
- ◇ **Financiera**
- ◇ **Recursos Humanos**
- ◇ **Planificación y Desarrollo**
- ◇ **Comercialización**

¿En cuál de éstas se encuadraría la de relaciones públicas? Veamos. Una parte de nuestras funciones tiene que ver con cada una de ellas; algunos las ponen dentro de las de comercialización, creyendo que nuestras acciones se circunscriben a los públicos consumidores. Otros debajo de los recursos humanos en el ánimo de encuadrarnos en las comunicaciones internas. También tenemos que ver con la planificación y el desarrollo de las organizaciones, con su actividad productiva, con sus finanzas.

Pero creo que, si bien nos sentimos cómodos trabajando en solidaria relación con cada una de estas áreas, **la función relacionaria debe tener su propia incumbencia, que en estrecho contacto con la administración en general, posee sus propias responsabilidades y dependencia directa con la cúpula organizacional.** Una situación muy similar a la informática, que hoy tiene peso propio luego de depender durante mucho tiempo de la administración por no encontrarle un lugar específico.

Sea cual fuere la forma y lugar en que se encuentre el área responsable de la imagen institucional, **su desarrollo y funciones deben gozar del apoyo de la más alta jerarquía** (la dependencia jerárquica debe darse desde el mismo C.E.O.<sup>203</sup>).

La posición ideal dentro del organigrama es generalmente citada como *staff* o asesora del máximo responsable, con relación jerárquica directa sólo hacia el personal a su mando y con una tarea colaborativa y coordinada con las demás áreas que puedan influir en la imagen de la organización, en grupos de interés internos, mixtos o externos.

Sin embargo, tomar una posición tan fundamentalista es desconocer que cada entidad es única e irrepetible, y que no se pueden dar fórmulas que sirvan para todos los casos. El criterio debería conformarse aceptando que **la posición más acertada debe permitir un funcionamiento integral, asegurando la consecución de los objetivos planteados.**

En cuanto a la **cantidad de integrantes**, obviamente depende del tipo de empresa, su misión, la magnitud total del personal, la importancia que tenga la comunicación dentro de su filosofía. Pero más que todo lo anterior, la **cantidad de acciones respecto al volumen, calidad y variedad de públicos o grupos de interés** es lo que verdaderamente conlleva a un análisis coherente para determinar el número de personal a cargo de las funciones de RR.PP.

Un informe de 1965 publicado en el *"Public Relations Reporter"* afirmó que entre las primeras quinientas firmas de EE.UU. y Canadá, el promedio de personas que atendían los asuntos de RR.PP. era de 10 en cada una. Luego de una época de auge, la racionalización y reingeniería de las organizaciones, la automatización de muchos procesos y el *"outsourcing"*<sup>204</sup> mantiene ese promedio, aunque las funciones y responsabilidades han aumentado.

---

## CAMPO DE ACCIÓN

*Pobre de mí que en esta tierra nació y en otras no sé vivir  
María Elena Walsh*

El profesional de **relaciones públicas** debería estar capacitado para cubrir las necesidades inherentes a la **investigación, planificación, ejecución y control de acciones de comunicación institucional buscando lograr una opinión pública favorable en los distintos tipos de grupos de interés (internos, externos e intermedios), y de acciones para la organización de**

---

<sup>203</sup> Chief executive officer, el responsable más alto, el número uno de la entidad

<sup>204</sup> También denominada "tercerización", búsqueda externa a la empresa para realizar tareas antes propias del personal de la organización.

eventos y recepción de visitantes, con su correspondiente ceremonial y protocolo, tanto en el ámbito público como privado, ya sea dentro de las organizaciones o como consultor externo a ellas.

Puede ejercer su profesión en forma independiente o dentro de todo tipo de empresas que posean relación con públicos, más allá de la misión institucional, ya sean éstas privadas o públicas, con o sin fin de lucro, gubernamentales, políticas, militares, religiosas, educativas, sanitarias, de servicios, productivas, nacionales o internacionales.

En síntesis, y complementando las incumbencias profesionales planteadas por el Ministerio de Educación (RM 01245 del 25.07.88), las relaciones públicas se ocupan de:

- Investigar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos comunicacionales que se establecen entre una organización (o persona) y sus públicos.
- Elaborar estrategias para actuar en relación a la imagen y a la comunicación institucional.
- Manejar los temas de lobby, actuación en canales sociales de comunicación, líderes de opinión, presentaciones empresarias, periodismo.
- Diseñar programas de comunicaciones para la motivación del personal, de publicidad institucional de organizaciones y de apoyo a la comercialización.
- Efectuar estudios e investigaciones del comportamiento de la opinión pública en relación con los temas que constituyen el objeto profesional.
- Realizar auditorías de imagen institucional para organizaciones y personas.
- Planificar e implementar las acciones necesarias para la organización de eventos, atendiendo los temas referidos al ceremonial y protocolo.

Si deseamos realizar una correcta descripción del puesto de relaciones públicas, debemos completar los siguientes aspectos de referencia:

- Identificación del puesto
- Finalidad u objetivo particular
- Funciones a cumplir
- Relación jerárquica
- Supervisión recibida y ejercida
- Factores de presión
- Decisiones
- Esfuerzo físico
- Disponibilidad
- Nivel intelectual requerido
- Experiencia
- Estructura familiar
- Adiestramiento especial

---

## COORDINACIÓN CON OTRAS ÁREAS

*El ejemplo no es el factor esencial para ejercer influencia. Es el único medio de lograrlo*

**Albert Schweitzer**

Como hemos visto, las relaciones públicas cumplen su tarea en estrecha relación con otras áreas de las organizaciones, como **administración, recursos humanos, comercialización, publicidad**, etc. Un trabajo coordinado y en colaboración fecunda trae como consecuencia un mejor aprovechamiento de los recursos y una optimización de los programas que se aplican con responsabilidad de cada área funcional.

**Es función de la cúpula organizacional (apex) mantener un clima de mutuo respeto y solidaridad permanente**, aún en instituciones que mantienen políticas de competencia interna que aceleran los procesos de calidad total e incremento de la productividad. Para lograrlo, en general se aconseja mantener reuniones periódicas de intercambio de información y sugerencias, además de concretar canales de comunicación horizontales que mantengan en contacto fluido a los distintos responsables sectoriales. Los programas o planes en los que varias áreas de la estructura están inmersas sirven para comprobar el funcionamiento coordinado y realizar ajustes si son necesarios.

En ocasiones, el departamento de relaciones públicas se propone muy pequeño, pero las áreas que necesitan de nuestras funciones integran personal dentro de sus plantillas que, dependiendo de ellos (departamentos de comunicaciones internas, imagen, publicidad institucional, prensa, etc.), en realidad son minisectores de relaciones públicas. Esos puestos organizacionales, aún cuando el encabezado del sector es de una disciplina colega (Personal, Marketing, Publicidad, Presidencia u otras), son ocupados en general por relacionistas o relacionarios.

Cuando las funciones típicas de nuestra profesión las realiza la misma área de relaciones públicas, hablamos de funciones **no delegadas**. Cuando las realiza otra dependencia de la organización, las denominamos **internamente delegadas**; cuando las realiza una empresa externa a la propia, las llamamos **externamente delegadas**.

---

## FORMAS ORGANIZATIVAS

*Después de la "lluvia de gurúes", el 95% de los gerentes sabe qué es lo que hay que hacer; el problema es que sólo el 5% efectivamente lo hace.*

Existen tres **sistemas básicos o formas organizativas** principales para manejar la función de **relaciones públicas**:

el **departamento interno** (funciones internamente no delegadas, o internamente delegadas en otro departamento o personas),  
la **consultora externa** (externamente delegadas) y  
el **sistema mixto** (combinación de interno y externo).

---

### DEPARTAMENTO INTERNO

*Casi todo lo que realices será insignificante, pero es muy importante que lo hagas*  
**Mahatma Ghandi**

Es un área con dependencia jerárquica directa de la línea de mando de la organización. **Puede tener nivel de Dirección, Gerencia, Subgerencia, Departamento, Jefatura o Área. Lo aconsejable es que, más allá de la categoría del sector, tenga una dependencia directa de la autoridad máxima de la institución.**

Protegidos por las leyes laborales y **dependientes de la plantilla de la empresa**, los profesionales del departamento o área interna se manejan con los mismos tipos de presupuestos y premisas que cualquier otra área del organigrama, actuando según el proceso de tareas que fija el método de las RR.PP. La mayoría de las acciones se realizan con personal propio dedicado a la especialidad, aunque en aspectos puntuales que exceden las posibilidades (como un sondeo de opinión, por ejemplo) puede contar con ayuda externa.

En el departamento, gerencia o jefatura, los distintos integrantes cumplen funciones predeterminadas, coordinados por una persona designada para la tarea supervisora (Director, Gerente o Jefe). El trabajo en equipo se realiza en forma solidaria, y en conexión permanente con otras áreas de la empresa.

---

### CONSULTORA EXTERNA

*Si Ud. es lo bastante afortunado para hallar algún joven con la osadía y energía especial que se necesitan para montar un negocio propio, podrá lograr grandes beneficios al tener a su servicio a una individualidad tan valiosa, de incuestionable calidad*  
**John Orr Young, fundador de la agencia Young & Rubicam**

Las empresas consultoras (también llamadas asesorías) **nuclean a profesionales que realizan tareas por contrato. Pueden abarcar campañas globales de RR.PP. o poner en marcha programas puntuales**, como investigaciones, comunicaciones internas, promoción y eventos, "lobby" y otros. En general, todas las funciones que cumple un departamento interno pueden ser ejecutadas por una asesoría externa, pero **sin pertenecer a la institución contratante**.

En el caso que la asesoría preste servicios completos, la posibilidad de tener profesionales de publicidad y marketing asociados brindará inmejorables posibilidades para otorgar un servicio de alta eficiencia e integrado.

Su efectividad radica principalmente en la confianza que le tenga la organización al darle la información de base, y en la relación que se mantenga con el contratante. El proceso de tareas es idéntico al del departamento interno: investigación, análisis y planificación, ejecución o comunicación y una evaluación permanente.

En general, el producto que la consultora entrega a la organización es un informe donde constan los antecedentes y datos recolectados (tanto sincrónicos como diacrónicos), un desarrollo, y conclusiones. Si la contratación incluye la producción de herramientas comunicacionales o acciones tanto *indoor* como *outdoor*, son éstas el producto o servicio a entregar.

**Puede trabajar en tres formas básicas:**

- Asesora, ejecutando otras personas las acciones**
- Asesora y colabora con el personal interno ya sea en la ejecución como en la evaluación**
- Asesora, ejecuta y evalúa las acciones planteadas.**

**Luis Melnik**, uno de los más afamados consultores en el área de comunicaciones y marketing, explica que el sistema de consultoría *“es aún muy nuevo pero nos ha dado enormes satisfacciones. Hemos aprendido a trabajar en silencio, con un equipo de jóvenes sociólogos, psicólogos, antropólogos y expertos en comunicaciones públicas. Nuestra tarea es subsidiaria de agencias y anunciantes. Ayudamos, sugerimos, no recibimos premios y tenemos que ser modestos”*.

Cuando el profesional es contratado por una organización, en general, luego de ponerse de acuerdo en responsabilidades mutuas, se firma un **contrato de locación de servicios**. Para que tengan una idea de cómo realizar este tipo de contratos, pueden buscar en los anexos un borrador típico y bastante simple, que debería ser firmado por ambas partes. Aún así, el asesoramiento de parte de abogados y contadores es imprescindible para el caso de que el relacionista sea un *“free lance”* o profesional independiente.

El trabajo como consultor posee *patterns* diferentes a los que habitualmente hemos escuchado de nuestros padres y abuelos. Por ejemplo, no es un trabajo de *“mostrador”*, sino que hay que salir a la *“pesca”* de los clientes, mostrándose permanentemente. Uno de los mejores anzuelos es una pequeña pero tentadora investigación acerca de ellos mismos. La pesca de clientes es un deporte que debe realizarse con deleite y vigor, sabiendo que en ocasiones se gana y en otras se pierde. Es tan placentero y motivador ganar un cliente como displacentero y frustrante perderlo.

Basados en reglas planteadas por **David Ogilvy**, un buen cliente debería cumplir con estas condiciones<sup>205</sup>:

- Su institución, producto o servicio es tan bueno que comunicarlo es un verdadero orgullo
- Su comunicación actual puede ser mejorada en el corto plazo, con posibilidad de crear acciones de calidad
- Sus ventas no han caído sistemáticamente durante un largo período de tiempo, o su mercado no se extingue
- Le importa que su agencia de comunicaciones obtenga beneficios por su trabajo
- Posee la suficiente apertura como para brindar toda la información necesaria
- Su estructura administrativa y de poder es lo suficientemente ágil como para no perder tiempo en burocracias
- No condiciona exclusivamente al incremento en las ventas la buena labor de comunicaciones
- Acepta que el servicio profesional que contrata es tan bueno como para no tener que ocuparse de él personalmente
- Sabe lo suficiente de comunicaciones como para darse cuenta a quién recurrir para que le complete lo que le falta

**Para mantener a los clientes**, es necesario:

- ✓ Tener muy clara la misión y objetivos a cumplir respecto de cada cliente
- ✓ Designarles las mejores inteligencias, y rotarlas de tanto en tanto
- ✓ Cuando alguna de nuestras inteligencias manifiesta expresa o tácitamente un cierto rencor o desazón hacia el cliente, quitárselo
- ✓ Producir, producir, producir. Hablar sólo para explicar lo producido
- ✓ El contacto con el cliente se debe mantener en todos los niveles que puedan tener injerencia, tanto formal como informalmente, generando lazos
- ✓ El número uno debe visitar a sus clientes para evaluar la marcha de sus procesos, tanto en los momentos de bonanza como en los de crisis
- ✓ Presentarles alternativas permanentemente, siempre que no le satisfaga la propuesta por nosotros
- ✓ Ponerse en su lugar al ver los temas
- ✓ Nunca excusarse diciendo que se estuvo trabajando para otro cliente. Cada uno debe sentirse único
- ✓ Jamás revelar el más mínimo secreto de un cliente a otro
- ✓ Cuando sea posible, utilizar el producto o servicio de nuestro cliente, única vía que permitirá hacer objeciones a su calidad si es que las tuviera
- ✓ Permitir que el cliente conozca a las personas que trabajan para él, pero nunca en su lugar de tareas

<sup>205</sup> “Confesiones de un publicitario”; Ed. Orbis; Barcelona; 1986

- ✓ Si se arman comités, generar un sistema de evaluación externo al mismo que pueda darse cuenta que si el objetivo era producir un caballo, no se termine aprobando un camello. En general, la producción comunicacional es tarea de la inteligencia individual, sirviendo las reuniones sólo como disparadoras o como evaluadoras
- ✓ Evaluar todos los procesos de realización, y efectuar una última revisión antes de entregar al cliente por parte del responsable del grupo de tareas
- ✓ Antes de presentar un informe, asegurarse que la ortografía y sintaxis esté correcta, que no existan amaneramientos o barroquismo, que tenga un formato agradable a la vista y simple para la lectura, que posea una *cover page* donde se resuma y describa en pocos párrafos lo que va a leerse después
- ✓ Resolver en pocos días una comunicación integradora que sistematice lo que al cliente le llevó años elaborar y comprender

---

## SISTEMA MIXTO

*Una vez que una nueva tecnología ha pasado como una aplanadora, si uno no forma parte de la aplanadora, forma parte del camino por donde ella pasa*  
**Nicholas Negroponte**

*Cuando un dedo señala la Luna, los idiotas miran el dedo*

La tendencia que se vislumbra mundialmente, y siempre teniendo en cuenta las distintas realidades empresarias y los mercados y públicos más complejos, es a **combinar las formas internas y externas**. Esto, junto con una mayor integración de disciplinas conexas como la publicidad y el marketing, produce una complementación de mayor productividad, evitando la duplicación de funciones y optimizando todos los procesos, en pos de asegurar que la empresa reciba lo mejor de cada uno y abonando sólo por los servicios que realmente necesita.

El concepto de trabajo en equipo (con su nueva variante llamada **task force o fuerza de tareas**) está adquiriendo cada vez mayor preponderancia y exige de los profesionales mayor adaptación. Los “grandes hombres”, cuya palabra intuitiva era escuchada y venerada van dejando paso a equipos que producen una sinergia de aptitudes y actitudes, adaptándose mejor a las realidades cambiantes.

En este sentido es que **hoy las organizaciones están adoptando estructuras más flexibles, por ejemplo, manteniendo un departamento interno de muy reducidas dimensiones que atienda las responsabilidades diarias y el control de los procesos, contratando los servicios externos de empresas de profesionales “free lance” para cumplimentar las funciones que aquéllos no puedan realizar.**

Este sistema **adquiere las ventajas de ambos, minimizando sus consecuencias desventajosas.**

El inconveniente mayor se plantea en los celos profesionales, ya que **si la relación de internos-externos no es fluida y de mutua confianza, la tarea se resiente.** Para que esto no sea un gran problema, una detallada delimitación de funciones y responsabilidades, una mayor flexibilidad y apertura de los internos y una compenetración de los externos manteniendo menos clientes por mayor cantidad de tiempo efectivo, logra resultados óptimos.

**VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

*Si la profesionalidad le parece cara,  
pruebe con la ignorancia.*

<b>DEPARTAMENTO INTERNO</b>	<b>ASESORÍA EXTERNA</b>
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Cumple funciones full-time (dedicación permanente) y en forma exclusiva, sin obligaciones con otras organizaciones.	Cumple funciones part-time (sin disponibilidad permanente) y no exclusivas, ya que atiende a varios clientes, más allá de que su ética no le permita atender a organizaciones competitivas entre sí.
Forma un equipo, fomentando el espíritu de cuerpo, confianza y solidaridad	Puede producir antagonismos y celos, al trabajar desde afuera tratando de superar las resistencias de los que conforman equipos de tareas ya conocidos y afiatados. Ante propuestas de extraños, las empresas pueden plantear sus reticencias ("Qué puede saber sobre nuestro negocio?").
Conoce perfectamente los canales de comunicación formales e informales de la organización. Sabe los "secretos" y participan de las decisiones internas. Conoce los informantes clave, los líderes de opinión informales, las corrientes de influencia, y los intereses no explícitos de la compañía.	No conoce en profundidad los canales informales de toma de decisiones y comunicación, ni los liderazgos de opinión, ni los estilos de la cultura interna. Este desconocimiento puede traerle inconvenientes en el análisis de las situaciones y en las formas y canales de sus mensajes, al no conocer los códigos y las personalidades de los interlocutores válidos.
En ocasiones genera un ahorro en el presupuesto, ya que no existen gastos más allá de los comunes, y al tenerlo siempre a disposición, el personal realiza por el mismo salario mayor cantidad de tareas que las que haría si fuera externo.	En ocasiones el cobro de honorarios es más caro para la organización, ya que debe incluir impuestos y materiales necesarios para una tarea legal y bien realizada. Existen consultoras que, además, valoran su versatilidad, conocimientos y experiencias, incrementando los montos de honorarios en relación a sus colegas internos.
Al tener una mayor disponibilidad y exclusividad, puede atender tareas urgentes o de alta reserva.	Al tener menor disponibilidad y exclusividad, casi no puede atender tareas urgentes o de alta reserva.
<b>DESVENTAJAS</b>	<b>VENTAJAS</b>
Pierden el sentido de objetividad. Al estar inmersos dentro de la situación y viviendo siempre en el mismo ambiente laboral, existe una tendencia a que no se puedan analizar las situaciones en su real dimensión, ingresando en el análisis aspectos internos y de cultura organizacional, imposibles de desprender. Está contaminado de los mismos defectos organizacionales.	Tiene mayor sentido de objetividad. Al estar fuera del problema a analizar, coloca entre paréntesis lo que pueda influir negativamente para aclarar las situaciones. Posee mayor libertad para visualizar más tranquilamente y sin presiones la globalidad. No está contaminado de los defectos de la organización.
No siempre sus consejos son atendidos correctamente, ya que se conocen otros aspectos de su personalidad más allá de lo profesional, y en general eso influye en la valoración de los pares. "Nadie es profeta en su tierra".	Aporta un "halo" de sabiduría y experiencia, ya que al no estar atado a ninguna organización en especial, se considera su consejo de más peso por estar imbuido de una variedad de casos análogos estudiados en otras oportunidades. Trae la "palabra santa" y en general se le da el "lugar del saber".
Tiene dificultad de actualizarse y de ser permeable a la realidad externa, ya que en general acepta que lo que ya sabe es lo que le ha servido para perdurar en el puesto, y no necesita más. Es poco flexible a distintas realidades.	Se actualiza permanentemente en diferentes tipos de seminarios, cursos, congresos y más aún, en lo aprendido por la experiencia de todos sus clientes. Sabe que si no está a la vanguardia del conocimiento no será contratado por las mejores empresas. Es flexible y versátil, ya que tiene que adaptarse permanentemente a tantas realidades como clientes posea.
La disponibilidad permanente hace que, en ocasiones, comience a sentir que necesite una mayor remuneración o mayores beneficios por su tarea. Considera que se torna día a	Sabe que es prescindible y que su tarea tiene una remuneración ya pactada, lo que hace que al mismo tiempo que se esfuerza en brindar un mejor servicio, no plantea

---

día más imprescindible.	inconvenientes ante la necesidad de realizar, en ocasiones, más de lo que se esperaba.
-------------------------	--

---

## RR.PP. Y EL DESARROLLO

*Entre vivir y soñar hay una tercera zona. Encuéntrala*  
**Antonio Machado**

**Nuestra profesión puede transformarse en el instrumento del desarrollo organizacional** a través de ese camino integrador que es la comunicación, seleccionando la información que llega para que sea eficiente impulsora de la información que sale de las organizaciones, en un proceso de mutua comprensión, conveniencia y armonización.

Para eso necesita de **profesionales cada vez más capacitados** que posean el **know how y la imaginación** suficiente para demostrar que la inversión en **relaciones públicas** no cae en saco roto, sino que brinda beneficios tangibles para una más rápida y menos costosa consecución de objetivos.

Esta es una tarea que no podemos hacer en soledad. **Aún sabiendo que la libertad tiene mucho de solitaria, debemos entender que nos necesitamos entre colegas para estrechar filas y trabajar con profesionalismo y amor a nuestra vocación para que cada día sean más las organizaciones que busquen los servicios de los buenos relacionarios.** Es una tarea que está comenzada pero que hay que afianzar.

La aparición de **nuevos profesionales muy preparados** y con una visión moderna de nuestra ciencia nos está dando un lugar dentro de las posibilidades de desarrollo de las organizaciones, y nuestras estrategias y tácticas están contribuyendo rápidamente a la consecución de los objetivos empresarios.

La constitución de un **nuevo Consejo Profesional de Relaciones Públicas**, con nuevos representantes que provienen de las universidades y de las empresas, abre nuevos horizontes que debemos apoyar si queremos un profesión que le sea útil a una sociedad ávida de comunicaciones humanas eficientes.

Para lograrlo, más que hablar mal de quienes no son verdaderos relacionarios, hablemos bien de quienes sí lo son, mostrando los ejemplos que puedan servir para plantear un nuevo paradigma de las relaciones públicas "a la Argentina". Divididos siempre nos han relegado. Juntos, con la mayoría silenciosa que hace (y bien), haremos de nuestras RR.PP. una ciencia que vale la pena ser profesada.



## ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE RELACIONES PÚBLICAS

- Perdona, señor... ¿Le importaría decirme qué camino debo tomar?

- ¿A dónde vas?

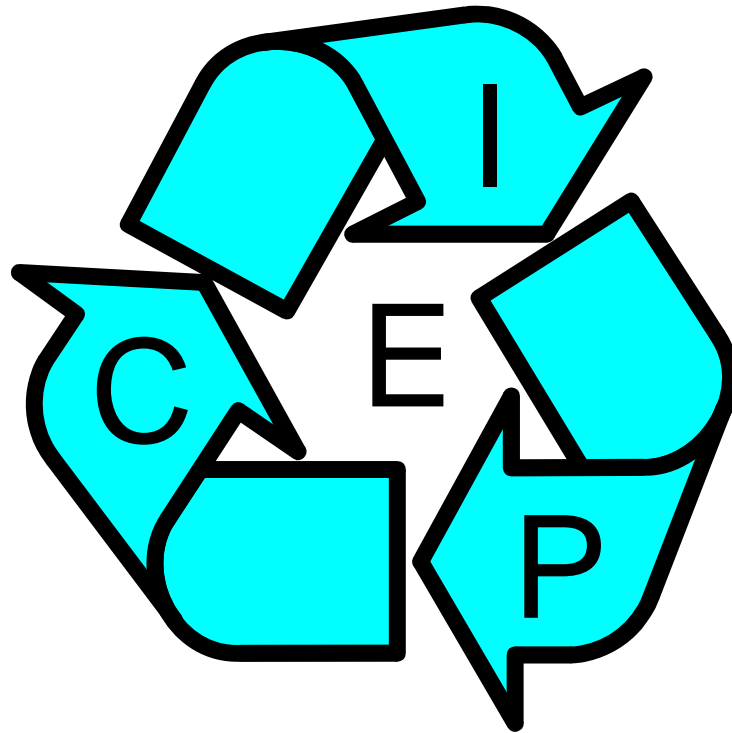
- No sé.

- Entonces, poco importa el camino que tomes.

*Lewis Carol en "Alicia en el país de las maravillas"*

El accionar profesional de nuestra ciencia posee un método o proceso de tres pasos con uno más interactuante en los anteriores: **investigación, planificación, comunicación más la evaluación**. El cuadro siguiente resume sus principales características y grafica la hélice que utilizaremos para su mejor comprensión como una tarea dinámica y en permanente cambio.

# El Proceso



## INVESTIGACIÓN

CIENTÍFICA \* PRECIENTÍFICA

- Clave para la toma de decisiones
- Perfil del target
- Perfil de la competencia
- Gustos, preferencias, necesidades
- Recursos y potencial

## PLANIFICACIÓN

ESTRATÉGICO \* TÁCTICO

- Recursos
- Riesgos
- Resultados
- Plazos

## COMUNICACIÓN

MASIVA \* SEGMENTADA

- Publicidad
- Promoción (ofertas, créditos, desc.)
- Merchandising
- Relaciones Públicas (Fam' s, news, etc.)
- Presupuestos

## EVALUACIÓN

CUANTI \* CUALI

- Control on line
- Evaluación parcial
- Evaluación global
- Objetivos vs. resultados

Tal como lo expresa **Alberto Levy**, la organización es un sistema sociotécnico en el que grupos humanos operan recursos mediante instrumentos técnicos para lograr objetivos. Los distintos niveles jerárquicos desarrollan políticas, estrategias y tácticas con el propósito de alcanzar esos objetivos (el “por qué”) en base a un método o proceso (el “cómo”). En esta organización el profesional de RR.PP. actúa de acuerdo al método científico y en correlación permanente con sus colegas de otras especialidades. Para que este proceso organizacional (sistémico) tenga éxito, todas las personas involucradas deberían participar de cada momento, en una sinergia que incremente la productividad.

**Harwood Childs** trató (antes de mitad de siglo) de ofrecer a los relacionistas una guía de acción que consideraba los pasos a seguir para identificar y resolver los problemas que se nos planteaban en los distintos tipos de públicos. Esta propuesta se denominó “**endecálogo de Childs**”, y fue un clásico en la enseñanza profesional. Si bien es bastante simple e incompleto respecto del moderno proceso estratégico IPCE, vale la pena su reproducción:

#### ENDECÁLOGO DE CHILDS

1. Identificar a los públicos
2. Estudiar a los públicos
3. Investigar mediante técnicas científicas, las conductas y actitudes de los públicos
4. Buscar las causas de las malas e inadecuadas relaciones públicas
5. Asegurarse de que la propia casa esté en orden al dirigirse a sus públicos
6. Planificar el programa o plan de acción
7. Asegurar que el plan y las actividades de relaciones públicas de la organización sean un camino de doble vía, que va hasta el público para dar y para recibir de él.
8. Uso eficiente de los medios de comunicación
9. Adaptar el programa o plan a las características de los públicos
10. No descuidar a los líderes de los grupos
11. Evaluación constante de los resultados.

## INVESTIGACIÓN

*A mi psicoanalista le oculto ciertas cosas. Le oculto mi nombre, mi nacionalidad, mi sexo. Retengo información estratégica*  
**Woody Allen**

- ¿Le ayudo? ¿Qué está buscando?

- Mi billetera.

-¿La perdió aquí?

- No, pero la busco en este lugar porque hay más luz...

La **investigación**<sup>206</sup> en ciencias sociales aplicada a la comunicación institucional es una valiosísima herramienta para la toma de decisiones. Proporciona datos cuali y cuantificables sobre la realidad. Estos datos deben ser analizados y utilizados adecuadamente. **John Marston** la define como “**un proceso planeado, cuidadosamente organizado y complejo para descubrir hechos y escuchar la opinión de otras personas**”<sup>207</sup>.

**Raymon Simon**<sup>208</sup> enumera una serie de características de la investigación:

- ☞ **Proporciona información acerca de las actitudes y la opinión del público**
- ☞ **Proporciona información objetiva para la programación**
- ☞ **Actúa como un sistema de “alarma preventiva”**
- ☞ **Permite asegurar el apoyo interno para la función de relaciones públicas.**
- ☞ **Acrecienta la eficacia de la comunicación.**
- ☞ **Lubrica la maquinaria de las relaciones públicas.**

<sup>206</sup> Del lat. investigare: seguir la pista o las huellas

<sup>207</sup> “Relaciones Públicas Modernas”; Mc Graw-Hill; México; 1986

<sup>208</sup> “Relaciones Públicas”; Ed. Limusa; Bs. As.; 1995

Gran parte de los "ajustes de presupuestos" trazan líneas rojas sobre los números dedicados a la investigación. Sin embargo, y pese a que la información seguramente es costosa, la falta de información es aún más costosa: sus efectos pueden ser devastadores.

Estudiar a los grupos de interés en sus distintas esferas de influencia comunicacional es fundamental para alcanzar eficiencia. Saber los gustos, preferencias, actitudes, aptitudes, niveles socioeconómicos y culturales, personalidad de los públicos actuales y potenciales es importantísimo. **Una buena definición del perfil biopsicoaxiológico del target, y de sus relaciones psicosocioantropológicas dará grandes facilidades al seleccionar el mensaje persuasivo y los canales de comunicación.**




Muchos aseguran que el público es "así", sólo porque durante un tiempo "le parece" que era "así" (y en esto de la experiencia, en general, lamentablemente suelen considerarse infalibles). Tratan al público como a sus hijos, que cuando crecen y cambian, no los entienden: *creen que son bebés con "barba"*. Por eso, cuando se realiza el contraste de los "pareceres" con las "seguridades" que dan las investigaciones científicas, las sorpresas suelen ser muchas.

Las nuevas técnicas de investigación posibilitan tener información sumamente actualizada de las distintas tendencias de los públicos que son de nuestro interés particular, con márgenes de error controlados y mayormente seguros.

La investigación puede sostener dos **vías teóricas** importantes:

- ✓ **Positivista:** se buscan las causas de los hechos a través de análisis estadísticos (cuestionarios, censos, estudios demográficos)
- ✓ **Fenomenológica:** se busca la comprensión de los hechos a través de métodos cualitativos recogiendo datos descriptivos como las palabras y conductas de los investigados (observación participante, entrevistas en profundidad, etc.)

Las **acciones de investigación y recolección de datos** que realiza un profesional de las relaciones públicas son variadas, entre las que se encuentran:

-  **análisis documental cuanti o cualitativo** (literatura actual, documentos históricos, información periodística, datos estadísticos, correspondencia a la empresa, informes internos, datos de otras áreas, análisis del contexto, fuentes estadísticas oficiales),
-  **estudio de la situación** (observación directa o participante, encuestas sobre los grupos de interés internos y mixtos, encuestas de opinión pública, cuestionarios abiertos y/o cerrados, focus groups, entrevistas focalizadas, estructuradas y/o no estructuradas, entrevistas con líderes de opinión, experimentación en laboratorio o campo),
-  **documentación explicativa** (otras investigaciones, confrontación teórica, cursos, congresos, conferencias, definiciones de hipótesis).








---

## TÉCNICAS PRECIENTÍFICAS Y CIENTÍFICAS

*Según las encuestas, la gente no sabe lo que dicen las encuestas*  
**Manuel Mora y Araujo**

*Los empresarios tienen que saberlo: la información tiene valor estratégico*

Las **técnicas precientíficas** de investigación son todas aquellas que aportan datos para el análisis, pero los mismos no pueden ser tomados más que como **indicios, sin posibilidad de certeza**. Se consideran precientíficas las siguientes técnicas:

-  el **análisis de los medios de prensa** en sus informaciones relacionadas con el ramo de la industria en la que se trabaja,
-  el **análisis de las news letters** de otras empresas,
-  el **registro de hechos básicos** (fichas donde se asientan acontecimientos, datos sobre personas y otros temas que son importantes de recordar),
-  la **lectura** de bibliografía y artículos varios relacionados con la profesión,
-  las **entrevistas informales**,
-  la **recepción inteligente del cine, la radio y la televisión** en los temas que puedan influir sobre nuestros grupos de interés,
-  la **observación** de las formas de vida de la población y de los hábitos y actitudes de los targets,

✍ y toda otra acción **no tabulada ni medida** con procedimientos epistemológicos.

Las técnicas **científicas** son aquellas que, siguiendo un **método de investigación cuanti o cualitativo**<sup>209</sup>, logran resultados con márgenes de certeza tales que alejan el peligro de la toma de decisiones por acumulación de datos intuitivos. Existen distintos **tipos** de investigación: **descriptiva, exploratoria y explicativa**, pudiendo investigar a grupos o personas individuales (**unidades de análisis**).

Los **momentos** cruciales de la investigación se resumen en:

- ✍ el **plan maestro de la investigación, con los objetivos de estudio**
- ✍ la **delimitación del marco teórico, el estado del arte y la/s hipótesis**
- ✍ la **definición de los conceptos**
- ✍ la **categorización de las variables**
- ✍ la **selección correcta de la muestra**<sup>210</sup> (**unidades de análisis**)
- ✍ la **confección del instrumento de recolección**
- ✍ la **puesta en marcha de la metodología**
- ✍ el **método de análisis final**
- ✍ la **síntesis de los resultados**
- ✍ las **conclusiones**

Algunas de las técnicas científicas más usadas por **relaciones públicas** son<sup>211</sup>:

- ✍ La **auditoría de RR.PP.** (quizás la más requerida en nuestra profesión). Implica un estudio completo de las distintas acciones emprendidas, la posición de opinión que tienen los distintos grupos de interés (**sondeo de opinión**), y las posibles tendencias que se vislumbran para actuar en consecuencia. En general esta auditoría la realiza una consultora externa a la organización para asegurar aún más la objetividad de los datos recolectados.
- ✍ Las **entrevistas (formal o informal, focalizada, profunda y/o no dirigida), encuestas, tests sociométricos y cuestionarios científicamente elaborados.** Permiten averiguar cómo se está llevando a cabo alguna acción o campaña, y qué resultados concretos existen al momento de la medición. Se pueden realizar cara a cara, por correo o por teléfono, variando los márgenes de error para cada caso. En los cuestionarios se realizan preguntas que se pueden clasificar en **abiertas** (no poseen limitaciones de respuestas), **cerradas** (poseen limitación de respuestas, ninguna opción se escapa de las respuestas planteadas de antemano), **en abanico** (se elige ante un número de respuestas posibles, abiertas o cerradas) y **de estimación** (es un abanico cuantitativo que va, en general, de la aprobación total a la desaprobación total, pasando por el neutro, proporcionando un instrumento de medida de la respuesta)
- ✍ La **medición de actitudes y opiniones.** Posee diferentes **escalas de ordenación** (puntos, clasificación directa, comparaciones binarias), de **intensidad**, de **distancia social** (Bogardus, Dood, Crespi), de **Thurstone**, de **Lickert** y de **Guttman**.
- ✍ El **análisis de contenido.** Se propone “*describir con la mayor objetividad, precisión y generalidad lo que se dice sobre un asunto determinado, en un lugar y tiempo dado*” (Laswell), estableciendo **unidades** de análisis, **categorías** de análisis y seleccionando **muestras** de análisis.
- ✍ El **diferencial semántico.** Mide el significado psicológico común de los conceptos (estudio psicolingüístico), agrupando adjetivos en pares opuestos y formando grupos, indicando: la **evaluación** que hace el sujeto (bueno-malo, hermoso-feo), el **potencial** (fuerte-débil, grande-pequeño) y la **actividad** (activo-pasivo, rápido-lento). El método fue propuesto por **Charles Osgood, Suci y Tannenbaum**<sup>212</sup>.
- ✍ La **observación metódica.** Puede ser **estructurada** o **no estructurada**, **participante** o **no participante**, **individual** o **equipo**, en **trabajo de campo** o en **laboratorio**.
- ✍ La recopilación científica de **material documental.** Este material se cataloga en **escrito** (documentos históricos, prensa gráfica, bibliografía, ensayos, informes y estudios, memorias y anuarios, documentos oficiales), **estadístico, de imagen y sonido** (iconográficos, fílmicos y de vídeo, fotográfico, oral o fonéticos) u **objetos**.

<sup>209</sup> Se denomina *metodología* al modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. Proviene del gr. *meta*: lugar a dónde se desea llegar y *odo*: camino

<sup>210</sup> Muestra es una parte seleccionada del universo de investigación, que cumple con sus mismas propiedades (características o rasgos representativos)

<sup>211</sup> Ampliar con **Ezequiel Ander-Egg**: “Técnicas de investigación social”; Ed. Hvmánitas; Bs. As.; 1983

<sup>212</sup> “Measurement of meaning”; University of Illinois Press; 1957. Por ejemplo, si averiguamos las diferencias que la gente expresa acerca de las palabras “simpática” y “linda”, no encontraremos nada particular; sin embargo, cuando alguien habla de una “linda chica” no está expresando lo mismo que cuando se refiere a una “chica simpática”

✍ El **monitoreo ambiental o auditoría social**. Permite conocer acerca de los temas que la sociedad está desarrollando y sus tendencias, para adecuarse luego a ellos.

## EVALUACIÓN

*La mayoría de nosotros aprenderíamos más de nuestros errores si dedicáramos menos tiempo a negarlos*  
**Dale Carnegie**

*Sólo la propia y personal experiencia hace al hombre sabio*  
**Sigmund Freud**

El factor clave en cualquier programa de **relaciones públicas** es el **control continuo: la evaluación y** seguimiento del impacto de los mensajes es una tarea que muchas veces se deja de lado. Sin embargo, es imprescindible para que el proceso tenga el feed-back correspondiente. Los datos recolectados en la evaluación sirven de base para la investigación de futuros procesos a poner en marcha.

De todas formas, como **la evaluación es también una recolección de datos** que nos sirve para ajustar las estrategias y tácticas, podemos considerar que es un reinicio de un nuevo ciclo del proceso que sólo concluye en el momento en que ya no se posee el propósito de comunicar en ese sentido.

**Por la evaluación se va comprobando si los objetivos son cumplidos y en qué medida.** Permite corregir lo no alcanzado (en ocasiones mediando un reentrenamiento del recurso humano, en otras un reequipamiento) y premiar a quien alcanzó o superó lo esperado.

Previa a la comunicación, la faz evaluativa realiza **pre-ensayos y pre-testeos** con muestra representativa, detectando posibles decodificaciones aberrantes, errores de metodología, contaminación de preguntas en cuestionarios, prueba de los instrumentos de recolección, asociación de símbolos y signos, prueba del eje motor y de los elementos evocadores. También efectúa un **post-ensayo**, pero ya luego de haber comunicado, donde analiza el impacto del mensaje, la amplitud y alcance de llegada, la exactitud de influencia, se examinan los intereses y motivaciones satisfechos del target.

En la evaluación se utilizan **unidades de medidas** que puedan cuantificar el esfuerzo, variando la metodología de acuerdo a la organización, tipo de programa puesto en marcha, tipo de investigación, etc.

Las **etapas** del proceso de evaluación se pueden resumir en:

- **Medición de los resultados obtenidos y efectos producidos**
- **Comparación de lo obtenido respecto de las metas planteadas**
- **Análisis y medición de ajustes y/o desvíos**
- **Determinación de causas**
- **Planeación de medidas correctivas y ajustes**
- **Puesta en marcha de las acciones de ajuste**

## EVALUACIÓN SINCRÓNICA Y DIACRÓNICA

*En vano he buscado un solo hombre capaz de ver sus fallas y de atribuírselas a sí mismo*  
**Confucio**

Cada instante en el que realizamos algún tipo de medición sobre la realidad, cada momento en el que vamos “tomando el pulso” al campo de tareas tomamos una “instantánea o foto” que nos permite conocer cómo se encontraba esa realidad en ese aquí y ahora, en base a un contexto determinado por lo espacio-temporal.

Estos momentos puntuales de **evaluación estática se denominan sincrónicos**, y sus técnicas son similares a las de la investigación, permitiendo el sostén que servirá de base a una evaluación más completa y abarcativa, que toma secuencias y no sólo instantes.

Pero la evaluación se realiza en todo momento, en un proceso integral de relaciones públicas. Es un paso que no puede disociarse de los otros tres (investigación, planificación, comunicación). Evaluamos si realizamos con certeza y validez la

investigación. Evaluamos si la planificación se cumple y cuáles son sus desvíos. Evaluamos si las acciones de comunicación son eficientes en tiempo, forma, costos, y cumplimiento de objetivos.

Tomada de esta manera **dinámica**, la **evaluación** es **diacrónica** y nos permite ver una sucesión de “fotos”, una “película”, lo que si bien no es exactamente la realidad, si las “fotos” son “auténticas” nos acerca bastante a la percepción de lo que sucede. Es decir, **un buen proceso de evaluación sincrónico nos permite tener un sistema de evaluación diacrónico que refleja mucho más fielmente la realidad del campo de trabajo.**

A su vez, este proceso sistémico habla mucho más de un aprendizaje o superación permanente que de un control, concepto que puede aplicarse más a organizaciones de disciplina autoritaria perimida, rígida e ineficiente. Una evaluación correctamente realizada, más que resistida es esperada por la organización para ajustar sus procesos en pos de un mejoramiento de sus estándares operativos.

Un plan de relaciones públicas que no cumpla con este tipo de sistema de evaluación no merece ser considerado profesional, y corre muchísimo riesgo de ser sólo intuitivo, y por lo tanto imposible de asegurar resultados más que por probabilidad azarosa.

Dentro de las **acciones de evaluación** se encuentran las mediciones de centimetraje publicado (un poco antigua), de exposición a los medios, exposición al mensaje, cálculo de puntos brutos de rating y circulación neta pagada, costo bruto por impacto y *readership*, análisis de contenido, encuestas, y otras.

## AUDITORÍA DE IMAGEN

*El momento más propicio para ganar aliados... es cuando no se los presiona para tomar partido. La información más efectiva, en consecuencia, es la preventiva, la que se anticipa a los acontecimientos y no responde a una presión externa sino a una genuina vocación por el diálogo y la transparencia administrativa*  
**Alberto Borrini**

Para conocer cómo se encuentra la imagen externa, interna o mixta de una organización se realizan una serie de **encuestas y sondeos de opinión** planificados de acuerdo a los resultados que se desean obtener. Las técnicas que se utilizan son las mismas de la investigación social con método científico.

De acuerdo a las incumbencias profesionales, un profesional de relaciones públicas puede ser **perito judicial para realizar mediciones de imagen de personas o instituciones de existencia real o ideal.**

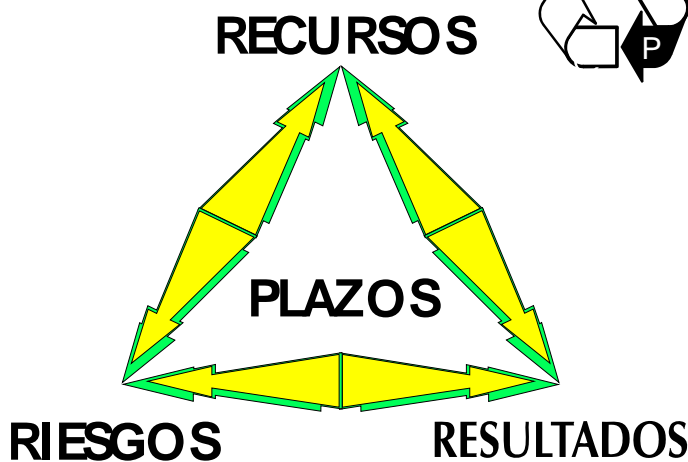
Obviamente que esta forma de medición **nos sirve, además como nueva investigación** para el reinicio del proceso de relaciones públicas, y no sólo como inicio de una actividad profesional.

## PLANIFICACIÓN

*Si quieres hacer planes para un año, siembra granos; si quieres hacer planes para diez años, planta árboles; si quieres hacer planes para cien años, instruye al pueblo*  
**Proverbio chino**

*La investigación por sí sola no sirve: es como una lámpara apagada*

## La Planificación



$$\frac{\text{RECURSOS}}{\text{RIESGOS}} = \text{RESULTADOS}$$

A partir de una seria investigación se puede trazar un plan racional de acción. Un "mapa" de las decisiones a seguir hasta alcanzar los objetivos propuestos. El **planeamiento permite sistematizar, dar congruencia, coordinación y orden a las acciones comunicativas**. Determinamos **qué realizar**, considerando los **objetivos** (que sean realizables, posibles), los **niveles de responsabilidad** (quiénes crean, aprueban y realizan las estrategias, quiénes los programas de detalle, quiénes lo programas de rutina), las **etapas o metas** (hitos a alcanzar), el **horizonte de planeamiento** (plazos).

**Mientras trazar estrategias<sup>213</sup> sirve para definir objetivos y métodos, la planificación<sup>214</sup> prepara y optimiza los recursos para lograrlos.**

Las estrategias van siendo los caminos a tomar para alcanzar los objetivos, de acuerdo a una situación preexistente. Para la determinación de estrategias más que fórmulas hay procesos mentales creativos. En la planificación figuran las **tácticas<sup>215</sup>** que aseguran alcanzar los objetivos con un desarrollo óptimo y productivo (consiguiendo más con menos).

Los recursos pueden ser **temporales, económico-financieros, materiales (técnicos y tecnológicos) y humanos**. Son los medios o herramientas que se necesitan para la consecución de un plan. Y están condicionados a los alcances del mismo, además de tener en cuenta la misión organizacional y los grupos de interés sobre el que está apuntado.

Los recursos temporales se grafican en **cronogramas**, los humanos en cuadros de **distribución de funciones**, los económicos en **presupuestos** o *budgets* y los materiales en **planillas de requerimientos**.

Al estrategizar formulamos las preguntas por qué y para qué. **Al planificar buscamos dar sentido y orden a las técnicas, tácticas o acciones, respondiendo a las preguntas cuándo, dónde, quién, cuánto.**

En la planificación intervienen los **recursos** y los **riesgos**, cuya relación de fuerzas dan los mayores o menores **resultados**. A mayores riesgos e iguales recursos, los resultados decrecen. El incremento de los recursos (o la disminución de los riesgos) hace crecer los resultados. Otra variable interviniente (y que en gran medida condiciona el proceso) son los **plazos**, que deben ser cuidados desde el inicio, ya que un desajuste en los tiempos puede hacer fracasar un plan bien armado.

En la planificación se determinan las **prioridades** de acuerdo a la realidad de los objetivos programados, progresividad de metas, comprensión y visibilidad de alcances, plan de revisiones, y según las variables contextuales que puedan estar influyendo en ese momento (leyes, economía, política, situaciones sociales, moda, estados de la naturaleza, etc.).

Determinados con certeza los **grupos de interés** sobre los que me conviene actuar, y elegido el **eje motor o concepto** de la campaña con sus respectivos **elementos evocadores**, se fijan las **estrategias y tácticas**, formulando el programa a poner en marcha.

Según los tiempos, existen tres **tipos de planes** de acuerdo a lo temporal:

<sup>213</sup> del gr. stratós: ejército y ágo: conducción personal

<sup>214</sup> del lat. planta: diseño de un edificio, plano, proyecto

<sup>215</sup> del gr. taktiké: arte del arreglo, la ordenación, la disposición y maniobra; son las reglas de ejecución que se emplean con habilidad para conseguir cumplir una meta planeada

- ⇒ a **largo plazo** (más de 3 años, plan básico y global)
- ⇒ a **mediano plazo** (de 1 a 3 años, por ej. buzón de ideas, house organ, carteleras)
- ⇒ a **corto plazo** (menos de 1 año, por ej. avisos, eventos, publicidad institucional)

Para **Nugent Wedding**<sup>216</sup>, la planificación estratégica posee dos **clases de métodos**: preventivos y correctivos.

Otra tipología de planes se da de acuerdo a la funcionalidad. Los **métodos preventivos** incluyen un programa completo con objetivos de mediano y largo plazo en pos de atender los temas que por la investigación se saben pueden generar conflictos, tratando de suprimir las posibles zonas de problemas. Al prevenir y plantear las acciones que el profesional debería atender de acuerdo a un ideal de relaciones públicas, llamaremos a este tipo de planes **proactivos**, es decir, accionan antes de que se produzcan los hechos, generándolos.

Los **métodos correctivos** se utilizan en momentos en que los preventivos no han actuado correctamente o frente a imprevistos. Son acciones de emergencia que se ponen en acción ante la crisis. Al actuar por los cambios de mercado o de las opiniones sociales, llamaremos a este tipo de planes **reactivos**, es decir, los que se activan en el momento en que una nueva variable externa no prevista modifica el *status quo*.

Obviamente, un trabajo profesional exige que exista una fuerte planificación preventiva y se encaren con seriedad los accesorios planes correctivos en el caso de que sea necesario utilizarlos. Hacemos una correcta estrategia preventiva de incendios y de seguridad antifuego, pero al mismo tiempo aceptamos los engranajes del cuerpo de bomberos que trataremos de no utilizar nunca. **Las relaciones públicas proactivas son eficientes, más modernas y profesionales, dejando las reactivas sólo como emergencia ante un imprevisto.**

Es importante que una buena planificación proponga no solamente los objetivos con precisión, sino que establezca una *checklist* que permita no olvidarse de ninguna acción en el momento de la puesta en marcha. Para esta tarea se cuenta con la ayuda de métodos administrativos ya probados como **PERT, Gantt, camino crítico, dirección por objetivos** y otros.

El plan anual operativo se realiza en prácticamente todas las organizaciones y consiste en el sistema o conjunto de mecanismos de programación sincronizados y sinergizados, abarcando el ejercicio anual y conteniendo todas las acciones a llevar a cabo, con su correspondiente asignación de recursos.

---

## CRONOGRAMAS Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

*“Si desde el primer momento determinamos dónde nos encontramos y a dónde nos dirigimos, podremos juzgar mucho más lo que tenemos que hacer y cómo hemos de hacer”*

**Abraham Lincoln**

*Muchas manos en un plato hacen mucho garabato*  
**Refrán popular**

*El tiempo juega a favor del que sabe aprovecharlo*

Los **cronogramas**<sup>217</sup> **grafican la temporalidad de las acciones, los plazos a cumplir para cada acción planificada**. Existen muchas formas de realizar cronogramas. Mayoritariamente se calendariza de acuerdo a planes semanales, aunque puede darse que un programa necesite una cronometría más fina, por ejemplo diaria.

Los **cuadros de distribución de funciones grafican la responsabilidad que posee cada uno de los integrantes de los distintos equipos de trabajo o fuerza de tareas**, haciendo que cada acción planeada tenga un responsable. En estos cuadros pueden graficarse también las responsabilidades de evaluación de procesos, las delegaciones de tareas, y el flujo de actividades (que se dibuja en los denominados **flujogramas**).

Para confeccionar cronogramas o cuadros de distribución de funciones existe variado software (algunos inclusive shareware), programas de computadora que van realizando la planificación (*planning*) de acuerdo a pautas prefijadas por especialistas. Muchos de estos programas incluyen listas telefónicas, posibilidades de presupuestación, alarmas, gráficos, planos, y otras funciones muy útiles.

---

<sup>216</sup> Profesor de la Universidad de Illinois, citado por **Pablo Eyzaguirre Chadwick** en su “Manual de Relaciones Públicas” ya citado

<sup>217</sup> del gr. cronos: tiempo y graphós: dibujo, escritura



## PRESUPUESTOS

*El día que me quede un sólo dólar, para hacer dos, lo invertiría en publicidad*  
**John D. Rockefeller**

*El avaro es un imbécil capaz de morirse de hambre con tal de que no le falte para vivir mañana*  
**Princesa Margarita de Inglaterra**

Para una comunicación eficiente y que sea realmente beneficiosa para la organización, el presupuesto de comunicaciones debe ser lo suficientemente pensado como para "no tirar manteca al techo", pero sin estrecheces que generen problemas en la concreción de los objetivos. **Presupuestar es pasar la planificación a números, a valores monetarios.**

**Acciones concretas necesitan presupuestos concretos.** Para lograrlo, es necesario que los profesionales del área delimiten claramente su planificación y acciones de comunicación, ajustándose con precisión a las políticas organizacionales.

Las **etapas de un presupuesto** pasan por la determinación de objetivos y programas a poner en marcha, presupuestos por programas, plan de cuentas, control, corrección, planes alternativos para desvíos.

En cuanto a su estructura, un sistema presupuestario puede ser **económico, financiero, de inversiones, o proyección de los citados en el Balance General.**

Durante mucho tiempo en la Argentina se mezcló el *budget* comercial con el institucional. Pero en los últimos años esta tendencia ha dejado paso a una definición mucho más concreta de los presupuestos para acciones específicas de comunicación institucional o relaciones públicas. Inclusive algunas empresas separaron la función en diferentes agencias externas, como el grupo Gatic, Bieckert, Bagley o Clarín<sup>218</sup>.

Una presupuestación inteligente y adecuada a las realidades organizacionales es el reaseguro del profesional que quiere realizar su actividad con el apoyo necesario para estar incluidos dentro de los márgenes previstos por las áreas que asignan los recursos, sin ser menospreciado pero tampoco "inflado".

## SISTEMAS DE COBRO DE HONORARIOS

*La riqueza consiste mucho más en el disfrute que en la posesión*  
**Aristóteles**

*No es de la fortuna que nace la perfección, sino de la perfección que nace la fortuna*  
**Sócrates**

*No puedo hacerle un descuento. El precio que expresé es el justo. Una rebaja implica que le estaba cobrando de más, o que desvalorizo mi tarea. Y seguramente usted no trabajaría con un profesional que hiciera eso*  
**Dicho a un futuro empleador**

La forma de cobro de honorarios o sueldo son variadas en nuestra profesión, y varían de acuerdo a las empresas. Por supuesto, la base del sistema se enmarcan dentro de las leyes laborales vigentes y los distintos convenios por actividad.

Aún así, existen algunas particularidades que pueden categorizarse en los siguientes ítems.

### RELACIÓN DE DEPENDENCIA

- ✓ Sueldo
- ✓ Honorarios
- ✓ Gratificaciones y regalías
- ✓ Beneficios
- ✓ Cargas sociales compartidas con el empleador
- ✓ Pago de impuestos

### SIN RELACIÓN DE DEPENDENCIA (contrato individual o consultora)

- ✓ Honorarios

<sup>218</sup> Fuente: nota de **Graciela Moreno** en la revista *Noticias* del 26 de marzo de 1995: "Vender la imagen"

- ✓ **Facturación (mensual, horas hombre, programa completo)**
- ✓ **Cargas sociales propias**
- ✓ **Pago de impuestos**

---

## PAUTAJE DE MEDIOS

*No mates un mosquito con una bala de cañón*  
**Proverbio publicitario**

*El mejor lugar para la vía pública: Pintar el chasis de un auto volcado*

Los medios por donde canalizaremos la comunicación institucional deben ser pautados de acuerdo al cronograma y al presupuesto, siempre teniendo como horizonte los objetivos organizacionales y sus grupos de interés. **Utilizar los canales más certeros optimizará la tarea y dará mejores resultados**, evitando, como dicen nuestros amigos publicitarios, “matar un mosquito con una bala de cañón”.

Sin embargo, la década de los noventa nos trae una **multiplicidad de opciones mediáticas** que nos pone en un brete a la hora de seleccionar los canales por donde enviar nuestros mensajes institucionales. Las nuevas tecnologías y los nuevos canales mundiales nos hacen revisar los conceptos de pauta de medios habituales. Hasta la actualidad, el mix utilizado por los relacionistas los colocaba en este orden:

- > **periódicos,**
- > **contacto directo,**
- > **televisión,**
- > **radio,**
- > **revistas,**
- > **cine,**
- > **vía pública.**

La aparición de nuevas características de los medios, como la proliferación del cable en la Argentina, hace que el lápiz se deba afinar cada vez más, plantenado nuevos desafíos para los profesionales.

La compra de medios es un rubro muy importante dentro del presupuesto de las relaciones públicas, y debido al incremento de las tarifas de espacio, se exige una **agudeza e ingenio mucho mayor** en el pauta de las campañas. Y cuanto más pequeño el presupuesto, mayor debe ser el ingenio del profesional para elegir aquello que con menos le dé más, aún sabiendo que no va a contar con el prestigio de aquél que utiliza a los “grandes”.

Un consejo que siempre efectúo en este campo es **investigar a los grupos de interés**, no sólo en sus necesidades sino en las formas en las que recibe los mensajes. La segmentación de la audiencia es cada vez mayor, y por lo tanto, saber qué ven, escuchan y leen las personas a las que deseo llegar dará muchas ventajas.

Otra característica a evaluar es el **costo final de cada impacto**, es decir, la relación que existe entre el presupuesto invertido en el medio respecto a la cantidad de personas que reciben el mensaje. Aquí deberemos saber con certeza la medición de audiencia (rating para radio y TV, circulación neta pagada y readership para gráfica y tránsito para vía pública) que es el divisor de la ecuación.

Por último, no sólo es el **alcance** (cantidad de impactos) el que hay que evaluar, sino la **frecuencia** y la **continuidad**.

“¿Conviene diez spots en una semana o en diez semanas..? ¿Conviene diez spots..? ¿Esporádicamente o con una seguidilla periódica..? ¿Realizar programas constantes o utilizar arranques cortos e impulsivos..?” Como vemos, la planeación de los medios es un arte que posee mucho de ciencia, y aunque existan muchos y buenos programas computarizados que ayudan en la toma de decisiones, el toque personal del profesional sigue siendo la carta “brava” en la selección de medios.

---

## PROCESOS DE REALIZACIÓN

*Hay pintores que hacen del sol una mancha amarilla;*  
*otros, los genios, son capaces de transformar una*  
*mancha amarilla en un sol*  
**Pablo Picasso**

Como en toda profesión, los procesos de realización son propios del toque personal o arte que coloca cada uno, de acuerdo a cómo fue aprendiendo el oficio sobre la realidad. Aún así, para tener una idea de algunos de estos procesos, se encuentran

en el anexo distintas posibilidades de planes de **estrategias y tácticas de comunicación** (ETC) y de **redacción y diseño de informes** (RDI).

En el continuo de estos procesos el relacionario se encuentra con diversas organizaciones proveedoras que coadyuvan en su accionar. Analizaremos la relación con algunos de ellos, seleccionando los que nos encontraremos con mayor frecuencia.

## EL TRABAJO CON LA IMPRENTA

*Hoy escuché una nueva excusa: "Imposible tener el trabajo en tiempo y forma; nadie se dio cuenta que alguien debía hacer lo que cualquiera podía haber hecho"*

Las nuevas técnicas de imprenta han revolucionado los métodos clásicos de conversión de la palabra oral en escrita. Un cambio rotundo en los últimos tiempos se ha dado gracias a los procesos de **fotocomposición** utilizando elementos **ópticos, electrónicos y químicos**, lo que permitió la aceleración de todos los procesos, el abaratamiento de los costos y la posibilidad de tratamiento de imágenes, colores y tipografía en forma prácticamente infinita.

Las **tres fases básicas** del trabajo con la imprenta son

**la introducción de la información,  
el tratamiento de esa información y  
la salida del trabajo elaborado.**

En la **introducción** se integran sistemas tales como el tipeado por teclado electrónico, scaneado, módems u otros periféricos de entrada. En el **tratamiento** se integran programas de proceso de texto, retoque de imágenes, ilustración, maquetación, producción de plumas y fotocromos, elección de tintas y papeles. En la **salida** está la impresión propiamente dicha, con sus múltiples variantes, el corte y la encuadernación del material.

Las posibilidades actuales casi descartan las correcciones de las "pruebas de galera", ya que los distintos procesos van controlándose sin chances de nuevos errores. De todas formas, **una evaluación permanente del proceso de impresión exige estar atento y conocer cada etapa a fin de no llevarse sorpresas**. Conocer la jerga de los proveedores (en este caso, el "olor a tinta") nos brindará grandes beneficios a la hora de esperar los paquetes de la imprenta.

Las variables a chequear son muchísimas, por lo que la recomendación es manejarse no sólo presupuestos o muestras, sino por referencias de otros usuarios anteriores que les merezcan confianza.

## RELACIÓN CON OTROS PROVEEDORES

*En este mundo sólo hay dos tragedias: una, no conseguir lo que se quiere; otra, conseguirlo. Ésta última es la verdadera tragedia.*  
**Oscar Wilde**

La tarea de RR.PP. implica un estrecho contacto con proveedores de distintos insumos y servicios. Entre éstos se encuentran **productoras de video, periodistas, ilustradores, fotógrafos, regalerías, diseñadores, arquitectos, empresas de telemarketing, y otros tantos de acuerdo a las funciones a desempeñar**.

Nada mejor que mantener relaciones de negocios estables, haciendo que nuestros proveedores sean parte de nuestro propio éxito, y mantener una imagen altamente favorable en ellos como nuestros públicos semiinternos. Y para que esto suceda, debemos tener presente aquél adagio que dice: **negocio es cuando todas las partes ganan**. Cuando el desequilibrio se produce, el negocio es malo y de corto plazo, dejando siempre heridas que tardan en cicatrizar.

Aún habiendo seleccionado proveedores confiables, firmado contratos de mutuo acuerdo, con las pautas claras y preestablecidas, mi experiencia me dice que se debe poner en marcha el "plan B": **supervisar, controlar y asegurarse**. Si creemos que el trabajo lo necesitamos para el día D, pidámoslo para el día D-5, ya que la impuntualidad y las "excusas" son moneda de uso corriente en nuestro ámbito.

*Por supuesto, desde aquí saludo y envío mis respetos a mis proveedores habituales que de ninguna manera entran dentro de esta última categoría, y a los que nunca les pediría que terminen 5 días antes...*

## COMUNICACIÓN EN ACCIÓN

*Entre los corredores del pasado y el umbral del porvenir, en esa maraña de espejismos e incertidumbres sobre el más allá, permanece libre. Y sé feliz*

**Omar Kayyahm**

El momento en que **se pone en práctica la planificación** es cuando se acciona. Pero las tácticas en relaciones públicas son esencialmente comunicacionales, y por esta razón denominamos **comunicación** (del lat. *communicare*: compartir, hacer común a otros) a la faz ejecutiva. La gestión de relaciones públicas busca alcanzar los objetivos institucionales previendo las acciones más eficientes, liderando, conduciendo, administrando en las áreas comunicacionales.

---

### ETAPA EJECUTIVA

*“A mí me gustan las frutillas con crema, pero cuando salgo a pescar pongo en el anzuelo lo que le gusta a los pescados”*

**Dale Carnegie** en “Consejos para vender mejor”

Como las relaciones públicas trabajan con las representaciones virtuales que se generan en la psiquis de sus grupos de interés, y estas imágenes sólo se conocen a través de la opinión que emiten estos públicos, **la única forma de trabajar es recibiendo la influencia en los públicos de los mensajes (o no mensajes) emitidos por la organización**, lo que presupone un proceso comunicacional integrador.

**Es que en el proceso de relaciones públicas profesionales, la comunicación es la puesta en marcha de los planes, el trabajo sobre el campo. Es la ejecución del conjunto de las acciones "visibles" de un plan global y se estructuran en forma ordenada y relacionada.** Se basa en los principios comunicacionales, en un verdadero proceso donde no sólo se produce el *themis* (del gr. “dichos” del rey, la información sólo de salida), sino que se busca la integración en un multifeedback equilibrador.

Pero como ya sabemos, la comunicación es mucho más que saber hablar en público o redactar un informe. **Comunicar es persuadir, convencer, afectar al otro y al mismo tiempo ser afectado, modificar nuestras conductas por las respuestas del entorno.** Ningún grupo podría alcanzar sus objetivos, si sus miembros no se interrelacionan entre sí. En un sistema social, cada función afecta de alguna forma a las demás.

Encontramos que muchas veces la comunicación es percibida como algo que necesita hacerse “además” de la propia responsabilidad operativa: trabajar y ser eficientes. Pero difícilmente se pueda alcanzar la excelencia con comunicaciones donde el ruido y la entropía son predominantes. **Sin duda es valioso comunicarse mejor y es responsabilidad de quienes conducen hacer de las organizaciones un marco adecuado para el intercambio fructífero de mensajes a todo nivel.**

Las comunicaciones más fuertes son las que están más cerca de la realidad, las que involucran a las personas haciéndolas parte integrante de ellas. **La simultaneidad de canales puede lograr esta integración o "envoltorio" en el que se sumerge al receptor.**

La comunicación persuasiva debe modificar actitudes y opiniones. Si nuestro mensaje es capaz de persuadir generará un cambio en el público, una modificación de conducta que influirá luego en el emisor para cambiar o perfeccionar políticas anteriores. **Es un proceso que implica distintas esferas, desde lo intra (e infra), pasando por lo extra y supracomunicacional.**

La ausencia de comunicación es actualmente imposible de concebir. Si alguien tiene el deseo de no afectar, está comunicando aunque piense que no lo hace. Está transmitiendo mensajes (positivos o negativos), los que a su vez crean imágenes, favorables o desfavorables, de acuerdo al sistema que el receptor posea y a su necesidad o carencia. **Una organización que no se comunica con su gente está enviando el mensaje de que poco le importa lo que esta gente opina, siente y valora.**

Si queremos obtener imágenes favorables, si deseamos ser comprendidos, si buscamos el cambio interno de nuestros receptores, **debemos comunicar bien.** Y nadie puede hacerlo si no ejerce algún control sobre los canales y sobre los mensajes de una organización. Sobre este tema profundizaremos.

## COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

*¿Mi secreto? Que no haya secretos. Comunicación sincera, franca, seria y honrada genera respuestas del mismo nivel, tarde o temprano.*

Toda organización mantiene una infinidad de procesos de comunicación que son la "sangre" vital de su organicidad. **Por las comunicaciones pasa la vida de un agrupamiento humano.**

**Las comunicaciones institucionales van siendo aquellos procesos que fluyen vertical, horizontal y oblicuamente hacia adentro o hacia afuera de una organización, por medio de las cuales las personas integrantes se relacionan entre sí, intercambiando mensajes en busca de armonía y homeostasis.**

Estas comunicaciones se van dando a través de lo que se dice y lo que no se dice, y a través de lo que se hace o no se hace. Un **sistema de comunicación existe cuando desde los más altos niveles de la organización se decide ordenar y optimizar estos procesos, actualizando sus medios y tratando de hacer coincidir la estructura formal con los contenidos informales de los mensajes.**

Las empresas se están transformando día a día. Los programas de identidad corporativa buscan remarcar el nuevo sentido que adquieren, asegurando que los destinatarios del cambio se identifiquen con él y lo potencien. Las organizaciones, al pensar en sí y en sus formas comunicativas, se afirman en sus posiciones históricas para lanzar sus ramas con nuevos frutos.

Las comunicaciones antiguas tendían a ser de una sola dirección (arriba hacia abajo), quedando confirmadas a la categoría de "información de la organización". Poco a poco, este concepto ha perdido validez al darse cuenta que con un sistema integrador, el proceso se enriquece.

La comunicación empresaria integra a todas las manifestaciones perceptibles de una organización que aportan información sobre ella a cualquier público y para cualquier fin<sup>219</sup>. Esta comunicación está orientada en función de los objetivos y principios fundamentales de la compañía.

Los resultados en base a comunicación efectiva se hacen cada vez más reales. Y el cambio en la opinión pública y en el clima y la moral organizacional justifica con creces la inversión.

Al haber actividades de comunicación, necesariamente habrá procesos de comunicación. Estos procesos se darán, existan o no estructuras especialmente diseñadas para realizarlos. **En ausencia de estructuras formales, los procesos de comunicación actuarán de forma azarosa, caótica e ineficiente.** Esto es, sin la menor posibilidad de prevención y manejo sobre los conflictos.

El proceso de las comunicaciones institucionales parte de la **realidad** de la organización, de sus hechos tanto materiales como humanos, lo que es y lo que hace. De allí aparece la **identidad** corporativa<sup>220</sup>, una personalidad conformada por innumerables formas básicas de creencias, valores, pensamientos, mística y otros contenidos psicosociaxiológicos<sup>221</sup>.

Esta identidad es la que propone la **comunicación**, manejando sus mensajes y canales. Y esta comunicación trata de mantener, modificar o crear la **imagen** (o *imago*) que se forma en la psiquis de los integrantes de los grupos de interés, que a través de sus opiniones conjuntas y de las conductas que adoptan en consecuencia, modifican la realidad, realimentando el sistema. Esta dinámica se realiza tanto de adentro hacia afuera, como de afuera hacia adentro, en sentido vertical ascendente o descendente, horizontal u oblicuo: es un multifeedback.

Es imprescindible la creación de sistemas de comunicación en toda institución. Es decir, un entramado comunicacional que ordene, optimice, organice, coordine y haga eficientes los procesos integradores, ya que de todas maneras se realizarán. Es responsabilidad de los profesionales de **relaciones públicas** la ideación, coordinación, puesta en marcha y evaluación de estos procesos.

Más allá que en algunas organizaciones se tergiverse el término y se confunda a RR.PP. con "Comunicación Institucional", quien conozca el desarrollo de nuestra profesión en el mundo no puede dejar de reconocer que **las funciones específicamente de imagen y comunicaciones institucionales son responsabilidad de las gerencias, áreas o departamentos de "public relations"**.

<sup>219</sup> Arq. **Jorge Canale**, experto en identidad visual.

<sup>220</sup> Tomando "corporativa" como anglicismo, de corporation o empresa.

<sup>221</sup> **Luis Tejada Palacios**, en su libro "Gestión de la Imagen Corporativa" define identidad como "la personalidad de la compañía en el plano cultural y visual... El conjunto de atributos que una empresa quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera, por los públicos internos y externos"

En cuanto al contenido de la comunicación, cada organización decidirá hasta dónde comunicar y de qué manera comunicar, pero es necesario que se pregunte antes:

- ☞ **qué es lo que la gente necesita saber y**
- ☞ **qué es bueno que la gente sepa.**

Pero (y parafraseando a Norberto Cháves) **lo que comunica la institución es su esencia**, lo que llamamos **concepto**. Y se comunica en múltiples formas, con innumerables códigos y canales, aunque el contenido sea el mismo.

Es un error creer que toda información acerca de la organización es confidencial. De hecho, son muy pocos los "secretos" reales que tiene una organización. Aún las malas noticias deben ser comunicadas, tanto hacia el exterior como hacia el interior (in y outdoor). Aunque el deseo de la organización sea que no se sepan, de alguna manera (generalmente informal) se conocen. Es preferible, entonces, que los receptores las escuchen del ámbito formal, antes que del informal, donde el rumor generalmente las deforma y magnifica, muchas veces sembrando miedos estériles.

Cuando la comunicación responde a las inquietudes del público, elimina la ansiedad, confirma la sensación de seguridad e imparte un sentimiento de satisfacción respecto a la pertenencia grupal, habiendo armonizado.

La organización no puede dejar de mostrar con claridad una forma de pensamiento, un sistema de ideas que su personal pueda hacer valer en el momento de la toma de decisiones. Nadie puede decir lo que deseamos mejor que nosotros mismos.

En síntesis: **la comunicación institucional no es una vía de una sola dirección. Logra su máxima efectividad sólo cuando se efectúa la integración desde múltiples direcciones y sentidos, siendo retroalimentado permanentemente desde su esencia.**

Un **resumen de acciones** de imagen institucional se encuentra como anexo al presente trabajo.

## EJE MOTOR Y ELEMENTOS EVOCADORES

*El "alma" de la "soga" comunicacional debe ser fuerte y compacto para sostener gran cantidad de signos y símbolos que mostrarán el contenido del mensaje sinérgicamente*

Una campaña o programa de relaciones públicas debe contar con un **eje motor** o central donde se circunscribe el **concepto o idea madre** alrededor de la cual van a girar todos los demás integrantes del plan y las acciones. El concepto debe coincidir con la manera que hemos encontrado para unir la necesidad de los grupos de interés con el objeto o misión de la institución. Esa síntesis, difícilísima de alcanzar y de cuya eficacia depende en gran parte el accionar de la comunicación institucional, es función del relacionario.

Por otro lado, un eje motor bien elaborado para un aquí y ahora puede no ser eficiente en otro lugar y momento, por lo que una evaluación constante de éste es imprescindible para tener mayor confiabilidad en la planificación.

Girando en torno al eje motor de campaña se encuentran los **elementos evocadores**, aquellos que refieren o recuerdan al eje motor. El concepto se plasma en un **slogan** (frase corta de fuerte impacto y alta recordación), en una **imagen corporal** (una personalidad, un personaje o un modelo), en un **marco o escenografía**, en una **música, tema musical o jingle**, en un **color institucional**, en un **tipo de letra**, en un **símbolo identificador**, en fin, en decenas de factores que por sí están "diciendo" a través de distintos códigos el mismo mensaje o concepto. Esto es parte de lo que denominamos comunicación integradora.

El objetivo (en referencia a la misión organizacional) se encuentra en el centro de los distintos elementos que conforman la semiótica corporativa. A este centro o concepto aportan las investigaciones, el brief y otros datos de la realidad.

Todo plan de comunicación que busque el feed-back debe tener un **elemento clave**: respuesta rápida a las inquietudes de los públicos. El eje motor y los elementos evocadores deben estar pensados para satisfacer las necesidades de los grupos de interés en el mismo momento que se detectan, ya que la movilidad es muy alta.

Pero el mantener buenas comunicaciones con grupos cada vez más apáticos, incrédulos y desconfiados, depende de una palabra: **credibilidad**. Sin ella es imposible emprender cualquier acción. Y para alcanzarla es necesario un plan de comunicaciones global, con mensajes claros, inmersos dentro de la realidad que vivencia el receptor. Un plan en el que todos los niveles de mando y áreas de la organización deben compenetrarse y apoyar.

**Para lograr credibilidad y confianza** es necesario:

- ☞ Exteriorizar un interés auténtico en las necesidades, inquietudes, deseos y temores de los grupos.
- ☞ Generar acciones concretas en pos de un acercamiento que coloque en la realidad el interés demostrado.

- ➔ Facilitar una corriente de comunicación sincera y libre entre los distintos niveles, dando la posibilidad del "puente comunicacional" sin interferencias ni filtros.

## COMUNICACIONES "OUTDOOR" (EXTERNAS Y SEMIEXTERNAS)

*De quienes estemos en capacidad de colaborar con la preparación de los mejores métodos para comunicar al público lo que sucede, depende la imagen que seamos capaces de formar para nuestra empresa, institución o persona*

**Federico Baraldo**, en *El Cronista Comercial*,  
1º de octubre de 1989

Las **comunicaciones externas** son aquellas que se realizan para conectar a la institución con aquellos grupos de personas que, si bien no pertenecen a la organización, se vinculan a ella por algún interés común. En cambio, como ya dijimos, los grupos que, sin pertenecer, tienen marcados intereses dentro de ella, vamos a llamarlos **mixtos**.

Este tipo de comunicación es el más utilizado en relaciones públicas, y sus canales son numerosos y específicos, aunque en ocasiones sean compartidos con otras disciplinas. Las comunicaciones de "puertas afuera" son las que buscan generar una opinión pública favorable en los grupos de interés externos, y manejar opiniones de buena voluntad con proveedores, accionistas, distribuidores, familiares del personal y otros allegados a la organización.

## ACCIONES "OUTDOOR"

*La gente cree sólo lo que mira. Deja que vean tus obras buenas*  
**Henry D. Thoreau**

*Pondrás en marcha tus planes, porque no hay manera de parar tus pensamientos cuando los has hechos volar.  
Pero cuidado con enviarlos sin un control de vuelo.*

Denominaremos acciones "outdoor" o de **puertas afuera** a todas aquellas tácticas de comunicación institucional que se efectúan con los **grupos de interés externos y semiexternos**, es decir, aquellos que cumplen funciones o existen "fuera" de la empresa, en otros "ámbitos o espacios" propios.

Las condiciones estratégicas ya han sido abordadas en capítulos anteriores. Describiremos ahora las acciones de relaciones públicas más comunes, siempre dentro de un marco general, entendiendo que el detalle, si bien es lo suficientemente exhaustivo para el neófito, sólo sirve como marco de referencia para el lego.

## PAPALERÍA Y DISEÑO INSTITUCIONAL

*Si un hombre se imagina una cosa, otro la tornará realidad*  
**Julio Verne**

Es función del relacionario analizar, evaluar y hacer cumplir con lo estipulado respecto de la papelería institucional, es decir, todas aquellas **publicaciones, membretados, tarjetas y formularios, además de otros sitios donde se aplica el imago tipo** de la organización, más allá de cuál sea la utilización o el destino que tengan cada uno.

Las acciones a desarrollar dentro de estas áreas se integran, además, con la determinación de una identidad visual, folletería, publicaciones, CD-ROM, vídeo, arquitectura, siempre desde el punto de vista de **la forma y el diseño**.

Dentro de este sistema, el **Manual de Identidad Institucional** contiene la normativa que toda la organización cumplirá respecto de tarjetas personales, papeles y sobre membretados, folletos, uniformes, vehículos, señalética, decoración de locales, arquitectura edilicia y toda otra visualización que los públicos puedan realizar. Las relaciones públicas colaboran en este programa global de identificación visual, en colaboración con expertos del diseño.

Existen muy buenos manuales y textos de diseño que ayudan a realizar un correcto trabajo, como el ya citado de Norberto Cháves y el de **Steve Diggs**: "Presente su mejor imagen"; Ed. Vergara; Bs.As.; 1992.

## PUBLICIDAD INSTITUCIONAL

*Cultivo una rosa blanca  
en julio como en enero,  
para el amigo sincero  
que me da su mano franca.  
Y para el cruel que me arranca  
el corazón con que vivo,  
cardo ni ortiga cultivo:  
cultivo una rosa blanca.*  
**José Martí**

La publicidad institucional, a diferencia de la clásica o de producto/servicio, implica una participación mayor del anunciante, de la empresa, enviando **contenidos referentes a lo que es la organización, sus procesos, la gente que la integra, su sistema de valores, sus estructuras tecnológicas, sus procesos de calidad, en qué se diferencia de las otras empresas, quiénes son sus fundadores, cuáles son los aportes que realiza a la sociedad**. Toda la institución es la que está en juego, y el mensaje debe adecuarse perfectamente a una estrategia de comunicación inmersa en las políticas y filosofía empresarias.

La publicidad institucional es una más de las herramientas de las relaciones públicas en busca de dar a conocer la personalidad de la organización, en una actitud proactiva y no reactiva. Los procesos de ideación y realización de la publicidad institucional se realizan generalmente con la agencia de publicidad, ya que sus técnicas son prácticamente las mismas que la publicidad comercial.

Una encuesta realizada por **Alberto Borrini**, publicada en la revista Mercado de junio de 1988 (realizada entre mayo y julio de 1987), demostraba que **la importancia relativa de la publicidad institucional respecto del presupuesto global publicitario era muy variada**, desde un 100% para Manliba, pasando por el 95% para Techint, el 50% para IBM, el 70% para Unisys, el 50% para Banco Río, el 35% para Siemens, el 10% para Ford y Cargill, el 5% para Nobleza Piccardo y Volkswagen, y el 0% para Bagley.

Los **beneficios** que se obtienen de realizar una publicidad institucional eficiente son:

- ⊕ Facilita alcanzar los objetivos institucionales con menores conflictos y más rápidamente, realzando las bondades de un sistema sinérgico con otros instrumentos comunicacionales.
- ⊕ Prepara el camino de la venta o la persuasión, generando una opinión favorable en los públicos de interés.
- ⊕ Ayuda en la penetración de nuevos conceptos, ideas o productos en la mente de las personas.
- ⊕ Coordina y simplifica el mensaje de las comunicaciones institucionales, haciéndolo más atractivo y mejor recordado.
- ⊕ Potencia el sentimiento de pertenencia al público interno y acerca a los mejores profesionales para pertenecer a una institución prestigiosa.
- ⊕ Alienta a otros empresarios a hacer nuevos negocios con nuestra empresa a la que reconocen y respetan más.
- ⊕ Aumenta la comprensión de las personas hacia la organización, sintiéndola parte del entramado social.
- ⊕ Previene probables pérdidas de favorabilidad por rumores no fundados.
- ⊕ Atrae a posibles inversores y fortalece el valor de las acciones de la compañía.
- ⊕ Facilita la toma de decisiones a quienes deciden sobre nuestra situación financiera.

## AVISOS EN TV, GRÁFICA, RADIO Y VÍA PÚBLICA

*Un loquito del hospicio  
me dijo en cierta ocasión:  
no son todos los que están  
ni están todos los que son*

La publicidad institucional puede utilizar los mismos canales que la publicidad tradicional. Obviamente, el código del mensaje a transmitir varía, aunque puede estar inserto dentro de una campaña integrada de comunicaciones.

En **televisión** se utiliza generalmente el spot largo, donde se muestran los valores y filosofía a través de imágenes de la empresa y sus integrantes, de su gente, de sus logros, de su participación en la sociedad, todo apoyado por una música de alto contenido épico o amoroso, dependiendo su elección del eje motor de la campaña.

La **radio** es un canal poco utilizado habitualmente para campañas institucionales, aunque se pueden crear buenas piezas asociando a la organización con el bien público, la solidaridad, la atención a problemas sociales, el apoyo a causas valoradas positivamente por sus grupos de interés (*cause advertising*).



La **gráfica y la vía pública** son utilizadas en general como apoyo a la TV, aunque puede tener su espacio propio como canal institucional, ya que los avisos llevan menos presupuesto. El mensaje debe ser corto, conciso, atrayente e integrado a un sistema comunicacional. La utilización de slogans institucionales muy fuertes y de fácil recordación es aquí casi un standard.

#### INSERTS

En ocasiones, y cuando la importancia de la campaña lo amerite, en lugar de comprar el espacio dentro de los medios gráficos, se puede editar **una publicación cuyo formato permita insertarlo dentro de los diarios y revistas**, para que llegue por el canal pero como un medio separado de la publicación base.

Los costos de los **insertos** dependen del volumen de la circulación neta pagada del diario o revista. En general estas acciones se realizan con medios en los que tenemos un participación permanente o una relación fluida, y se pone en práctica muy esporádicamente, ya que los costos son altos, pues el impacto que causa es mayor que los avisos sobre superficies internas.

#### REDES ELECTRÓNICAS (INTERNET)

La irrupción con fuerza huracanada de los novedosos vientos de las redes electrónicas, especialmente la **Internet** y sus *webs* (páginas multimediales a través de redes con acceso telefónico y por nodos) le dan a las relaciones públicas nuevas posibilidades de comunicación institucional, donde se pueden integrar **texto, hypertext, sonido, animación, encuestas y las infinitas opciones de la comunicación electrónica.**

Como canal de comunicación electrónico, es el que mayor y más rápido crecimiento ha tenido en toda la historia. Entre 1995 y 1996 se publicaron más de 3 millones de páginas multimediales de información, entretenimiento, publicidad y relaciones públicas, con aproximadamente 60 millones de usuarios en octubre de 1996. Internet permite texto, sonido y video, además de un atractivo sistema de búsqueda que acelera los procesos de intercambio.

Pocos saben hoy hacia dónde van estos nuevos canales, cuáles serán sus parámetros de retroalimentación, cómo será su semiótica. Pero lo que sí sabemos es que una empresa que desee posicionarse como líder en cualquier mercado no puede dejar de utilizar este amplio desconocimiento para ingresar por otros medios a sus públicos de interés.

En la "red de redes" se pueden encontrar los *sites* de las mejores organizaciones del mundo, y en ellos se puede utilizar el correo electrónico para comunicarse con la institución o sus públicos.

#### PRESENTACIONES INSTITUCIONALES

*"El orador debe poseer la profundidad del filósofo, la sutileza del dialéctico, la memoria del jurisconsulto, la voz del trágico, la elocuencia del poeta y los ademanes del comediante"*  
**Cicerón**

*No sé yo que haya en el mundo palabras tan eficaces ni oradores tan elocuentes como las lágrimas.*  
**Lope de Vega**

En muchas ocasiones el profesional de **relaciones públicas** es el responsable de la presentación de la institución o de algún programa o área de ésta ante públicos especiales. Para esos casos es bueno echar mano de nuestros conocimientos acerca de presentaciones profesionales<sup>222</sup> (manejo de ayuda audiovisual, electrónica, etc.) y oratoria o retórica discursiva.

El momento en que nos paramos frente a un auditorio, o frente a periodistas con cámaras y micrófonos, es para muchos el más amargo de la vida. El sentimiento de "trágame, tierra" es espantoso: la boca se seca, las rodillas temblequean, falta el aire, transpiran las manos... Pero este problema, como tantos otros similares, se soluciona con una buena técnica y una profusa práctica. Pero el secreto (parafraseando a Plutarco) es ser curioso, saber escuchar, tomar experiencias de otros... para después hablar.

Más allá de excelente bibliografía como la de **Carlos Alberto Loprete**: "Introducción a la oratoria moderna" o la de **Ignacio Di Bártolo**: "Cómo hablar en público", o de los "secretitos" que veremos a continuación, **así como a redactar se aprende escribiendo, a hablar se aprende hablando.**

<sup>222</sup> **Mario Pérez Ochoteco y Enrique Crespo**: "Cómo hacer una presentación"; Ed. Macchi; Bs. As.; 1993

PARA UNA BUENA PRESENTACIÓN ORAL

*“¿Cuánto tiempo tarda en preparar un discurso de 10 minutos?*

*- Dos semanas*

*¿Y uno de una hora?*

*- Una semana*

*¿Y uno de dos horas?*

*- En ese caso puedo comenzar a hablar ahora mismo.”*

***Woodrow Wilson, presidente de los EE.UU.***

*Ése que habla tanto está completamente hueco; ya sabes que el cántaro vacío es el que más suena*

***R. Tagore***

Veamos algunos “tips” que nos pueden ayudar a presentar mejor. Aún a sabiendas de no teorizar con algo netamente pragmático, que más allá de recetas, necesita de una práctica continua y guiada.

## PARA UNA BUENA PRESENTACIÓN ORAL

- ☺ Preparar los discursos, aún los “improvisados”. El hecho de tener bien estudiado un texto (**Y JAMÁS DE MEMORIA**) nos da mucha más seguridad. Además, recordar ciertas frases que pueden ser utilizadas en cualquier oportunidad.
- ☺ Aprender, ejercitar y utilizar **técnicas de relajación** antes y durante la presentación.
- ☺ Aprender a hablar en público es una **potencialidad de todos los seres humanos**. Obviamente que la predisposición innata ayudará a mejorar esa práctica.
- ☺ Antes de pararse frente a un público, **practicar** con videocámaras caseras, con familiares y amigos. Nunca ir a una presentación sin esta práctica.
- ☺ Tratar de **conocer las características del público** al que le va a hablar. Reconocer el lugar antes de la presentación. Manejar sus micrófonos. Escuchar su acústica. Visualizar su iluminación. Caminar el piso del estrado. Probar los retroproyectors, verificar los slides u otras ayudas audiovisuales.
- ☺ Tener en **claro el objetivo** de la disertación. Nunca hablar por hablar. Si no hay nada que decir, comenzar diciendo “Gracias”. Luego, una sonrisa y la retirada.
- ☺ **“Un mal comienzo nos lleva a un mal final”** (Eurípides). Lo que seguro hay que tener preparado con anterioridad es cómo comenzar y como terminar. El desarrollo, en su forma, puede ir variando.
- ☺ El **inicio** sirve para ponernos a favor al auditorio. Un chiste, una anécdota, una frase cómplice, algo que llame la atención y que sea respectivo al tema, un dato sorpresa, un cuento personal, u otra forma creativa nos ayudará muchísimo.
- ☺ En el **desarrollo**, desplegar todas las dotes artísticas que pueda, “representando el papel de RR.PP. de la organización”. Al terminar seguirá siendo tan tímido como antes, pero en ese momento salió lo mejor del profesional.
- ☺ Utilizar un **lenguaje** claro y simple, un poco superior al común del público.
- ☺ Utilizar **ayuda-memoria** AÚN CUANDO EL TEMA SE CONOZCA PERFECTAMENTE. Pero, por favor, por lo que más quiera, NO LEER, salvo para citar brevemente a alguien o dar cifras exactas.
- ☺ No desestimar ninguna **ayuda visual o auditiva** para reforzar el argumento, siempre que se manejen con convicción.
- ☺ Cuidado con las **afirmaciones temerarias**: puede haber personas en el público que se sientan aludidas.
- ☺ Jamás, jamás, **jamás dejar pasar el tiempo** y hacer más extensa la presentación de lo que se había acordado. Tratar de terminarla cuando esté en lo mejor, así “se quedan con las ganas de más”.
- ☺ El **final o conclusión** debe servir para redondear la idea y motivar a la aceptación o aplauso.
- ☺ Es bueno que en la conclusión se aluda al inicio, demostrando **coherencia**.
- ☺ Una pequeña frase debe **indicar a la audiencia que el discurso ha terminado**. Utilizar aquella que haga sentir más cómodo.
- ☺ Trate de no interrumpir la continuidad del acto recibiendo felicitaciones demasiado efusivas. Después de todo, no fue más que una presentación, aunque para Ud. haya sido “ganar un mundial”.

## VÍDEOS Y FOLLETOS INSTITUCIONALES

La presentación institucional posee un marcado interés por parte de todos los integrantes del proceso de relaciones públicas. **Un folleto de impresión excelente, con una diagramación y fotografía acorde, son una carta de presentación de peso para quien debe tener algún tipo de contacto**, comercial o no. Nuestra función aquí es desarrollar la idea general, redactar los textos, seleccionar la fotografía y evaluar cada etapa de diagramación, pruebas de imprenta e impresión.

**Los vídeos institucionales son la versión hablada y en movimiento de los folletos institucionales.** Obviamente que las posibilidades son mucho mayores cuando tenemos herramientas tan sofisticadas como la animación computada y las nuevas técnicas cinematográficas. Pero debemos recordar que mucha técnica no reemplaza a un buen contenido: el eje motor de campaña y una buena elección de elementos evocadores es lo que identificará a una excelente acción de relaciones públicas plasmada en un vídeo.

Tanto los folletos como los vídeos institucionales deben entregarse a los líderes de opinión de los grupos de interés que posee la organización.

Su realización se delega generalmente en estudios de diseño, imprentas (folletos), productoras de vídeo o cine, agencias de publicidad (vídeo).

#### STANDS Y EXHIBIDORES

La participación institucional en ferias y exposiciones hacen que el relacionario debe echar mano a sus conocimientos acerca de la preparación eficiente de **stands y/o exhibidores**, que pueden ser una de las mejores formas de presentación de un empresa cuando quiere llamar la atención entre gran cantidad de público hiperestimulado en su atención.

El stand debe mantener las mismas premisas que cualquier otra acción de relaciones públicas. La **folletería** que se ofrece, las **muestras**, los **exhibidores**, las **imágenes**, las **presentaciones multimediales**, las **fotografías**, la **iluminación**, la **sonorización**, y fundamentalmente, el **personal de atención y consulta**, deben ser fieles representantes del eje motor comunicacional.

Muchas veces la inversión en estas acciones es vana porque **no se tienen en cuenta aspectos profesionales básicos**, como por ejemplo contratar **promotoras inteligentes** además de bonitas, tener un **stock de material** de promoción para nunca quedarse sin existencia, **atender las necesidades** de los consultantes, realizar un **mailing correcto** de las personas integrantes de los grupos de interés, **atraer la atención** con propuestas que se integren al concepto de la campaña, y otras tantos aspectos importantes.

La utilización de organizadores profesionales de congresos o de relacionarios especializados en ceremonial y organización de eventos es imprescindible para no erogar gran cantidad de dinero que difícilmente sea una inversión si no se realizan las acciones profesionalmente.

#### AUDIOVISUALES

Muy utilizados antes de la irrupción del vídeo con todas sus ventajas y comodidades (y menores costos), los **audiovisuales** (slides presentados en pantalla con audio aparte) han servido como excelente presentación institucional. Hoy, con la aparición de los programas de **slideshow y multimedia**, es una acción prácticamente perimida, salvo en los casos que la situación lo requiera, ya sea por costos o por capacidad de los lugares donde se realiza la presentación.

Un **slideshow con otras opciones de multimedia** es en la actualidad la mejor forma de presentación de un alto dirigente empresario a un grupo selecto de líderes de opinión. Si bien esta forma exige una gran preparación, la ventaja (además de una impactante forma visual) es que el sistema ya queda armado para futuras exposiciones y es relativamente fácil su modificación y actualización, ya que es mucho más versátil que el sistema antiguo de fotografías.

Los programas (software) especialmente diseñados para esto permiten, inclusive, trabajar en formato slide e imprimir directamente los mismos, inclusive anexando las notas a cada paso para que el orador pueda ir siguiendo sin problemas su disertación.

#### INFOMERCIALES

La TV por cable posibilitó que los tiempos en televisión sean otros, y allí apareció el **infomercial**. Estamos hablando de un microprograma con características informativas y explicativas, donde se puede desarrollar un concepto mucho más que en un pequeño (pero también eficiente) aviso de 30 o 60 segundos.

El **infomercial** (en realidad una mezcla de programa informativo y comercial) **dura entre 10 y 30 minutos**, dependiendo del tema a tratar, su complejidad y alcances. Es un **pequeño programa** televisado por canales donde la gente no busca tanto el pasatismo y la cosa "rápida", sino que tiene un tiempo para ver con más detalle una explicación empresaria acerca de temas que le pueden ser de interés ahora o en el futuro.

Es un excelente medio para un lanzamiento de campaña o para la explicación de nuevas políticas institucionales al público en general y a los líderes de opinión en particular. El formato de infomercial es excelente para la publicidad institucional de gran nivel.

## PRENSA

*Tres diarios hostiles son más terribles que mil bayonetas.*  
**Napoleón Bonaparte**

Las relaciones públicas nacieron de un padre periodista, y su primera función fue la de ser **el contacto, el nexo de información entre las instituciones empresarias y la prensa**. Con estos antecedentes, nuestra tarea con el periodismo debería ser la más fluida de todas entre las distintas disciplinas interactuantes, ya que son ellos los que llegan directamente a influir sobre la opinión de aquellos líderes o integrantes grupales que son de interés para nuestra misión.

El objetivo básico es brindar la información más valiosa posible, a través de distintas herramientas, cada día más creativas. Trabajando como **fuentes informativas confiables** nuestra tarea se simplifica, ya que, en principio, nuestros colegas de los medios nos darán la posibilidad de réplica en el caso de suceder alguna crisis (*recordemos: "hay que hacer amigos antes de que los necesite"*). Pero también se simplifica la tarea del periodista, que además de mantener su objetividad y tomar su propio criterio al analizar la información, cuenta con nuestros datos como parte del material de base para su comprensión del hecho periodístico.

Algunos **principios básicos** para el trabajo de prensa los enuncia el relacionador chileno (así se denominan las relacionistas en nuestro hermano país cordillerano) **Pablo Eyzaguirre Chadwick**<sup>223</sup> de la Universidad Católica de Santiago:

- ✍ **"Ser francos y honestos"**
- ✍ **No ser evasivos, estar siempre disponibles**
- ✍ **No sobredimensionar hechos ni cualidades de la organización**
- ✍ **Evitar los comentarios off the record**
- ✍ **No discriminar con los medios**
- ✍ **Colaborar con las buenas y malas noticias**
- ✍ **Explicar el derecho a no hablar**
- ✍ **No culpar al editor o al periodista si no se publica la noticia**
- ✍ **Colaborar con el periodista facilitándole material elaborado y apoyo gráfico."**

Harry O'Neill, de Opinion Research de EE.UU. realizó una investigación sobre editores de periódicos de información empresarial, recabando las siguientes sugerencias para los C.E.O. de las organizaciones:

- 1.- **Mostrarse más sinceros en el trato con los mass media**
- 2.- **Designar portavoces apropiados, con autoridad**
- 3.- **Mostrarse menos antagónicos, menos a la defensiva**
- 4.- **Reconocer las responsabilidades de las empresas frente al derecho a informarse del público**
- 5.- **Mostrarse más accesible y sensible a las solicitudes de información**
- 6.- **Facilitar información lo más completa y detallada posible**
- 7.- **Estar dispuesta a dar tanto las malas como las buenas noticias**
- 8.- **Compartir pronto la información, a medida que se desarrolla, evitando demoras**
- 9.- **Hacer mejor uso de los profesionales de relaciones públicas y destinar a esos departamentos personal más calificado y entrenado**
- 10.- **Establecer mayor cantidad de contactos personales con los medios de difusión de noticias**

Este es un mundo mediático, donde lo que aparece en la televisión, la radio o la prensa escrita es lo único que existe, *"si uno no sabe enfrentarse con los medios de comunicación no puede vivir en una sociedad moderna"*, tal como lo afirma el consultor de empresas **Jaime Maristany**<sup>224</sup>. El profesional de comunicaciones moderno debe saber emitir información clara, breve, bien estructurada, entendible y atractiva para un espectador que espera recibir noticias que le interesen y no fantasías de mal olor (o como dicen en la jerga periodística, "pescado podrido", información falsa).

**Capacitarse en el trabajo con la prensa es requisito fundamental para un relacionario que desee tener éxito en su gestión.**

El contacto con los medios puede llegar a darse

- \* por **mutuo acuerdo** (empresa y periodistas se ponen de acuerdo para reunirse y hablar sobre un tema de interés común a la organización y a los lectores, oyentes o televidentes),
- \* por convocatoria de la empresa a **conferencia o rueda de prensa** (se envía la invitación a los medios para que ellos se hagan presentes en el lugar convocado, que puede ser un salón en la misma empresa o uno requerido especialmente), o
- \* por **"asalto"** del periodismo, ya sea personalmente o por teléfono (aquí el interés es de la prensa por conseguir el reportaje para su medio, sabiendo que el tema es noticia).

<sup>223</sup> "Manual de Relaciones Públicas", Ed. Los Andes, Santiago de Chile, 1993

<sup>224</sup> En una entrevista de **Graciela Moreno** para la revista Noticias del 20 de mayo de 1990.

Para cualquiera de estos casos se debe estar preparado, y tener un esquema armado para cualquier contingencia, por ejemplo, un comité de prensa ante alguna crisis de imagen.

Varios editores de periódicos, consultado por **Harry O'Neill** de Opinion Research de EE.UU., concluyeron estos mandamientos de la actividad empresaria con el periodismo<sup>225</sup>:

- ✍ **Mostrarse más sincero en el trato con los medios de comunicación masivos**
- ✍ **Designar portavoces apropiados, con autoridad**
- ✍ **Mostrarse menos antagónico, menos a la defensiva frente a los medios**
- ✍ **Reconocer las responsabilidades de las empresas ante el público y el derecho de éste a saber**
- ✍ **Mostrarse más accesible, más sensible a las solicitudes de información**
- ✍ **Facilitar información lo más completa y detallada posible**
- ✍ **Estar siempre dispuesto a dar tanto las malas noticias como las buenas**
- ✍ **Empezar a compartir pronto la información a medida que se desarrolla; evitar las demoras**
- ✍ **Hacer mejor uso de los profesionales de relaciones públicas y destinar a esos departamentos personal más calificado y entrenado**
- ✍ **Establecer más contactos personales con los medios de difusión de noticias**

#### GACETILLAS (PRENSA EN GENERAL, GRÁFICA, RADIO Y TELEVISIÓN)

*“La importancia en las noticias sólo es importante en el grado como el editor piense que es importante, y lo que el editor crea que es importante no es necesariamente importante”*

*Richard M. Detwiller, asesor en RR.PP.*

Quizás la herramienta de relaciones públicas más antigua, la **gacetilla, comunicado de prensa, handout o news release**, aún en la actualidad tiene vigencia. Se trata de un **escrito que se envía a los medios** (o a periodistas en particular) como parte de la información que ellos reciben habitualmente, dando a conocer los pareceres, noticias o aclaraciones que la organización desea hacer públicos. Se publica en forma **gratuita**, y en general llegan tantas a las redacciones de los medios informativos, que casi siempre caen en saco roto si uno no tiene alguna atención extra o interés especial para con el hombre de prensa.

Pero como le he escuchado decir al **periodista y escritor Alberto Borrini**, **“más que comunicar lo aburrido que hacen, ¿por qué las empresas no hacen cosas interesantes para la prensa?”**. Sin dudas, el argumento es altamente válido. Todo lo que las organizaciones hagan que pueda ser beneficioso para la opinión pública será inmediatamente tenido en cuenta por los periodistas y le darán la prensa que siempre anhelan los relacionistas. El periodismo maneja noticias, y nosotros somos uno de los responsables de dárselas.

Para tener mayor éxito en la **gestión de prensa**, tengamos en cuenta algunos consejos:

- ☞ Envíe gacetillas a todos los medios, tratando de redactar según el estilo de cada uno. Si le es imposible, haga tres estilos y repártalos según las características similares.
- ☞ Es bueno realizar una orquestación, es decir, que aparezca en distintos medios, la misma noticia, en el mismo momento, pero dicha de diferente manera.
- ☞ Trate de que el soporte de papel o la tipografía llamen la atención sobre un escritorio sembrado de hojas blancas con tinta negra.
- ☞ No envíe la misma gacetilla a diferentes secciones del mismo medio. Seleccione el área más adecuada y envíela sólo allí.
- ☞ Cuidado con los comunicados “para publicar en...” y fecha posdatada. Los periodistas rara vez se fijan en la fecha del encabezado de la gacetilla, y puede ser publicada a destiempo.
- ☞ No utilice la publicidad y los espacios pagos como presión para que le publiquen gacetillas. Generando noticias y expresándolas periodísticamente conseguirá más espacio gratis que el aburrido anunciante de doble página.
- ☞ Tenga en cuenta que el espacio en la prensa gráfica (revistas y diarios) y el tiempo en la radial y televisiva son el material más preciado que ellos tienen. Es lo que en realidad cobran. No lo malgaste ni se los haga malgastar.
- ☞ Realice la gacetilla en forma de pirámide invertida. Coloque un título “gancho”. Lea el primer párrafo: si con él es suficiente y lo demás va ampliando la información, la gacetilla está correctamente redactada.

<sup>225</sup> En una nota de **Alberto Borrini** para la revista Mercado del 30 de junio de 1988

- ☞ Recuerde estratégicamente el día de la semana que puede llegar a aparecer, la hora (en el caso de comunicados urgentes, por el cierre de los noticieros y diarios), y qué otras noticias van a acaparar la atención.

La estructura de pirámide invertida puede llevar un copete o *lead* en su inicio, planteando un resumen del contenido total. En la parte superior, como encabezado, se explicitan los datos de emisor, receptor y los plazos de publicación.

#### VIDEOGACETILLAS

Un nuevo formato de las antiguas gacetillas es la **información de prensa enviada a través de la televisión** (de cable o abierta), producida por la misma organización, no por la empresa periodística. Es una acción que lentamente está ganando espacio, y se utiliza con fuerza para la divulgación de las acciones de gobierno<sup>226</sup>.

**El formato responde a las noticias televisivas**, tal como las gacetillas tradicionales responden a la noticia gráfica. Se entrega en formato U-Matic y su producción es idéntica a la de televisión clásica. Para no perder vigencia, las noticias deben ser de pocos días, y se trata de mantener un estilo periodístico atractivo, similar al del medio que actúa como soporte.

#### ADVERTORIALS (GRÁFICOS, RADIALES Y TELEVISIVOS)

Cuentan que fue **Lee Iacocca** (ex-presidente de la compañía y amante de la comunicación institucional), quien utilizó a los advertorials para recuperar la confianza perdida de los públicos y de sus empleados, salvando a Chrysler de una bancarrota.

En la Argentina tuvo como antecedente a la solicitada, y hoy se lo considera una herramienta aún más sofisticada. Proviene de los términos **“advertising”** y **“editorial”**: es una **publicidad editorial**. Juega con el hecho de ser un espacio pago donde la diagramación, el estilo periodístico y el formato son muy similares al del medio que le da soporte. El número de estos tipos de comunicaciones va en ascenso, y en general el público todavía no los reconoce como parte de una estrategia comunicacional de empresas u organizaciones.

Para algunas publicaciones pequeñas o locales, los advertorials son la fuente de ingresos más fuerte. En cambio, en las grandes cadenas de radio o TV, en los grandes periódicos o revistas, los espacios son comprados por intermediarios que luego los revenden a las organizaciones que anuncian o comunican. **La redacción del texto, la fotografía (si la hubiere), los epígrafes, la titulación y la tipografía corren por cuenta del emisor del mensaje**. El medio se transforma sólo en un canal, aunque corre el peligro de “quedar pegado” a los dichos de un tercero, ya que su público no puede reconocer cuál es el contenido editorial y cuál el propio de la institución emisora.

Para salvarse de este problema, muchos medios colocan en letras pequeñas la leyenda “espacio de publicidad”, señalando a sus lectores o televidentes que el contenido no depende de su redacción periodística. En la radio esto es casi imposible.

Esta combinación de aviso y texto semejante a un editorial está ganando terreno rápidamente. Y además está siendo revisada por los analistas. Veremos su devenir y desarrollo en los próximos años.

#### ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS

En gran cantidad de ocasiones el relacionario debe responder a las **requisitorias de los periodistas** para integrar con sus informaciones los artículos que se publican respecto de **temas que hacen a la organización** de la que forma parte. Atender a la prensa en estos aspectos es una de las funciones más importantes, ya que si lo hacemos en forma deficiente es muy probable que la información salga igual, pero deformada.

También puede darse que seamos los mismos profesionales de las relaciones públicas quienes le enviemos artículos ya escritos (inclusive titulados, con fotografías y epígrafes) para que los periodistas los evalúen y los publiquen. En estos casos, la participación de nuestra empresa está **explícitamente incorporada**, se asegura que no haya tergiversación de declaraciones, y se colabora con el periodismo en la divulgación de temas de interés para el público del medio.

Los artículos deben ser escritos en **forma periodística** y no en forma técnica, salvo que expresamente sea pedido este último género. La publicación de estos artículos es muy importante en la generación de opinión favorable, ya que, como hemos visto, **lo que aparece en los medios es considerado de prestigio por los públicos**.

<sup>226</sup> El caso más exitoso de los últimos tiempos (aunque no el primero) respecto de estas videogacetillas se dio en la gobernación de Eduardo Duhalde (Pcia. de Buenos Aires), que en principio se pasaban dentro de noticieros de TV abierta, luego obtuvo su espacio propio como “Buenas Noticias”. La característica notable es que en esta segunda etapa ya no existía la firma del Gobierno.

## VOCERO O PORTAVOZ

*Si no quieres recibir malas noticias, mata al cartero*

En ocasiones es función del relaciones públicas transformarse en el **vocero o portavoz de la organización o de sus directivos**<sup>227</sup>. La aparición en los medios en representación de quienes no pueden o no desean expresarse por sí, requiere de una preparación excelente en oratoria y entrevista, además de estar imbuido perfectamente del pensamiento del representado/a.

La forma más habitual de vocero es **la participación en los programas de opinión en televisión**, y más aún, la conversación telefónica con los periodistas de los programas periodísticos de la mañana radial. La forma pública más conocida de esta función es la de Vocero Presidencial, que en general ha recaído en periodistas que por su profesión, se suponen cercanos a la prensa. Es muy probable que dentro de muy poco veamos a un relacionario cumpliendo con esta actividad típica de las relaciones públicas.

## PRESS KIT

Es el **material que se entrega a la prensa**, consistente en

- ✓ **carpeta,**
- ✓ **papel,**
- ✓ **gacetillas,**
- ✓ **folletos,**
- ✓ **tarjetas personales,**
- ✓ **material fotográfico y**
- ✓ **material filmico**
- ✓ **slides**
- ✓ **otros implementos de comunicación**

Está preparado por el área de relaciones públicas para apoyar alguna acción específica como conferencias de prensa, inauguraciones, lanzamientos, etc.

**La calidad del material habla de la calidad de la organización a la que representa.** Ahorrar en este kit o dejar pasar errores en él puede ser suicida.

## SOLICITADAS (GRÁFICA)

Inventada por Ivy Lee, se considera a la solicitada como el medio de RR.PP. más antiguo, junto con la gacetilla. Llamada también comunicado (del francés: **“communiqué”**) o *“a la opinión pública”*, es un espacio comprado en los medios gráficos donde el autor (que firma y se identifica haciéndose responsable) emite opinión respecto de algún tema en controversia que el emitente crea de interés para la comunidad. A diferencia de la gacetilla, la solicitada asegura que se sepan de primera fuente y sin tergiversación periodística posible sus pareceres.

Pese a su antigüedad y su paulatina muerte en las comunicaciones de las grandes empresas del mundo desarrollado, es un instrumento que aún se utiliza, a mi criterio, con demasiada frecuencia y poco tino estratégico en nuestro país. Muchos dirigentes creen que a través de una solicitada pueden dar claramente su parecer frente a un tema que ha captado la sensibilidad de la opinión pública, utilizando estructuras y contenidos inadecuados al medio, engorrosos, muy poco “comunicables”. En algunos casos el error está en considerar a la solicitada como un medio para enviar mensajes de contenido jurídico, desconociendo el lenguaje y la dinámica de los medios de comunicación, que (aunque más rápidos) no son un juzgado, ni tampoco el público es un jurado.

## OPED (OPPOSITE EDITORIAL)

Denominamos **OpEd (“opposite editorial”)** al aviso que coloca la empresa en la página “contraria” al editorial de la revista o diario, en general con un formato y estilo similar al del medio<sup>228</sup>.

---

<sup>227</sup> Recordar el caso Cavallo-Yabrán, donde el empresario nunca apareció en los medios sino a través de sus voceros Argibay Molina (primero) y Wenceslao Bunge (después).

<sup>228</sup> **Alberto Borrini:** “Mercado de la opinión pública”; *op. cit.*



Se utiliza para plantear un posición filosófico-política frente a temas que están siendo debatidos por los medios y que se han transformado en la agenda del espacio público del momento. Están firmadas por la empresa u organización o por sus más altos dirigentes. Reemplaza a la antigua solicitada, ya que su efecto es mayor, al estar en la página “pensante” de la publicación.

## IMAGEN ASOCIADA

*Que Dios nos ampare si nuestra causa es justa!*  
**William Shakespeare**

## CAUSE ADVERTISING

Un forma todavía poco utilizada pero que tiene gran futuro es la **publicidad de causa** (*cause advertising*), que busca **apoyar con fundamentos propios razones, causas, movimientos, tanto de instituciones de bien público como aquellas que, no institucionalizadas, puedan ser de interés positivos para los grupos de interés de la organización**. Utiliza técnicas publicitarias, y es netamente comunicacional. Puede estar acompañada por programas de bien público.

Si bien utiliza la denominación “publicidad” ya que en general se hace en conjunto con la agencia publicitaria, es una herramienta de imagen institucional, y por lo tanto de relaciones públicas.

El apoyo a los niños, la ecología, los discapacitados, el fomento de los valores socialmente valiosos como la familia y la educación, son temas en los que se asocia a las instituciones, ya que logran aceptación automática y general.

## BIEN PÚBLICO

A diferencia de la *cause advertising*, aquí hablamos de programas de acción directa, de **colaboración a causas de bien público, o la generación de campañas propias de utilidad social** es una forma tradicional que siempre ha estado a cargo de los relacionarios. **La evaluación de apoyo a programas de instituciones intermedias o la generación desde nuestras oficinas de programas que salgan a enfrentar carencias en cuestiones sociales, ecológicas, educacionales, de salud o de seguridad** asegurarán la favorabilidad de opinión de los grupos de interés con los que interactuamos.

Estas acciones pueden estar ingresadas presupuestariamente para ser descontadas del pago de impuestos, lo que son aún más atractivos en su implementación, ya que es dinero que de todas maneras egresará de la organización.

Una correcta determinación de los temas que interesan a la gente y a los líderes de opinión es la clave para tener luego una implementación efectiva de estos planes. También es interesante la anexión en la ideación y puesta en marcha de otras instituciones como sociedades de fomento, clubes, escuelas, universidades, hospitales, centros de ancianos, hogares de niños, bomberos voluntarios, iglesias, entidades de formación juvenil y otras instituciones intermedias de apoyo comunitario.

## AUSPICIOS, PATROCINIOS O SPONSORSHIP

Otra forma de bien público es utilizar los auspicios como una posibilidad estratégica de mejorar la imagen, lo que ha sido una de las tácticas más antiguas de las relaciones públicas. Desde Ivy Lee hasta Amalita de Fortabat, las empresas han sido sensibles a la realidad social y han implementado programas de ayuda y **auspicios de programas que coincidieran con el sistema de valores e identidad institucional**.

La más conocida de las **auspiciantes** o *sponsors* ha sido la Reina Isabel La Católica, cuando apoyó el viaje de Cristóbal Colón hacia las indias. Por casualidad descubrió un nuevo continente, e Isabel, además de nuevas riquezas, obtuvo fama, reconocimiento y prestigio.

Los auspicios son utilizados por la gran mayoría de las empresas, ya que también se deducen del pago de impuestos. Pero las más propensas a este tipo de acciones son las empresas que tienen prohibidos los avisos comerciales directos o restringidos en horarios, como las tabacaleras y bebidas alcohólicas.

Se deben **apadrinar acciones o entidades que adhieran a los paradigmas organizacionales**, y que sean de adhesión rápida y firme por parte de los grupos de interés.

La acción está generalmente asociada a la identificación y organización de eventos especiales, la negociación con los medios por la repetición de la imagen a través de la prensa<sup>229</sup>, y todas las acciones que hacen al ceremonial empresarial. Deportes, artes, educación, ecología y caridad son los campos donde se realizan más auspicios.

Un plan de padrinazgos o sponsoreos para el mantenimiento y renovación de las plazas de la ciudad de Bs. As. permitió a gran cantidad de empresas hacerse cargo de los lugares más preciados de los habitantes porteños, cuidando de 65 plazas

<sup>229</sup> Los equipos de fútbol cobran cifras millonarias por año para permitir a empresas de indumentaria deportiva que los provean de los equipos e impriman sus imogotipos sobre los colores de la camiseta

durante un plazo contratado con el municipio, iniciado en 1991. A cambio, el nombre del lugar verde se asocia al de la empresa patrocinante.

Las instituciones que apadrinan, además de mejorar su imagen, al mismo tiempo cumplen con su rol social apoyando el cuidado de la gente, sus entidades intermedias y su medio ambiente.

### DONACIONES

Prácticamente en todas las instituciones la designación de donaciones a entidades benéficas corre por cuenta de su departamento de relaciones públicas. **Es una táctica que responde a una estrategia de responsabilidad social, además de ser beneficiosa para la imagen institucional.** Sin embargo, hay que tener mucho cuidado con la publicidad de los actos de caridad (recordar el pensamiento de John D, Rockefeller con Ivy Lee). Es una navaja de doble filo: puede ser tomado a bien o entendido como una dádiva deshonesta.

Preocupadas por mejorar su imagen ante los norteamericanos, los japoneses decidieron donar quinientos millones de dólares en 1991 a instituciones culturales y de bien público estadounidenses, ya no sólo para el fomento de las investigaciones universitarias, sino también en programas de apoyo a minorías étnicas, desarrollos escolares, promoción de las artes y la cultura.

Las donaciones, según el caso, pueden llegar a ser deducidas del pago de impuestos, lo que hace una razón más para su utilización. Se debe ser **muy cuidadoso en la designación de los beneficiarios**, a los efectos de ser justos y no generar inquinas por celos.

En todos los casos, el criterio a preferenciar es el de destinar las donaciones para instituciones u organizaciones cuya misión y actuación sea considerada positivamente por los grupos de interés de nuestra empresa.

### PUBLICACIONES SEGMENTADAS

*No necesito llegar a todos; sí llegar a todos los que necesito*

Son todas aquellas **ediciones cuyo contenido y distribución está orientado a sólo un sector de los grupos de interés**, siendo en general un público más pequeño, un segmento de público con características muy propias. Por ejemplo, si bien el house organ se entrega a todo el público interno, pueden existir publicaciones segmentadas sólo para los mandos medios, que se realizan con bajos costos, dándole más importancia al contenido editorial pensado sólo para el receptor (temas de liderazgo, evaluación de desempeño, administrativos específicos y otros). También existen publicaciones segmentadas para públicos semiexternos como proveedores o distribuidores. Algunos consideran a la memoria y balance (que editan anualmente las sociedades anónimas) una publicación segmentada para accionistas.

### NEWS LETTERS

Como pequeños cuadernillos de no más de 24 páginas, formato sencillo y de bajo costo de edición, **las news letters** aparecieron en la década de los años '80 en nuestro país, llegando a los escritorios de líderes de opinión ávidos de encontrar informaciones que no pueden aparecer fácilmente en los medios de acceso público.

Ya un clásico en el mundo periodístico, son confeccionadas por comunicadores de empresas y consultoras que la utilizan para **enviar información confidencial o de alto análisis**. Se venden o se entregan por mailing exclusivamente. Lo más importante de las news letters es su contenido, ya que el diseño es llano y sin mayores alardeos, hechos en procesador de palabra de computadoras personales.

Si bien las realizadas por empresas o consultoras como herramientas de RR.PP. no se cobran, algunas de contenido económico, empresarial y de otros temas específicos tienen un arancel anual. Son una publicación de prestigio, especialmente por contener información exclusiva, "sólo para entendidos".

### MEMORIA Y BALANCE

**La coordinación de los escritos resumiendo el año** (cartas del directorio, memoria, estadísticas, balance social) y las tareas inherentes a selección, control y ejecución de la impresión de la **Memoria y Balance** que se entrega a los accionistas y, en algunos casos, a la Bolsa de Comercio, es responsabilidad del área de relaciones públicas.

La publicación es lujosa y exige una alta concentración del profesional ya que debe resumir el pensamiento de los más altos directivos de la organización, redactando en un estilo institucional los contenidos que desde distintas áreas le marcan.

Una nueva forma es publicar la información dentro de un soporte de lectura óptica y procesamiento electrónico como el **CD-ROM**, lo que permite mejorar la visualización, el procesamiento, la cantidad de información y la utilización posterior para difusión de los datos. Las dos primeras empresas en la Argentina que utilizaron este soporte fueron Siemens y Telecom, en sus versiones 1995. Los ejemplares distribuidos por la empresa de sede alemana fueron 3.000, mientras que los de la telecomunicadora fueron 500.

El **Annual report** es similar a la Memoria, con la diferencia que **no va a los accionistas sino a líderes de opinión**. Puede contener un resumen del balance, aunque en general el **Reporte Anual** detalla con profusa información y alta calidad de impresión y diseño la actuación de la organización en sus diferentes áreas, especialmente en desarrollo de nuevos productos, de nuevos mercados, introducción de nuevas tecnologías, desarrollo de personal, actuación comunitaria, etc. También puede ser publicado en CD-ROM, lo que además incrementa el prestigio de la empresa.

La información aquí publicada puede ser de agradable impresión en páginas Web de Internet. Algunas importantes empresas estadounidenses ya han elegido este medio comunicacional, como Pepsico y Coca-Cola.

## ORGANIZACIÓN DE EVENTOS

*Subir montañas encrespadas requiere pequeños pasos  
al comienzo*  
**William Shakespeare**

Aunque los especialistas lo consideran incorrecto, generalizaremos en el término “eventos” a los congresos, exposiciones, agasajos, lanzamientos, inauguraciones, aniversarios, etc. Cada vez con más frecuencia es encomendada a los relacionarios la tarea de la organización de eventos, donde aplica las reglas del ceremonial público y privado.

### VISITAS GUIADAS

**Invitar a grupos de personas y líderes de opinión a que visiten nuestras instalaciones** (siempre que haya algo atractivo que mostrar) es una de las posibilidades de comunicarnos directamente y de hacer “tocar” a la institución en su mismo lugar de residencia. En esta acción que se realiza en forma periódica, las normas de ceremonial y protocolo empresario se aplican en todos los casos.

Las visitas a la empresa se presupuestan en un plan global de relaciones públicas, tanto aquellas que son **solicitadas por otras instituciones** (escuelas, universidades, sociedades de fomento, etc.) como las que son **propuestas por la misma empresa** (líderes de opinión, prensa, etc.)

El tour interno de los grupos debe planificarse con anterioridad y respetarse a rajatabla, ya que las visitas no pueden entorpecer el normal funcionamiento de la empresa. Se debe tener cuidado con la seguridad, tanto de los visitantes como de nuestras instalaciones y procesos, algunos de los cuales deben ser preservados.

Una persona de relaciones públicas debe coordinar las visitas, siendo también la encargada de seleccionar a algún otro integrante de la organización para que acompañe a los grupos en el caso de necesitarse una explicación más técnica o adecuada a los visitantes. Estas personas son las que acompañan permanentemente a los grupos, pudiendo rotar en forma planeada con anterioridad, pero siempre teniendo en cuenta que **los grupos permanezcan con un guía**.

En ocasiones las visitas comienzan en el auditorio de la empresa donde se les da la bienvenida, se explica el cronograma de actividades y se les proyecta una película que les explica a grandes rasgos lo que van a ver en su gira. Luego se les informa la autorización o prohibición de fotografiar o filmar, de caminar por ciertas sendas y otras consideraciones, para enseguida comenzar la recorrida por los distintos sectores.

En cuanto a la duración, esto depende de la empresa anfitriona; en algunos casos unas pocas horas son suficientes, en otros es necesaria la utilización de una jornada completa, con almuerzos y refrigerios incluidos.

Es de costumbre entregar a las visitas material institucional como folletos y vídeos, material de promoción como gorras, bolígrafos, stickers, remeras, muestras de productos, etc. y una foto de recuerdo de su paso por la empresa. Algunas empresas destinan un libro especial para que los visitantes escriban sus pareceres respecto de la visita.

## ACCIONES DIRECTAS

*La experiencia es una gran escuela donde los fatuos no asisten*  
**Benjamin Franklin**

## CABILDEO O LOBBYING

*Lobbying: Una forma estratégica de convencimiento*  
**Miguel Ritter**

Para los españoles, “**cabildear**” es **gestionar con maña para ganar voluntades**<sup>230</sup> (en francés, *briguer*; en italiano, *brigare*, *brogliare*; en portugués, *cabalar*; y en inglés, *to lobby*)

El **lobbying** (“trabajo de pasillos”), es la actividad de relaciones públicas a la que se relaciona más con la alta dirección, en beneficio de sociedades donde los actos públicos son menos públicos, y las crisis pueden afectar una política de transparencia y puertas abiertas. Consiste en **relacionarse con aquellos que tienen poder de decisión con el objetivo de influir sobre ellos en beneficio de los intereses de la organización**.

La verdadera actividad del lobbying puede ser una eficiente y potente herramienta de comunicaciones institucionales<sup>231</sup>. Cuando es realizado profesionalmente maneja los mismos parámetros que las RR.PP.: **publicidad** (en el sentido de adjetivo), **transparencia y ética**. En general es una actividad desarrollada en conjunto con expertos en ciencias políticas.

**El lobbying busca hacer llegar por medios directos los mensajes que sean de beneficio mutuo a funcionarios o personalidades cuyas decisiones afectan la vida externa e interna de la organización, con el fin de influenciar en la toma de decisiones.**

Para lograr sus objetivos, determina con certeza los ámbitos de acción de acuerdo a los sectores de interés, construyendo relaciones fluidas con los **distintos poderes nacionales, provinciales y locales**, basados en el mutuo respeto de la independencia de criterios y la credibilidad.

El contenido y la forma del mensaje del lobbying es, en general, el mismo que se utiliza en las otras herramientas de las relaciones públicas. **Lo que varía es el canal, que se muestra como muchísimo más directo**. Esta actividad puede ser realizada por especialistas contratados por la organización en forma externa, siendo mayoritariamente expertos en ciencias políticas, abogados, militares retirados (antes) o ex-políticos.

Desde 1829 es en EE.UU. una **actividad seria y desarrollada por profesionales**, registrados y con matrícula desde 1946, año en que una ley federal los reglamentó. Cada congresista posee un promedio de 25 lobbyists. Si bien su tarea es mayoritariamente mal vista por la población, ya que siempre esconden algún “halo obscuro”, (o de “monjes negros”), conforman comités de acción política que en 1992 eran más de 4.000 en todos los estados<sup>232</sup>. En la Argentina no se tienen datos, aunque un grupo de profesionales lobbyists conformaron un Club del Lobby, con varias decenas de miembros.

Como una forma más de participación de la persona jurídica que es la empresa, para que no se la siga considerando una acción oscura y antiética, el lobbying debería ser reglamentado como en los países más desarrollados, a fin de que su actividad (que puede ser considerada espúrea) se transparente hacia la sociedad y se demuestren los beneficios que acarrea para todos los involucrados.

En las sesiones de 1996 del Congreso Nacional se intentó **institucionalizar el ejercicio del lobby** y la gestión de intereses, a iniciativa del Partido Justicialista. El objetivo fue “lograr la transparencia del funcionamiento de los poderes Ejecutivo y Legislativo, para afianzar el sistema republicano”. La Iniciativa contempla la **creación de un registro** en el ámbito del Ministerio de Justicia para la autorización a ejercer la actividad **a profesionales universitarios con título académico**. La autoridad de aplicación deberá dictar un Código de Ética y combatir el ejercicio ilegal de la profesión, además de resguardar el secreto profesional.

## MAILING

La utilización del **correo tradicional o del correo personalizado** es en relaciones públicas un canal de comunicación bastante utilizado ya que permite un contacto más directo con líderes de opinión y con los grupos de interés en general. Si bien es costoso, en el análisis del costo bruto por impacto no se aleja de los medios tradicionales.

---

<sup>230</sup> Enciclopedia Multimedia Durvan.

<sup>231</sup> Algunos de estos conceptos han sido mencionados por **Jorge Rivara**, director de Asuntos Públicos de Du Pont, una empresa cuyo lobbying es realmente profesional, en un artículo publicado por *El Cronista Comercial* del 26.06.91, titulado “Ética del lobbying empresario”

<sup>232</sup> Datos del U.S. News & World Report, publicados en *El Cronista Comercial*

A través del correo se pueden explicar políticas de empresas, generar opinión favorable con explicaciones racionales, motivar a la adopción de posturas políticas, apoyar campañas promocionales, y tantas otras posibilidades que se le ocurran al profesional, siempre que priorice las ventajas del contacto directo y personalizado.

Como acción es similar en sus características al que se realiza en la comercialización directa o el telemarketing, pero cambia su contenido.

### REGALOS EMPRESARIOS

Quizás una de las acciones más antiguas de los relacionistas: los **obsequios o atenciones a líderes de opinión**.

Mayoritariamente efectuados a fin de año, se estima que el regalo llegue a personas que por alguna razón queremos que nos recuerde, ya sea en agradecimiento a buenas voluntades realizadas, o por realizar.

Es necesario recordar que **el obsequio debe tener que ver con la imagen de nuestra organización y con los gustos de las personas a las que regalamos**.

Actualmente existen muy buenas empresas de regalería que se encargan de asesorarnos al respecto, encontrando juntos las mejores opciones de acuerdo a estrategias y presupuesto.

### OUTPLACEMENT

El proceso de **reubicación laboral fuera de la empresa** es una acción o programa que las organizaciones están utilizando con frecuencia, en general realizada por consultoras externas o su área de recursos humanos, orientado a niveles jerárquicos superiores que necesitan ser reincorporados en otras empresas, y que se van de la propia por una reestructuración ajena a sus responsabilidades.

Una buena comunicación de este proceso asegura una favorable opinión tanto de aquellos que se van de la organización a continuar su vida ejecutiva en otras entidades, sino que también es una buena señal para los que se quedan, entendiendo que "la empresa se ocupa de nosotros aún cuando ya no nos necesita".

### MANEJO DE CRISIS

*Es lo que la empresa haga en las primeras 24 horas de desatada la crisis lo que afectará fundamentalmente su reputación, su imagen, y le permitirá o le dificultará el manejo de la situación.*

**Miguel Ritter**

**Las crisis pueden afectar el futuro de las organizaciones si no se tratan con la seriedad que se necesita, o no se entienden como posibilidad cierta de cambio y mejora**<sup>233</sup>. Una crisis mal manejada puede hacer caer la imagen de la empresa y con ella todo el negocio. Nunca como en un momento de cambio los tiempos, los canales, las personas y los mensajes son tan importantes de seleccionar. Cualquier error puede ser fatal.

Una buena estrategia consiste en

- ⇒ **asesorar en base a riesgos potenciales,**
- ⇒ **conformando un plan y un comité de crisis,**
- ⇒ **probando en simulacros los planes de crisis para todos los grupos de interés,**
- ⇒ **realizando evaluaciones de actuación de la compañía propia y de otras,**
- ⇒ **entrenamiento de gerentes clave para el manejo de las técnicas para realizar apropiadas y oportunas comunicaciones.**

En un muy buen artículo de **Miguel Ritter**: "*Malas noticias: La empresa en tiempos de crisis*"<sup>234</sup>, el directivo de RR.PP. y Comunicaciones de Siemens propone 5 categorías de crisis:

- 1.- Por **productos** (mal uso, desperfectos, reclamos, etc.)
- 2.- Por **servicios** (accidentes, incendios, inseguridad, cortes de energía, etc.)
- 3.- Por **el medio ambiente** (contaminación, polución, extinción de especies, etc.)
- 4.- Por **las instituciones** (caída de acciones, hostigamientos, quebrantos, legales, negociados, etc.)

<sup>233</sup> Del gr. crisis: *decisión, momento decisivo de cambio o mutación que puede provocar enfermedad o sanación*

<sup>234</sup> *Revista Imagen, agosto 1996 N°4, pg. 11*

5.- Por **las personas** (huelgas, discriminación, insatisfacción social, epidemias, etc.)

Originadas desde el **interior** o el **exterior** de las entidades, son muy difíciles de predecir, aunque un buen plan de preparación puede hacer que los efectos perjudiciales sean mucho menores. Como en otras ocasiones, lo urgente de todos los días puede hacer postergar el tratamiento de una estrategia de crisis para cuando aparezca. Pero **ante lo inesperado, la peor solución es la improvisación.**

## COMUNICACIONES "INDOOR" (INTERNAS Y SEMIINTERNAS)

*Aunque no les guste aceptarlo a algunos colegas de nuestra y de otras profesiones, las necesidades de los consumidores no son las mismas que las de los empleados. Y deben ser atendidas antes que ellos dejen de atender.*

Una política de comunicaciones puede llevarse a cabo si y sólo si se entiende el verdadero concepto de **comunicaciones internas**: un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable "**indoor image**". La comunicación con los empleados, mandos medios y gerencias tiene características especiales que son parte del estudio de las relaciones públicas, aunque en muchas ocasiones no dependen jerárquicamente del área o departamento específico, sino, en general, de los departamentos de personal o de recursos humanos<sup>235</sup>.

Si consideramos a la comunicación con los empleados como un proceso de una sola dirección, sólo cambiará el aspecto externo de los mensajes. Esto podrá despertar fugaces esperanzas, y de hecho no hará más que empeorar la situación. Si creemos que la comunicación es un proceso integrador en busca de satisfacer necesidades mutuas, la situación será mucho mejor. Y la **participación** buscada podrá ser realidad. La retroacción sirve, además, como excelente **dispositivo de alarma** para detectar puntos de conflicto potencial que pueden solucionarse antes de que se agraven.

**Los valores compartidos aseguran la coherencia de las decisiones.** Sin esta participación, sin esta comunicación de los valores y los hechos, no hay credibilidad, condición básica para cualquier intento de comunicación interna. Si en una organización se hablan dialectos diferentes y no existe un lenguaje común, las comunicaciones se hacen difíciles porque combinan valores y culturas generalmente contrapuestas.

**Recordemos que "los amigos hay que conseguirlos antes de necesitarlos";** es en una situación de crisis cuando más necesitamos de la credibilidad hacia la fuente de los mensajes. A menos que la fuente sea respetada y genere confianza, la comunicación no tendrá lugar en forma fiel, y los ruidos serán atroces. Para lograrlo, la existencia de un plan coherente y estratégico de comunicaciones internas es primordial.

**Las comunicaciones de la organización deben crear un clima tal que el empleado sienta que su bienestar personal, sus objetivos y los de su familia están involucradas con el bienestar y las metas de aquélla.** Deben ayudar a los empleados a comprender mejor las filosofías, políticas y estrategias de la dirección, así como ayudar a la dirección a comprender las necesidades y aspiraciones de los empleados.

### JUSTIFICACIÓN DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS

*El mayor patrimonio de una organización, además de su imagen externa, es la confianza de los empleados en sus jefes, la confianza de éstos en la Organización y la de ambos en lo que brindan al público.*

Es necesario detenernos para analizar con más profundidad esta estrategia de RR.PP. que, de acuerdo a los últimos estudios, parece haber sido absorbida por otras disciplinas en nuestro país. En septiembre de 1996, la **revista Imagen** publicó el estudio realizado por alumnos del **Ateneo de Estudios Terciarios** buscando recabar información acerca de la situación de nuestra profesión en las áreas que se encargaban de comunicar a la organización puertas adentro.

La muestra alcanzó a 73 casos seleccionados de acuerdo a criterios de relevancia, y los contactos se realizaron en forma directa, realizando entrevistas estructuradas y no estructuradas. Los datos recabados nos dejan prácticamente afuera de la función, dependiendo mayoritariamente de RR.HH. siendo su máximo responsable profesionales de la administración (21%), y en mucha menor proporción expertos en recursos humanos, psicólogos y relacionistas.

Parece ser que sólo las empresas con más de 500 empleados se interesan seriamente de las comunicaciones internas, y más de la mitad de ellas hacen que el sector dependa directamente de la cúpula de la entidad. Pero el problema de la integración

<sup>235</sup> Ver informe especial de la revista *Imagen* N° 5 en conjunto con alumnos de la Escuela de RR.PP. del Ateneo de Estudios Terciarios

grupal y el intercambio de mensajes dentro de la organización no es un tema de las grandes. Comienza en el mismo momento que dos amigos deciden formar una pequeña sociedad de hecho...

A quienes trabajamos en relaciones públicas el tema de las **comunicaciones en la organización** nos interesa especialmente, ya que la opinión del **público interno** es sumamente importante para alcanzar los objetivos empresarios y acrecentar las posibilidades de las organizaciones. Una buena opinión de los colaboradores genera mejor clima laboral, baja el nivel de ausentismo y de conflictos, y fundamentalmente hace que la gente ponga lo mejor de sí en su tarea, realizando más de lo que formalmente se le solicita.

Para iniciarnos es necesario, entonces, realizar un análisis en profundidad de los canales, medios, contenidos y programas existentes.

Dos **razones fundamentales** nos movilizan a esto:

- a) Es un aspecto de la realidad organizacional que surge a menudo en situaciones conflictivas;
- b) La multiplicidad de variables intervinientes complican y dificultan una visión integradora del problema.

Lo que se busca es **la participación**. Todos los niveles de mando, todos los integrantes de la organización, en su heterogeneidad, pueden y deben tener acceso a lo que pasa en su comunidad laboral. Se logrará así que se sientan **partícipes de un proceso** en el cual ellos son protagonistas y no meros espectadores. "Ponerse la camiseta de la organización" es mucho más que una metáfora; es la posibilidad concreta de generar un clima interno positivo y favorable para la realización exitosa de las filosofías, políticas, estrategias y tácticas de la comunidad de la que forman parte.

A pesar de una capa superficial de abulia, los estratos operativos de una organización (aún los identificados con sus sindicatos) están interesados en lo que sucede. Su forma de vida, su futuro, su familia, dependen en mucho de lo que acontece en la organización.

Al conocer lo que la organización hace y proyecta, el hombre de una organización se sentirá en mayor medida participante. Buscará aportar sus ideas, sus críticas, tener voz en lo que sucede. Él quiere ayudar, a su manera, trabajando con puntos de vista diferentes, pero con el mismo objetivo: **hacer una organización cada día mejor**.

Podemos resumir así la **justificación de un programa de comunicaciones eficiente**:

- ✓ La mayoría de la gente está a la espera de cambios en su contorno.
- ✓ La gente no siempre puede alcanzar la información que desea. Puede estar en la búsqueda de algo, pero no sabe cómo alcanzarlo.
- ✓ La gente está predispuesta a seguir dos o más direcciones al mismo tiempo. Las comunicaciones eficientes pueden hacer reforzar una de las tendencias ante la indecisión.
- ✓ Mucha gente posee un gran número de intereses y no puede seguirlos con la misma atención. La comunicación puede concentrar la atención en los que consideramos más importantes para el logro de los objetivos.
- ✓ Las comunicaciones pueden realizar una función de disparador de actitudes latentes, de predisposiciones no actuadas.
- ✓ La gente necesita adquirir información para tomar opinión y actuar sobre nuevos temas. Las comunicaciones pueden brindársela.
- ✓ Cuando la estantería interna de viejas pautas de comportamiento se caen, la gente busca nuevos caminos que pueden ser guiados por las comunicaciones.
- ✓ Si los empleados, operarios, supervisores y jefes comprenden y aceptan las políticas y planes de la organización, es muchísimo más fácil que éstas se pongan en práctica y se alcancen en menor tiempo y con menores costos.
- ✓ Un buen sistema de comunicaciones generará sentimientos de pertenencia y participación, donde se trabajará "con la camiseta puesta", integrándose con espíritu de equipo.
- ✓ Se lograrán mejores resultados, refiriéndose a la comunicación como herramienta para operar mejor y optimizar la eficiencia.
- ✓ La comunicación servirá como instrumento para la mejor toma de decisiones cualquiera sea el nivel de la persona.
- ✓ Un buen programa proporciona señales de advertencia sobre problemas que van a desarrollarse. La mayoría de la gente no desea el conflicto. Saben que con él pierden todos. Pero en ocasiones llegan a ese punto porque no se los escuchó antes, cuando todavía se podía solucionar.

## ROL DEL ÁREA DE COMUNICACIONES INTERNAS

*Una gran parte de mi trabajo es ayudar a la gente a entender qué significa su trabajo*  
**Arthur C. Martínez, CEO de Sears Roebuck & Co.**

*De nada sirve decirle al empleado que lo quiero mucho cuando los baños de la empresa, por ejemplo, son un desastre.*  
**Luis Karpf**

La forma en que llegan los mensajes al público interno son tres:

- ☞ **contacto personal,**
- ☞ **canales de comunicación controlados y**
- ☞ **canales de comunicación masivos.**

En una organización, el **contacto personal** es incontrolable, aunque influenciable: se puede capacitar a los distintos niveles jerárquicos para mejorar sus relaciones interpersonales. Los **canales de comunicación controlados** son responsabilidad del área que tiene a su cargo las comunicaciones internas (Comunicaciones Internas, Personal, Recursos Humanos, Relaciones Humanas o Relaciones Públicas). Los **canales de comunicación masivos** son neta responsabilidad de relaciones públicas o del área que se encarga de la imagen institucional proyectada hacia el exterior (Relaciones con la Prensa, Relaciones con la Comunidad, Asuntos Públicos, Relaciones Institucionales u otras).

**Comunicaciones Internas** puede servir de enlace entre los estamentos superiores e inferiores, interpretando lo que la dirección quiere decir a los empleados, y siendo intérprete de actitudes y preocupaciones de los empleados ante la dirección. No significa ser el único puente, sino el que mantiene la estructura formal.

La **participación en los Comités de Tareas** o la información acerca de lo tratado o decidido en las diferentes reuniones cuyas resoluciones afectan a más de un sector de la organización son imprescindibles para mantener un rol activo de las comunicaciones con el personal. Las mismas acciones, en muchas ocasiones, facilitan este proceso de información y recolección de datos, ya que la redacción de un house organ, la atención de la línea directa y otras tareas permiten recorrer la empresa y contactarse con gran cantidad de personas.

## PARA TENER UN PLAN EFICIENTE

*El problema de la comunicación está íntimamente relacionado con el de la interdependencia funcional...  
La corriente de comunicación es básica para el funcionamiento de la estructura de la empresa*  
**Scott Greer en "Organización Social"<sup>236</sup>**

*Regla de la transfusión: gota a gota, para que no se produzca la saturación y rechazo*

El programa debe colocarse en funcionamiento **gradualmente** y de forma tal que los integrantes se encuentren plenamente preparados para recibir cada nueva etapa. No se debe provocar un atisigamiento que puede llegar a ser contraproducente.

El tema es complejo y la diversidad de variables que intervienen en él dificultan un tratamiento integral. Por tal razón, el programa deberá encararse sistemáticamente teniendo en cuenta:

- ✓ **La definición política de programas específicos (carteleros, buzón, reclamos, etc.).**
- ✓ **abordando los temas gradualmente.**
- ✓ **persistiendo en acciones y planes coordinados.**
- ✓ **afianzando logros.**
- ✓ **asumiendo riesgos calculados.**
- ✓ **ordenando, optimizando y coordinando todos los mensajes emitidos.**
- ✓ **generando ámbitos formales de comunicación ascendente.**
- ✓ **optimizando los canales existentes.**
- ✓ **evaluando el impacto de los mensajes emitidos.**

Las fuentes de información son variadas. No sólo se debe estar abonado a periódicos zonales y nacionales importantes, revistas especializadas y archivos periodísticos. Se debe tener acceso a toda información empresarial formal e informal,

---

<sup>236</sup> Paidós; Bs. As.; 1972



utilizando todos los medios disponibles para obtenerla. Es sumamente importante que el sector que coordina las comunicaciones esté informado por todos los canales posibles de lo que sucede en la organización y en su zona de influencia.

## DIRECCIÓN Y SENTIDO

*Las comunicaciones internas giran en 360º, tiñendo con mucha fuerza a las externas. Dejarlas en manos de quienes no están interesados en la imagen externa es muy peligroso*

Clasificaremos a las **comunicaciones internas según su dirección y sentido**

La comunicación de vector **descendente** (más usual), señala al subordinado órdenes, límites, premios y castigos. Le dice qué espera el jefe de él y hacia dónde debe orientar su trabajo.

La comunicación **ascendente** proporciona los síntomas de tensión y dificultades, delimitando el ambiente laboral. Además, da posibilidad de evaluación para la tarea del superior, juzgando cómo lo ven sus subordinados, mejorando sus acciones.

La comunicación **horizontal** permite cotejar con los pares sentimientos, impresiones, puntos de vista que enriquecen la comprensión.

La comunicación **oblicua o transversal** se da cada vez más en las organizaciones que mantienen estrategias globales de alta participación y cooperación no sólo de los distintos niveles jerárquicos, sino de distintas área o departamentos, cuyas funciones son complementarias y se integran en una búsqueda de alcanzar en conjunto la misión de la institución.

## TIPOLOGÍA DE LOS RECEPTORES “PUERTAS ADENTRO”

*“Esta revista es muy..., no parece de una empresa seria...”*

*“Esta revista es muy..., parece que la empresa sólo es números y estadísticas...”*

Realizando una simplificación y generalización que obviamente no es abarcativa, en las organizaciones existen dos grandes tipos de receptores internos:

↗ **Receptor intuitivo, abstracto, idealista, familiar, cálido, "blando o soft".**

↗ **Receptor racional, concreto, pragmático, técnico, frío, "duro o hard".**

A cada uno se le debe dar un tratamiento comunicacional diferente. Los primeros responden a la **imaginación, el entusiasmo, lo emotivo, lo sentimental**. Los segundos entienden de **diagramas, planos, tablas, fotos, hechos descriptivos, lógicos**.

**El mensaje debe ser compatible con la cultura, tradiciones y sentimientos del receptor.** A un receptor intuitivo le interesan temas diferentes que a uno racional. Lo importante es saber determinar los porcentajes que existen en la organización para enviar mensajes cuyos contenidos los tengan en cuenta.

Los **líderes de opinión**, miembros de los grupos a los que representan, son los más ávidos de información para después retransmitirla. Ellos también cumplen con la tipología, aunque no siempre en las mismas proporciones que los estamentos inferiores. Un jefe racional no puede ser el único que dictamine sobre los contenidos de los mensajes, ya que será tendencioso y no satisfará correctamente a los receptores intuitivos.

Una buena investigación mostrará al comunicador con qué tipos de personas (mayorías y minorías) cuenta como receptores, y actuará en consecuencia.

En los anexos se encuentra un ejemplo del temario a tratar en una reunión con mandos medios para compenetrarlos de las estrategias y tácticas de un plan de comunicaciones carteleras internas en una empresa de alcance nacional.

## ACCIONES “INDOOR”

*Un buen plan de comunicaciones internas exige un buen plantel de comunicadores internos*

Denominaremos acciones **“indoor”** o de **puertas adentro** a todas aquellas tácticas de comunicación institucional que se efectúan con los **grupos de interés internos y semiinternos**, es decir, aquellos que cumplen funciones o existen “dentro” de la empresa, en “ámbitos o espacios” propios. Recordamos que muchas de estas tácticas se realizan en coordinación con el área de Recursos Humanos o Personal.

## INDUCCIÓN

*“Me sentí parte de la organización desde el primer día.  
Tengo muchas ganas de dar lo mejor de mí”*

Se denomina inducción al proceso de **ambientación e ingreso de un nuevo empleado o miembro** de una organización, donde es informado acerca de las condiciones formales e informales a tener en cuenta en su futura vida institucional. El plazo de la inducción suele ser corto, no mayor de 30 días; en general incluye dos semanas de entrenamiento. Se realiza en base a entrevistas, cursos, visitas, lectura y reuniones grupales.

El ingreso de personal (o socios de una agrupación o cualquiera cuya relación con la vida interna sea estrecha) debe ser considerado especialmente para generar un **sentimiento de pertenencia** con los parámetros comunicacionales necesarios.

En la inducción se entrega material comunicacional en un dossier conteniendo **manuales (de personal, de seguridad, de comunicaciones, etc.), vídeos institucionales y de bienvenida, reglamentos, organigramas**, y toda otra pieza que sirva para adentrar al nuevo integrante de la cultura y normativa de la entidad.

## MANUAL DE COMUNICACIONES

Es el que contiene toda **la normativa de la organización referente a su papelería** (membretes, tarjetas comerciales y personales, sobres, publicaciones), al sistema de señalización interna y externa, y a las características de colores, tipografías, y formatos utilizados en toda su comunicación. Incluye la uniformización en la apariencia de vestimentas, maquinaria y vehículos, así como las estructuras básicas para la confección de cartelera.

Explica también la filosofía y políticas comunicacionales, además de servir como guía a todos los sectores de la organización cuando tienen que tomar decisiones de comunicación visual, sonora o audiovisual.

Su contenido es similar al **Manual de Identidad Institucional**, pormenorizando en temas de manejo diario e interno, mucho más detallado.

## MANUAL DEL EMPLEADO

**Resume la normativa, filosofía y objetivos básicos de la organización.** Se entrega al ingresante para ayudarlo a comprender mejor a la organización en su etapa de **inducción**. Busca inculcar el espíritu de equipo y comenzar el sentimiento de pertenencia.

Puede contener temas como: filosofía organizacional, historia de la organización, organigramas, derechos y deberes, horarios, remuneraciones, seguridad, comunicaciones, beneficios, capacitación, acción social, y otros de interés para el ingresante. Puede formar parte de un **dossier** especial.

## CARTELERAS

*“Todos los días me paro a ver si hay algún cartel nuevo.  
Me gusta. Es como un diario mural. Y algunos mensajes  
están para coleccionar...”*

Las **carteleras o murales de información descendente**<sup>237</sup> son una de las mejores armas contra la información oficiosa o el rumor. Es una **vía rápida de acceso al público interno**. Debe acaparar la atención por su fácil lectura, la brevedad de los mensajes, utilización de tipografía, gráficos y colores adecuados. Es un medio excelente para lograr conciencia de **temas clave** dentro de la organización. Dan una posibilidad de **comunicación rápida, diaria**.

Para su confección, los **carteles** deberán tener en cuenta los elementos básicos de la imagen: diseño atrayente, elección adecuada de los colores, la gestalt de fondo y forma, la línea, el encuadre, etc. En cuanto a su duración, los mensajes no deben exceder la semana de exposición.

Necesitan de un buen mantenimiento, renovación constante de mensajes y excelente visibilidad. Preferiblemente no deben estar colocadas en lugares de paso (salvo que sea ésta la única posibilidad, y entonces es preferible que estén en pasillos a que no estén), ni contener papeles con gran cantidad de texto impreso.

Los mensajes se colocan generalmente en distintos colores de papel o con alguna viñeta u "oreja" que identifique los temas. Se pueden utilizar recortes de revistas o diarios para informaciones específicas sobre temas de importancia y de actualidad.

---

<sup>237</sup> Utilizadas por más del 70% de las empresas en Capital y Gran Bs. As.

**Se deben potenciar los contenidos motivacionales y persuasivos de los mensajes**, a fin de responder a las exigencias de comunicación del cambio cultural.

Las nuevas tecnologías electrónicas y la reducción de los costos de “kioskos” electrónicos han acercado la posibilidad de mejorar sensiblemente las carteleras para hacerlas mucho más atractivas para el personal. Sin duda, una red de monitores con mensajes móviles y computarizados es una oportunidad realmente “magnética”.

## **HOUSE ORGAN O REVISTA INTERNA**

*“En la revista de la empresa está su historia, su vida. Si queremos saber lo que ha pasado desde lo formal y lo informal de la organización, vamos al archivo de nuestra revista”*

Hacia 1970 había en EE.UU. entre ocho y diez mil publicaciones patrocinadas por empresas y para sus dependientes, con una cantidad de lectores próxima a los 160 millones de personas. En la actualidad la cifra casi se ha duplicado. En nuestro país más de la mitad de las empresas medianas y grandes posee una edición publicada por lo menos bimestralmente, donde se ocupa de comunicar conceptos de la entidad a su personal. Sólo un 3% de los casos lo utilizan también para público externo, lo que considero un error, ya que los intereses de uno y otro público son muy distintos.

El objetivo de la revista (además de aquél sentido de comunicación institucional) es que lo que allí se dice sea leído, sea creído, y notifique o reafirme conductas hacia lo positivo. Es la revista de la empresa, hecha por y para sus miembros

Es importante la creación de un equipo de **corresponsales**, personal voluntario de distintos sectores que participen aportando inquietudes, sugerencias, noticias, escritas o no. Integran un pre-comité de redacción, donde se vuelcan opiniones y acciones concretas de cada sector. Debe realizar sus funciones en momentos libres dentro de su horario normal de trabajo, pudiendo pedir algún permiso especial a su jefe si es necesario.

### **ESTRUCTURA DE UN HOUSE ORGAN TIPO**

La temática de la revista de la empresa para sus empleados (y para muy pocas organizaciones externas y que conforman su comunidad de públicos semiinternos) posee generalmente estas características:

- ◇ **Área editorial o Nota de Tapa** (la noticia, hecho o situación más relevante del período, que por su importancia tiene un tratamiento especial. Tendrá alguna nota conexa en el resto del espacio).
- ◇ **Área tarea, seguridad, producto/servicio, capacitación.**
- ◇ **Área familia, deportes, salud, beneficios, personal, competencias.**
- ◇ **Área específica de la función organizacional**

Como se ve, responde de esta forma a los dos tipos de receptor: **técnico y familiar**. Deja espacio fijo para las respuestas a los lectores, los casamientos, los nacimientos y los fallecimientos del mes, así como a los “números” de la organización. Servirá también para mostrar parte de la organización a la comunidad zonal, además de otras instituciones de influencia.

El **contenido** será de "puertas hacia adentro y puertas hacia afuera". Lo que la gente hace y lo que queremos que la gente haga. Lo que sucede en la Organización y en su contexto. Filosofías, políticas, estrategias, tácticas. Donde pueda deberá "mojar los pies" en la realidad para asegurar credibilidad.

El **tamaño y diseño** varía de acuerdo al tipo de organización y su periodicidad, pero generalmente tiene estructura de revista, en algunos casos a cuatro colores y en otros con presupuestos más modestos. Incluye fotos y diagramación periodística. En la actualidad, las posibilidades de los procesadores de textos, graficadores y diseñadores de publicaciones en pantallas de computadoras personales han simplificado y abaratado muchísimo los procesos previos a la impresión.

La **distribución** tiene problemas cuando no se realiza con personal comprometido y en forma personalizada a cada receptor. Entregarlas a la entrada o salida no es un método prolijo. La entrega a domicilio es la óptima, aunque el costo es alto. Sin embargo, es justificable.

### **FUNCIONES DE LA REVISTA INTERNA**

- ☉ Establecer una relación entre la Dirección y los distintos niveles en la Organización, comunicando, y haciendo que todos sientan la publicación como suya, potenciando la participación.
- ☉ Despertar en el personal un sentimiento de pertenencia, humanizando la organización y siendo un portavoz de todos, inclusive de las familias.
- ☉ Servir como instrumento para explicar normas, reglas y objetivos.
- ☉ Fomentar la participación de los miembros en la comunidad, además de hacer que ésta se sienta orgullosa de tener cerca a la organización.

- Informar respecto de políticas, mercados, contexto, productos/servicios y procesos.
- Exponer los diferentes puntos de vista sobre un tema en controversia.
- Lograr captar la credibilidad del lector, no difundiendo noticias falsas o mal intencionadas, ni transformándose en el "pasquín de la empresa".
- Destacar los éxitos del personal en todos los ámbitos: laborales, sociales, políticos, deportivos, familiares.
- Exponer temas claves que hacen a la supervivencia y éxito de la organización.
- Ayudar a la relación laboral, no interfiriendo en las relaciones con los sindicatos, y evitando el nacimiento de conflictos.
- Combatir rumores o información ofensiva dentro o fuera de la organización, confirmando la veracidad o la falsedad de ellas.
- Fomentar la capacitación y el perfeccionamiento personal, tanto dentro de la tarea como en establecimientos externos.
- Modificar su estructura de forma que logre captar la atención constante de los lectores.
- Explicar con sencillez y claridad temas que puedan ocasionar discusiones, no evitándolos.
- Trabajar en conjunto con corresponsales voluntarios en las distintas áreas, que enriquecerán la publicación con su aporte personal.
- Servir como canal de comunicación donde se expliciten soluciones a problemas planteados por los miembros.
- Transmitir la información en pequeñas unidades complementarias.

## PUBLICACIONES SEGMENTADAS

*"Por fin una publicación con los temas que realmente me interesan a mí..."*

**Cartillas, boletines informativos y/o "manuales de bolsillo"** se utilizarán para mantener comunicado al personal de **niveles especiales o áreas diferenciadas**, enviándolas en forma mensual o quincenal y siempre personalizadas.

Contendrán temas específicos referidos a la comunicación, a la tarea, al liderazgo y a la organización. Pueden llevar un nombre especial y se imprimen, por lo general, internamente. Ocasionalmente son un anexo funcional del área encargada del house organ, y en otras son producidos por entes independientes. En este último caso deben ser supervisadas para que sigan conformando la red de comunicación oficial y se encuadren dentro de las estrategias de comunicaciones internas.

## MEMOS Y CIRCULARES

*"A dónde está escrito?"*

Las **cartas** a todos los empleados son un **canal que debe utilizar sólo el responsable máximo**, y para comunicar un tema en especial de gran importancia. Permite una personalización mayor. Es barata, directa, íntima, rápida. Hasta más informal. No debe abusarse de ella. Sirve de apoyo a la estrategia global de comunicación. Su contenido marca qué es más importante y qué no lo es dentro de la organización.

Las **circulares y memos**, así como las notas internas, no son un tema a coordinar por Comunicaciones Internas, más allá de proponer una normativa institucional que responda a la señalética y a los códigos de comunicación visual que se encuentran expresados en el Manual de Comunicación Institucional.

## CORREO ELECTRÓNICO E INTRANET

La utilización del correo electrónico puede fomentarse para una fluida y rápida **comunicación con el personal jerárquico**. Si bien aún su uso no está extendido, es conveniente utilizar este moderno canal para enviar información específica a un target delimitado, ya que la relación costo/beneficio es muy favorable<sup>238</sup>.

También es posible realizar **encuestas simples** pudiendo recolectar las respuestas en forma confidencial y sumamente rápida.

Las **Intranet** (tipo Internet pero internas) recién comienzan a insertarse dentro de las empresas, y se asegura que su éxito será rotundo, ya que integrará las computadoras de todos los sectores de la empresa pudiendo enviar y recibir mensajes *on-line*. La ventaja no es sólo la instantaneidad sino también la horizontalidad de la información, haciendo que cada quien (con distintos niveles de seguridad en el acceso) pueda comunicarse con cualquiera dentro de su organización. Es un canal diferente, pero de impresionante perspectiva.

---

<sup>238</sup> Utilizadas por el 55% de las empresas en Capital y Gran Bs. As.

## LÍNEA ABIERTA

*“Hola. Sí, lo que pasa es que me parece que hay una máquina encendida que debería estar apagada, y no sé qué hacer...”*

El **teléfono** es un canal de comunicación sumamente importante, que muchas veces se ha dejado de lado, pese a ser un instrumento vital en la organización.

La existencia de una **línea abierta donde la gente pueda llamar para plantear sus inquietudes, sus deseos, sus temores, sus sugerencias** es importante para el proceso de comunicación. Esta línea de "emergencia" funciona cuando los canales normales no alcanzan.

Cualquier miembro de la Organización puede utilizarlo. Deja su mensaje (aclarando su apellido y nombre y sector) en un contestador telefónico automático, el que será revisado diariamente por Comunicaciones Internas para dar curso a los llamados. Todos los **anónimos** serán desechados sin más.

Antes de transcurrida una semana se deberá responder de alguna manera a la inquietud planteada, cualquiera sea ésta, en un trabajo con el sector implicado en la sugerencia o propuesta.

Es un auténtico **servicio a los empleados**. Les ocasiona un medio de comunicación cuando los normales no están, no escuchan o están saturados. Un verdadero "canal abierto".

## BUZÓN DE COMUNICACIONES

*“Sres del sector Comunicaciones. Les escribo para plantearles...”*

Llamamos **buzón de comunicaciones** a aquél que permite expresarse con libertad a los integrantes de una organización que por alguna razón no puede utilizar los canales formales, y necesita de éste para realizar el *stand by* o “puenteo” hacia los niveles superiores.

A diferencia del buzón de sugerencias o sistema de iniciativas, en el de comunicaciones las personas pueden **dejar mensajes de cualquier tipo sin recibir premios efectivos**.

Se recomienda no tomar en cuenta a los mensajes anónimos. Se pueden colocar buzones de comunicaciones cerca de cada cartelera.

## SISTEMAS DE INICIATIVAS

*“Me pareció que podía funcionar. Y funcionó!”*

Los **sistemas de sugerencias** son valiosos no sólo por los aportes a la eficiencia, sino por su contenido comunicacional y cultural. El programa debe asociarse a una mentalidad de eficiencia, calidad, creatividad. Debe ser promocionado por medio del resto de los canales de comunicación.

Un sistema de sugerencias que desee tener éxito debe **premiar** a sus participantes, tanto moral como económicamente, y en proporción directa a la ayuda que le brinda a la organización la idea presentada. Algunas empresas ponen en práctica el sistema, pero se olvidan del incentivo que debe tener el dependiente para hacer que el “dueño” obtenga más ganancias por su participación. Lo único que logran es ahorrar ahora para tener que pagar mañana aún más, ya que un empleado que se siente utilizado es una bomba de tiempo en la organización.

Las quejas, disputas y descontentos deben canalizarse por vías paralelas a este sistema (por ej. el buzón de comunicaciones) para que no se confunda su finalidad.

## REUNIONES CON DIRIGENTES

*Se necesitan más desayunos de gerencia, que el jefe abra su despacho. Las reuniones tienen que desbloquear la fea imagen de autoridad máxima. El gerente es el centro, no la cúspide.*  
**Hugo Levy**

La posibilidad que se le da al personal para **acercarse a hablar cara a cara con sus dirigentes** es una sana actitud que se utiliza en las tres cuartas partes de nuestras empresas. En general se fija una fecha semanal, quincenal o mensual, preparándose para aprovechar el tiempo. Para algunas son obligatorias y para otras, voluntaria, que aunque participen pocos, la sensación de poseer un lugar y un tiempo para canalizar inquietudes, baja la tensión y la ansiedad.

La comunicación oral ofrece ventajas relativas, como es el "toque" personal, la rapidez, la ausencia de costos de producción, la simultaneidad de respuesta. Sin embargo, es necesario una gran capacitación del personal que debe comunicar. No se trata de una cuestión de palabras sino del tratamiento del mensaje, del tono, de la técnica. El hecho de que alguien diga "comprendí" no significa necesariamente que haya captado exactamente lo que quisimos transmitir.

Es fundamental que el contenido no difiera del de los otros canales de comunicación, produciendo una fructífera sinergia comunicacional. Puede ser fomentada su utilización por medio de cartillas de comunicación.

Las reuniones de la dirigencia con los distintos niveles jerárquicos se convierten en **parte importante de un sistema de comunicación bien organizado**. Se pueden realizar mensualmente en un principio, siendo los integrantes personas voluntarias que se inscriban para participar, elegidas luego al azar en forma proporcional, de acuerdo al universo de integrantes.

Estas reuniones periódicas son un valiosísimo instrumento de comunicación. Allí el dirigente aprende tanto de las preguntas e inquietudes de las personas que dirige, como éstos de las propuestas francas y directas.

Los **temas** a tratar deben ser abiertos (salvo la posibilidad de solicitar beneficios personales, que será prohibido de antemano ya que deben tramitarse en privado y por los canales formales habilitados al efecto); también debe ser libre la posibilidad de participación. Un resumen de lo hablado puede sintetizarse en el house organ.

La posibilidad del **contacto directo programado** es sumamente enriquecedor para todos los niveles. Los grupos no deben exceder las diez personas. Se lleva un registro de lo hablado, además de un seguimiento de las soluciones a problemas planteados.

Quien haya participado y quiera volver, debe esperar que se agote la lista de inscriptos. La frecuencia y cantidad de integrantes se va modificando de acuerdo a la estructura de la organización.

Estas prácticas pueden ser en parte conflictivas en un principio, hasta que dirigentes y dirigidos encuentren las ventajas de un diálogo sincero. Para los primeros, puede convertirse en un "baño" periódico dentro de la realidad de su gente. Para los segundos, una oportunidad para ser escuchado y escuchar de "primera mano" la más alta información. Para todos, encontrarse para replantear y reafirmar la misión institucional, y puesta en claro ésta, trabajar hombro a hombro para alcanzarla.

En Hewlett-Packard, por ejemplo, durante 1990 se reunían el presidente, los gerentes y el personal en un desayuno de trabajo donde se analizan e informan los temas que son de interés común. Propuesto por su consultor, Alberto Levy, el sistema sirve para analizar la visión conjunta del devenir de la empresa y proponer cursos de acción. El intercambio fue sumamente fructífero, además de ser un marcador dentro de la estrategia de participación de la compañía.

En Siemens, los mandos medios se reúnen en una jornada anual fuera del ámbito de trabajo para visualizar el año y planear el futuro. El intercambio es de un alto nivel, e inclusive sirve para que las mismas reuniones se realicen en las divisiones, tratando temas más puntuales.

Las organizaciones necesitan situaciones de encuentro para "exponer" a los integrantes al intercambio de ideas, a la crítica, al escuchar respetuoso, etc. **Es preciso crear situaciones de comunicación que faciliten la integración y que sirvan de entrenamiento para la interacción y el intercambio de opiniones.**

## EVALUACIÓN

*"Bueno, Fernández; charlemos acerca de su rendimiento en este período.."*

Las **formas de evaluación** que mantienen los superiores respecto de sus subordinados pueden ser consideradas también una buena forma de comunicación oral vertical descendente. Esas ocasiones donde el superior devuelve al subordinado sus pareceres acerca de su actuación en el último período son muy buenas oportunidades para generar un diálogo sincero, personal y fructífero respecto de pensamientos, actitudes y posibilidades tanto de uno como de otro. Bien manejado, puede ser un instrumento enriquecedor.

## AUDITORÍA DE IMAGEN INTERNA

*"Es hora de saber con certeza cómo estamos..."*

Para la evaluación del proceso se necesita realizar periódicamente **sondeos de opinión, encuestas, auditorías de imagen interna**. Estos datos son procesados y analizados para ajustar luego las acciones que más adelante se emprenderán. Los datos deben ser recolectados y analizados según el método científico, lo que minimiza los márgenes de error.

Un plan de relaciones públicas que no tenga en cuenta una medición frecuente y exacta no tendrá resultados suficientemente válidos como para mantener una estructura de comunicación institucional.

### ENCUESTAS Y SONDEOS DE OPINIÓN

Un "ajuste de puntería" es imprescindible si deseamos mejorar paulatinamente las comunicaciones internas, y al mismo tiempo nos da una valoración más exacta de la labor que se está desarrollando.

Utilizando los medios de comunicación controlados es posible que realicemos **encuestas y sondeos periódicos a muy bajo costo** y que en forma permanente actualicen los datos que las auditorías de imagen más extensas nos han brindado para la planeación general.

Más adelante, en el Cap. Investigación profundizaremos algunos de estos temas.

### ORGANIZACIÓN DE EVENTOS INTERNOS

*"Muchachos... Cuándo es la fiesta de Fin de Año?"*

Los eventos tales como **aniversarios e inauguraciones, convenciones, fiestas, actividades deportivas, eventos culturales, conmemoraciones y festejos (Navidad, día del niño, inicio de clases, etc.), invitaciones a espectáculos y otros**, son buenos momentos para hacer llegar al personal el parecer de la Organización, y al mismo tiempo medir "en el terreno" la respuesta de nuestra gente.

Este contacto periódico será fructífero en tanto y en cuanto esté comprendido en las acciones desarrolladas en el programa de comunicaciones, en colaboración estrecha con sus responsables directos.

En muchas de estas oportunidades, en conjunto con el área de Recursos Humanos o Personal, pueden planearse la **entrega de regalos** que sean de utilidad para la vida de la comunidad de la que forman parte.

También pueden otorgarse **beneficios especiales, ofertas comerciales** y premios a los empleados que deben ser suficientemente comunicadas para que todos entiendan el alcance de estas acciones, no sólo demostrando la preocupación institucional por su gente, sino dejando claro que este es un plan inmerso dentro de una filosofía y política empresarial cuyo accionar se rige sabiendo que **el capital más importante de la organización es su gente**.

### PROGRAMA DE BECAS

*La capacitación y desarrollo intelectual del personal es la clave para alcanzar la excelencia en los procesos de calidad total*

Las instituciones con programas de becas mantienen la filosofía y política de **premiar el esfuerzo educativo** en aquellos grupos de interés que deseen tener un apoyo en su educación de distinto nivel. Becas para personal o hijos del personal (y en ocasiones en apoyo a la comunidad local, aunque no sean miembro de los grupos de interés internos o semiinternos) se aplican como beneficio y se comunican para demostrar el interés humano de la organización.

Las becas pueden ser **primarias** (útiles escolares), **secundarias** (libros), **universitarias** (dinero o pago de aranceles, un estímulo al estudio), de **posgrado** (pago de educación superior a miembros de la organización o futuros miembros), o de **especialización**.

### COMUNICACIONES LOCALES

*"Allí va el 'Neustad' del pueblo..."*

#### RADIO Y TV LOCAL

En muchas localidades del interior, los canales de TV Cable y las radios FM de bajo alcance son las más escuchadas en los hogares de las personas que integran nuestra organización. En tal sentido, **una actuación permanente dentro de estos medios locales** logrará excelentes resultados en las comunicaciones con los públicos internos y los semiinternos.

Se pueden trabajar aquí tanto **programas** como **microprogramas**, o simplemente **auspicios, patrocinios** o **participaciones en entrevistas**.

#### RADIO DE CIRCUITO CERRADO

La posibilidad de colocar una radio de circuito cerrado que pueda emitir música durante la jornada laboral y al mismo tiempo pueda emitir mensajes de características urgentes no está muy alejada de una relación muy provechosa.

Por supuesto que esto depende del tipo de tareas, de la organización y de la cantidad de personal que pueden acceder a la escucha de esta programación. Es aconsejable en empresas de alta proporción de labor en oficinas. También allí se pueden emitir mensajes sociales y de actualización diaria, además de mensajes de rápida llegada.

### TV Y VÍDEO DE CIRCUITO CERRADO

La televisión y el vídeo son canales aún no utilizados en forma generalizada. Su potencial motivador es grandísimo. **No debe utilizarse como radio con imagen o como escritura en imágenes.** La TV tiene su lenguaje propio que debe tenerse en cuenta para no perder su potencial de utilización.

Es un canal costoso, pero posee ventajas cualitativas. La influencia de la TV ha hecho que la gente favorezca el pensamiento mágico, donde se tiende a ser impacientes con los procesos naturales. Se tiene la certidumbre de que las cosas se pueden conseguir rápidamente, en forma inmediata, como "la magia de la TV" lo muestra. Este fenómeno genera una gran apatía, desidia y resentimiento, fruto de la frustración cuando la realidad, cruel, pragmática, lo golpea.

Aún así, lo que aparece en la pantalla chica tiene un prestigio aumentado. Los malos son más malos y los buenos son más buenos. Las personas "existen" en tanto y en cuanto aparezcan por la pantalla chica. Además, en el vídeo, lo abstracto se puede hacer real. El pasado y el futuro pueden convertirse en presente, y el mensaje requiere atención absoluta del receptor.

Los vídeos pueden utilizarse como **refuerzo para temas importantes.** Nada mejor que el mismo Director o Gerente explique lo que quiere de su gente y los objetivos que vislumbra. Se puede implementar un sistema rotativo para personal seleccionado.

Cada mensaje no debe exceder los 20/30'. **Debe ser una charla tipo entrevista, NO un discurso.** Pueden utilizarse recursos visuales y gráficos de gran calidad.

Las posibilidades de efectuar comunicaciones por medio de videocable no está demasiado lejos de las experiencias en comunicación mundial. Su potencial es muy grande.

### APOYO A CAPACITACIÓN

*"Comunicarnos es bueno. Por lo menos es lo que más me dí cuenta en el curso..."*

La **capacitación** es un medio importante para optimizar las comunicaciones. Sin embargo, no es el único, ni el más importante. La comunicación se hace, se mejora, se profundiza, comunicándonos. Colaborar con la capacitación mejorando sus técnicas comunicacionales es una de las funciones de RR.PP.

Es necesario que **se extiendan los cursos referidos al tema** (relaciones de mando, el rol del jefe como comunicador, relaciones interpersonales, etc.), fomentando una política de comunicación integradora (multi feed-back) que genere una tropía positiva respecto de la misión institucional.

Los presupuestos dedicados a la capacitación se incrementan año a año, basados en los nuevos requerimientos de habilidades específicas del personal. Las inversiones de las empresas líderes en la capacitación rondan el 1% de la facturación total. Aparecen como hongos nuevos centros de capacitación.

Nuestra función es de apoyo, asesorando sobre distintas técnicas comunicacionales y motivantes, colaborando en la realización de videos de capacitación, y siendo instructores en las áreas de relaciones interpersonales, comunicación con el personal, filosofía y políticas de empresa.

### INPLACEMENT

*"Me gustaría aprender un nuevo oficio... Pero ya estoy un poco viejo... La empresa me va a ayudar?"*

La **reubicación del personal en otros sectores de la misma empresa** es una acción que realiza el área de recursos humanos, pero las relaciones públicas colaboran en la comunicación de las ventajas de este proceso, ya que es una fuente de buena imagen interna el hecho de hacer que las mejores personas trabajen en los puestos justos.

Lo que se realiza es una evaluación de la persona en términos de actitudes y aptitudes, y se la trata de compatibilizar con las estructuras, planes y objetivos de la organización. El proceso es en beneficio del personal, lo que genera una opinión favorable acerca de cómo la organización se preocupa por su bienestar laboral y piensa en su plan de carrera.



## COMUNICACIÓN INFORMAL: SON RUMORES

*"No digas que yo te dije, pero parece que..."*

*Lo que uno inventa los otros aumentan*

El **rumor**, de difícil control, es una realidad insoslayable en la organización. Esta forma de comunicación informal es un medio de transmisión de noticias y comentarios de gran valor. **Sus informaciones son más espectaculares y atractivas que las formales u oficiales. Pero sus efectos pueden ser nefastos.**

El flujo de la comunicación vertical (tanto ascendente como descendente) muchas veces se corta en los niveles de jefaturas y supervisión. Las versiones subjetivadas que envían hacia arriba y hacia abajo pueden estar sumamente contaminadas.

Las comunicaciones informales superan en muchos casos a las formales. Existe una "**usina de rumores**" a la que no siempre se controla ni se ejerce influencia efectiva. Los ruidos que producen en las comunicaciones de la organización son grandísimos. Tanto, que muchas veces son más creíbles las informaciones de "radio pasillo" que las circulares de la estructura formal.

Según **G. W. Allport y L. Postman**<sup>239</sup>, el rumor se caracteriza por ser una proposición para ser creída, cuyo traspaso es en general oral, y que no puede ser demostrado. La definición de un estudioso del rumor como **R. Knapp** dice: "*Son noticias no controladas, que se suelen propagar oralmente. Consisten en la repetición entre diferentes personas de algo realmente sucedido o no*".

Rumores de paro, de cierres, de despidos (llamados "**de amenaza**"), de aumentos que después no se cumplen (llamados "**de fantasía**"), de fricciones entre directivos, de problemas éticos (llamados "**agresivos**"), viajan rápidamente y cada vez más deformados. Sólo una abundante, rápida y fluida comunicación formal puede contrarrestarlos, disminuir su poder, aunque nunca se podrá hacerlos desaparecer por completo. Se debe tener las antenas alertas para captar algún rumor que pueda ser pernicioso, para atacarlo de inmediato.

Buenas acciones de comunicación, además de crear una imagen positiva de la organización y un buen grado de voluntad, desarrolla un fondo de respaldo: genera una postura de receptividad positiva hacia los futuros mensajes.

Y además de todo esto, el mismo mensaje, con diferentes formas, debe transmitirse por todos los canales en forma coordinada, en una orquestación donde cada integrante del sistema toca la misma melodía en diferentes tonalidades.

### "RADIO PASILLO"

*"Antes de poner en funcionamiento la lengua, asegúrese de que su cerebro esté enchufado".*

*(Escuchado en los pasillos de una gran empresa)*

Llamamos **rumor** a cualquier dato o información nacido de una fuente no oficial. Se transmite tanto más rápidamente cuanto mayor sea el interés del receptor sobre el tema en cuestión. Será tanto más fuerte (mayor intensidad), cuando al interés se le suma un alto índice de verdad comprobable.

El rumor ha sido denominado de muchas formas: trascendido, información oficiosa, calumnia, "voz de la calle", "radio pasillo", etc. Pero sea como sea, su efecto en la comunicación es siempre entrópico, es decir, produce un ruido tal que se compara a la pérdida de fidelidad en las fotocopias de fotocopias.

Es, según **Jean-Noël Kapferer**<sup>240</sup>, "el medio de difusión más antiguo del mundo", y no han podido con él ni los canales de comunicación más sofisticados. Puede afirmarse que, así como no existe organización formal sin organización informal, no existe comunicación formal sin comunicación informal (o rumor).

Muchas veces el rumor es ocasionado por falta de información acerca de un tema ávidamente esperado por un grupo receptor; otras veces nace ante las disímiles opiniones o informaciones (abundancia) acerca de un hecho pasado o futuro. En general los rumores circulan como consecuencia de la necesidad de descargar tensión emocional a través de la oralidad comunicacional.

Un **rumor es creíble** porque:

- ☞ **Tiene un grado de verdad comprobable en abstracto**
- ☞ **Es emitido por una fuente altamente confiable**
- ☞ **Su contenido coincide con una apreciación apriorística subjetiva del receptor**

<sup>239</sup> *Psicología del rumor; Ed. Psique; Bs. As.; 1976*

<sup>240</sup> "Rumores"; Ed. Emece; Barcelona; 1986

- ☞ **El asunto del que trata es importante para los receptores**
- ☞ **Los hechos se relatan en forma ambigua.**

A través del curso habitual del rumor, cada fase del proceso recibe algún tipo de aporte, ya sea como refuerzo de la idea principal, como un **nuevo giro** interpretativo, como una **simplificación** (perdiendo datos superfluos o de poco interés) o como una **amplificación** (agrandando datos que lo exageran).

También, a medida que el rumor va rodando, tiende a acortarse, a hacerse más conciso, perdiendo palabras y detalles (**nivelación**), hasta que queda una versión final poco modificable. Otra deformación se produce por la percepción, retención y narración selectivas de un limitado número de pormenores de un contexto mayor, un fenómeno concomitante con el anterior (**acentuación**). Los rumores se asimilarán de acuerdo a intereses profesionales, posición socio-económica, prejuicios, valoraciones, en fin, de acuerdo a las carencias de cada sistema biopsicoaxiológico (**asimilación**)

Los rumores pueden ser **deliberados** (cuando son una técnicas utilizada por alguna persona o grupo para obtener algún tipo de beneficio con él) o **semi-espontáneos** (nacidos de la deformación producida por una información oficial mal enco o descodificada). Digo semi porque siempre existe una pizca de premeditación, aunque sea con el sólo hecho de transmitir el dato sin verificarlo. En macroescenarios es muy común la existencia de **usinas de rumores**, sectores encargados de generar informaciones oficiosas que cumplen con los objetivos clásicos del rumor, y responden a esos intereses sectoriales.

Según **D. Bysow**, una clasificación por criterios temporales incluye a los rumores:

- ⇒ **Sigiloso** (va tomando cuerpo lentamente y se lo susurra al oído, misteriosamente)
- ⇒ **Impetuoso** (corre como reguero de pólvora porque lleva un mensaje de amenaza inmediata o porque es una noticia de altísimo interés)
- ⇒ **Sumergible** (se encuentran “a la luz del día” durnate un tiempo, luego se sumerge, para volver a aparecer más tarde)

Otra clasificación, basada en la esencial de Knapp, los engloba de acuerdo a sus objetivos, denominando a los rumores como:

- ☞ **Negro o agresivo:** va en contra de una persona o grupo, atacando y difamando. Sólo ocasiona malestar, enojos, discordia. Es técnico.
- ☞ **Gris o amenaza:** genera miedo, espanto, temor ante acontecimientos futuros. Es gris porque puede ser en ocasiones beneficioso, por ejemplo ante desgracias que oficialmente no pueden comunicarse pero que con certeza se sabe que ocurrirán. También llamado “espantajo”, no es técnico.
- ☞ **Rosa o ensueño:** apela a las fantasías, ilusiones y esperanzas, actuando como incentivo o motivación (de acuerdo a las características del receptor). Puede ser peligroso si esas ilusiones no se concretan en el mediano plazo, aunque pueda pensarse razonablemente que con el tiempo se llegan a olvidar. Puede ser técnico.

El rumor puede ser una tentación para organizaciones con sistemas de comunicación muy anquilosados e ineficientes. Dejar que continúe reinando por los pasillos puede ser una de las políticas a adoptar, pero en general es suicida. Tarde o temprano un rumor se transforma en disfuncional para la organización.

Para combatir los rumores, no hay nada mejor que “vacunarse”: **mantener fluidos canales de comunicación formales y “poner los pies en la tierra” en las comunicaciones**, siempre bajo la ley básica: **decir la mejor verdad, de la mejor manera y en el mejor momento.**

## **ANEXOS**

## “LOS CUATRO JINETES DEL APOCALIPSIS”

### PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE LOS MEDIOS

*El mundo es un escenario, pero los papeles están mal dados*  
**Oscar Wilde**

Dentro de una seguidilla de causa y efecto, los medios masivos fueron los "padres" de los canales de comunicación sociales. Aunque algunos los consideran como autores de todos los males que asolan el mundo, dándole más poder del que realmente tienen, la **gráfica, el cine, la radio y la televisión** fueron **instrumentos al servicio de la sociedad y del momento histórico** del que formaron parte, necesarios en un lugar y tiempo determinado.

Su desarrollo y los hechos que debieron sucederse para su nacimiento nos darán la verdadera dimensión de su influencia y de los por qué de su existencia. Estos “**Jinetes del Apocalipsis**” no son ni peores ni mejores que aquellos que los utilizan. Ni santos ni demonios, vayamos en busca de su historia, su presente y su futuro...

### DE LA ESCRITURA CUNEIFORME AL DIARIO ELECTRÓNICO: LA GRÁFICA

*“La lectura hace al hombre completo, la conversación lo hace listo, y la escritura, exacto”*  
**Sir Francis Bacon**

Como ya hemos visto al hablar de la historia comunicacional, para **transmitir la herencia cultural** de una generación a otra el hombre utilizó fundamentalmente su memoria. Trovadores y juglares, pregoneros, padres a hijos relataban leyendas y filosofaban transmitiendo el recuerdo de nombres, fechas y datos de generación a generación. Un método de almacenaje demasiado impreciso y peligroso por la cantidad de deformaciones y pérdidas en los contenidos.

Como solución apareció la **escritura**, acentuando la permanencia temporal de las ideas y perfeccionando la fidelidad en el traspaso. La escritura humana fue primero **cuneiforme** (hecha en forma de cuña), luego fue **ideográfica** (como la egipcia<sup>241</sup> y la china), para seguir evolucionando rápidamente hasta la forma **alfabética** actual<sup>242</sup>.

Los primeros signos de comunicación escrita que permitieron fijar y propagar con mayor celeridad y eficacia el conocimiento se dieron en **Sumer**, hacia el 3.500 a. C.<sup>243</sup> La civilización sumeria (considerada la más antigua del mundo) vivió entre los ríos Tigris y Éufrates, al norte de Arabia, al sur de la Mesopotamia y a orillas del Golfo Pérsico. Fueron los primeros en varias de las ciencias y artes posteriores, como por ejemplo la educación, la justicia, la arquitectura, la economía, las relaciones internacionales, la agricultura, la literatura.

En su ciudad-estado más importante, Babilonia, elaboraron la **escritura cuneiforme**, compuesta por unos 300 signos en forma de clavos y trazos deformados, que se tallaban como cuña sobre la superficie blanda de la arcilla, que para ser fijada era cocida luego. Cada signo podía ser leído como un sonido silábico o como el nombre del objeto representado, lo que la hacía una escritura tanto pictográfica o **ideográfica**<sup>244</sup> (inicial) como **fonética**<sup>245</sup> (avanzada).

Más adelante, la aparición del **papiro** egipcio (también escritura ideográfica, hecho con corteza de plantas acuáticas orientales largas y afiladas), el alfabeto escrito sobre **pergaminos** (cuero de cabra o carnero curtido y alisado) europeos y la occidentalización de la **tinta y el papel** chinos, dieron paso a una extensión de la escritura más perenne.

<sup>241</sup> Utilizaba jeroglifos, grabados sagrados. En el Egipto antiguo, se utilizaban pictogramas para representar contenidos religiosos

<sup>242</sup> **Ada Forni**: "Del grafismo como comunicación a los medios gráficos de comunicación social", Ed. CEA, Bs.As., 1984

<sup>243</sup> **Samuel Noah Kramer**: "La historia empieza en Sumer"; Aymá editora; Barcelona; 1956

<sup>244</sup> Representación escrita de las ideas

<sup>245</sup> Representación del sonido de la palabra hablada

En el primer siglo de nuestra era, Julio César ordenó colocar boletines manuscritos en los baños y plazas públicas. Habían sido acunados los **libellus**, noticias romanas escritas sobre **papiro**<sup>246</sup> (los primeros rollos o **libri**) y los **album** sobre tablas o paredes blancas. El **tipao** fue el primer periódico impreso en la China del siglo VIII. Utilizaban tacos de madera entintados para imprimir.

La moderna forma del libro (**codice**) apareció por la unificación del mundo occidental luego del macedonio **Alejandro Magno**, la necesidad de transmitir la herencia cultural en forma más eficiente, y fundamentalmente la rivalidad entre **Alejadria** (Egipto) y **Pérgamo** (Asia Menor). Es que el alejandrino Ptolomeo V quiso evitar que su par Eumenes II llegara a tener una biblioteca más grande, e impidió la exportación del papiro. Así comenzó el auge del **pergamino**<sup>247</sup>, de menor tamaño, no enrollado y que podía escribirse en ambas caras. Se lo encuadernaba doblado y cosido.

Ya para el siglo X los chinos habían obtenido muestras de impresión sobre papel, allí conocido casi diez siglos antes que en Europa<sup>248</sup>. La invención de la **imprenta** fue tan importante como el mismo nacimiento de la escritura.

Hasta la invención de la **imprenta** por **Johannes Gutenberg** (1398-1468) en Estrasburgo, alrededor del año 1455, sólo se conocían los **manu scripti** o copias de libros hechas a mano (manuscritas), con caña o pluma, embudo de tinta, plomada y regla, extremadamente caras, lentas e imperfectas, realizadas por religiosos en herméticos monasterios, tal como tan interesantemente lo mostró **Umberto Eco** en su famosa obra "*El nombre de la rosa*". Hacia fines del siglo XVI sólo había unos diez mil volúmenes manuscritos en todo el mundo.

Gutenberg imprimió por primera vez la **Biblia Romana**, de las que se conocen unas pocas 50 copias. Tenía 1.284 páginas a dos columnas de 42 líneas cada una, lo que daba aproximadamente 2.500 tipos móviles<sup>249</sup> por página, colocados uno a uno a mano, encajonados e impresos con tinta de base aceitosa. Realizó de 20 a 40 páginas por día.

La proliferación de los libros impresos se dió por la difusión de la técnica de Gutenberg y por la mayor alfabetización de la plebe, lo que hizo necesaria la producción de **papel** en occidente (ya se había inventado mucho antes en China y Korea) y **tinta** en gran cantidad y menor costo.

A partir del siglo XII se elaboró papel en toda Europa, principalmente en España, Italia, Alemania, Gran Bretaña y Francia. La calidad del papel era inicialmente poco atractiva, ya que resultaba grueso, irregular, demasiado burdo. Utilizaban tejidos de lino y algodón de desecho, ropas viejas, y otras prendas. Más tarde se recurrió a la paja de cereales, el yute, bambú, lino y, finalmente, a la fibra obtenida por desintegración de la madera o pulpa vegetal. Con la invención de la máquina que generaba pliegos desde la pulpa celulósica, el problema del soporte se solucionó, aunque todavía existían escollos.

Los primeros **tipos** utilizados por los impresores, imitación de la escritura manual, resultaban oscuros, angulosos y difíciles de leer. Posteriormente, **Nicolas Jenson**, francés radicado en Venecia, diseñó un tipo románico tomado después como modelo por casi todas las letras de imprenta. El veneciano **Aldo Manucio** introdujo el tipo itálico o letra cursiva y **Claude Garamond** en Francia, **Bodoni** en Italia y **John Baskerville** en Inglaterra experimentaron nuevas modificaciones tipográficas.

Los albores del siglo XVI vieron trabajar con más vigor las **imprentas de tipos móviles**<sup>250</sup> imprimiendo libros en los idiomas nativos de cada región, ya no sólo en el sacro latín. La demanda de ejemplares para lectura se incrementaba, ya que poco a poco la alfabetización iba dejando de ser patrimonio de una élite para extenderse sobre el "vulgo".

La idea básica de una pequeña **publicación periódica**, con temas menos trascendentes, más temporales (pero no por eso menos interesantes), rápidamente tomó auge en Europa y América.

En Venecia (1556) se podía comprar una pequeña hoja de noticias llamada **gazzetta** pagando una moneda de escaso valor (que en su anverso tenía grabada la figura de una urraca o *gazza*) "**La Gazette de France**" (1631) fue el primer periódico oficial aparecido en el mundo. En Inglaterra se imprimieron los **corantos**, publicaciones reguladas por el gobierno, no demasiado periódicas. La familia real inglesa se valía de los "**news**" para dar las noticias sociales, y Enrique VIII utilizó "**pasquines**" para justificar sus divorcios. En oposición a las gacetas vieron la luz los **mercurios**, más del tipo revista. A comienzos del siglo XVII, el "**Avisa Relation oder Zeitung**" de Alemania se transformó en el primer periódico europeo más o menos regular en su salida. La necesidad de información se hacía cada vez mayor...

En los EE.UU., mientras se escribía su declaración de independencia, ya existían unos 35 pequeños **periódicos**, rudimentarios, pero que satisfacían al cada vez más ávido público. Fue el nacimiento de una prensa que mantenía principios de propiedad privada y libertad de impresión, derechos asegurados constitucionalmente en algunos países.

<sup>246</sup> Creado por los egipcios y se utilizó aún en los tiempos del imperio romano. Las fibras de papiro se obtenían de una especie de junco que crece a las orillas del Nilo, y se pegaban una con otras en ángulo recto, resultando hojas de 15 cm de alto, por un ancho de hasta más de 30 metros. Sólo se escribía de un lado, que era el que quedaba enrollado hacia adentro.

<sup>247</sup> Hecho de piel de oveja, cabrito, cordero u otro animal de piel fina, a la que se adoba y estira, Fue muy utilizado en Occidente, oriundo de la ciudad de Pérgamo, al oeste de Turquía, cercana al mar Egeo y por ende, a Grecia.

<sup>248</sup> Enciclopedia Multimedia Durvan.

<sup>249</sup> Caracteres y signos individuales fundidos en metal que pueden combinarse para imprimir

<sup>250</sup> Tipo es un prisma en cuya base aparece una letra en relieve, invertida, que se entinta

Más al sur, el **Virrey Vértiz** había traído en 1780 la **primera imprenta a nuestras tierras**, comprada por los jesuitas de Córdoba en Italia... ¡22 años antes! A principios del siglo XIX la prensa de nuestro país llegó a un grado de superación elevado respecto de sus inicios. Por ejemplo, el 2 de junio de 1810 apareció "**La Gazeta de Buenos Ayres**" dirigida por **Mariano Moreno** y órgano de la primera Junta de Gobierno.

Pero la historia seguía en Europa. En 1818 se inventó la **tinta de impresión** gracias al francés **Lorilleux**. Más tarde, **Hipólito Marinoni** creó la impresora rotativa con más de un cilindro, dejando atrás 25 veces la velocidad de las antiguas imprentas planas **Koenig**.

Durante muchos años la composición se realizó de forma manual. El cajista colocaba los tipos en un componedor insertando en lugar apropiado espacios (tipos en blanco) y completada la línea, la "justificaba" a la medida exacta de la anchura de columna. Hacia 1883 **Ottmar Mergenthaler** consiguió construir una máquina que fundía la composición de toda una línea en un solo bloque, la **linotipo** (composición caliente en aleación de plomo y antimonio), y en 1887 **Talbot Lanston**, estadounidense, ideó la **monotipia**, que fundía los tipos de cada línea individualmente, haciendo con ello más sencillas las correcciones.

Aún restaba un salto más grande: **llegar a todos**, al gran público. Para esto hubo que encontrar la forma de abaratar más los costos y de ampliar los canales de distribución. Muchos fueron los aspectos técnicos y culturales que influyeron para lograr que la prensa llegara a una enorme cantidad de lectores: como ya vimos, la revolución ocasionada por la invención y puesta en marcha de la **máquina de vapor**, el **abaratamiento de la producción de papel y tinta**, la **alfabetización** por medio de la educación colectiva, el auge del **mercantilismo** (libre comercio), y el consecuente ascenso de la **clase media** (artesanos, obreros especializados, técnicos). Cuando el siglo XIX comenzó a ser transitado, todo estuvo listo para que apareciera el primer periódico masivo.

---

## NACE LA PRENSA MASIVA

El **3 de septiembre de 1833** las calles de Nueva York escucharon vocear el nombre del "**New York Sun**" de **Benjamin Day** con su lema "**brilla para todos**". Había comenzado una nueva época periodística. Desde sus inicios el Sun se diferenció del resto de los periódicos existentes al **redefinir la noticia**. Poblaban sus páginas notas sensacionalistas, hechos insólitos, reportajes increíbles, artículos humorísticos y denuncias. Tenía, inclusive, un corresponsal en el tribunal de policía.

El Sun revolucionó no sólo a la sociedad, sino a la habitual forma de **comercialización**, vendiéndose a través de jóvenes con rutas regulares (los primeros "canillitas") al precio de un penique (apenas el costo del papel). En seis meses ya vendían 8.000 ejemplares y cuatro años más tarde, 30.000 ejemplares diarios. Obviamente, la inclusión de avisos publicitarios hizo posible que la relación costo-beneficio sea favorable para conectarse con las grandes poblaciones de recién alfabetizados.

La construcción de líneas ferroviarias, el barco a vapor, la llegada del telégrafo y el perfeccionamiento de las técnicas de impresión (especialmente la posterior invención de las rotativas) hicieron progresar rápidamente al diario.

No pasó mucho tiempo (1835) para que en la misma ciudad apareciera un competidor de Day: **James Gordon Bennett**, el escocés que fundó el "**New York Herald**". Bennett copió el estilo del Sun agregándole temas políticos y financieros, y obtuvo también excelentes resultados. Fue el que inventó las "secciones" (deporte, moda, etc.) y fundamentalmente, reportajes sobre crímenes y de alto contenido erótico.

Pero lo que ambos diarios lograron captar (además de la crítica atroz de la prensa "seria") fue una gran cantidad de **anunciantes** que veían con agrado llegar tan directamente a los potenciales consumidores. La **publicidad** comenzaba su camino como socia inseparable de los medios masivos.

La prensa llegaba a gran cantidad de hogares. Al mismo tiempo, la lucha por conseguir lectores se hizo realmente encarnizada. Hombres como **William Randolph Hearst** y **Joseph Pulitzer** (que llegaron a ser dueños de inmensos emporios periodísticos) luchaban con todas sus armas para lograr la supremacía. Y estas armas no eran siempre leales... Con Benjamin Day y sus competidores había aparecido la **prensa amarilla** (*yellow press*), denominación nacida, quizás, en relación con el nombre de uno de los personajes de una famosa historieta de aquella época: "**The yellow kid**", ambientada en un típico inquilinato.

Técnicamente la prensa también avanzaba: En 1846, **Richard Hoe** patentó la renovación de la imprenta rotativa y en 1871 la rotativa de alimentación continua, que imprime ambas caras del papel y lo dobla automáticamente (ya venía en bobinas), acelerando increíblemente la producción del diario.

Las ofensas hacia el público, autoridades, personalidades y hacia ellos mismos fueron tantas, que se hizo necesario poner un freno. Nació así un sistema de **autocontrol responsable**, colocándose a sí mismos normas y códigos de ética para el ejercicio de la profesión periodística. No se necesitó la censura gubernamental. El sistema se fue saneando por sí mismo, quedando

algunos advenedizos que infringían estas leyes tácitas, pero con el grueso de la prensa a favor de un periodismo responsable. Un gran aporte a este saneamiento fue la aparición del "*Times*" del escocés **John Walter**.

Como se ve, no fue necesaria la censura para poner orden. En realidad, las primeras resoluciones censuradoras son del Parlamento inglés de 1586. El "*Licensing Act*" impuso la censura previa en 1662 y fue suprimida 33 años después<sup>251</sup>.

## CRECIMIENTO Y OTRAS FORMAS

Con el devenir de su historia, la prensa masiva acrecentó su influencia en todos los estamentos de la sociedad. Hoy, rememorando una frase del publicista y político inglés **Edward Burke** (1769), es considerada **el cuarto poder**<sup>252</sup>, tan fuerte como para obtener la renuncia de un Presidente (como en el famoso caso Watergate-Nixon en los EE.UU.). Pero no sólo ha crecido en influencia sino también en volumen: la edición dominical del "*New York Times*" llegó a tener más de 400 páginas y pesar más de 2 Kg, con un 60% de su superficie ocupada por avisos publicitarios.

La aplicación de los ordenadores electrónicos (PC y Mac) y la fotografía a la imprenta han revolucionado las antiguas técnicas. La computadora calcula los caracteres que han de entrar en la línea, y suministra a la salida todos los datos necesarios para que una filmadora o **fotocomponedora** materialice la composición.

Desde un formato único utilizado en sus comienzos, la prensa ha adoptado variadas diagramaciones, siendo las más difundidas el **tabloide** (como Clarín de Bs. As.) y el **sábana** (como La Nación de nuestra Capital). Casi todos se han ido adecuando a los públicos que los leen, especializándose y adaptándose a los gustos de sus consumidores. Inclusive algunos ya vienen en formato de CD-ROM para coleccionar, o en ediciones on-line de Internet (por ejemplo, [www.clarin.com](http://www.clarin.com) y [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com) que llegan a todo el mundo).

La aparición de las **revistas** de información semanal quitó en un primer momento bastante cantidad de lectores a los diarios. Para luchar contra ellas, los diarios crearon los suplementos especiales, algunos hasta impresos en color. Sin embargo, la revista se perfila como un moderno canal de comunicación que tiende a conectarse con su público en forma directa, otorgándole los contenidos específicos que él busca. Una forma de prensa altamente especializada, propia de los canales de comunicación sociales de estos tiempos. Actualmente se publican en EE.UU. más de 13.000 títulos de revistas orientadas a segmentos no cubiertos por publicaciones masivas. En la Argentina se venden (datos de 1992) casi 200 millones de revistas por año.

Los diarios se van encontrando con los contrapuestos perfiles de la noticia de urgencia, y con el **megadiario** (diario internacional) informando a sus lectores cada mañana o tarde, compitiendo en algunos casos de igual a igual con las publicaciones semanales. Las posibilidades de la segmentación hacen que existan **diarios para cada lector**. En las ediciones dominicales (o también semanales) podemos encontrarnos con libros, cassettes, vídeos o cualquier inserto conteniendo temas que nos interesan particularmente, pensados para cada grupo de receptores.

Un capítulo aparte merecería otro canal de prensa: la **vía pública**. Aunque en ocasiones no sea impreso, es un medio gráfico muy utilizado artística y publicitariamente, no tanto como informador. El primer cartel de la historia lo hizo el francés **Julies Chéret** (1836-1932), quien trabajó para el Folies-Berger de París. Pero el maestro cartelero ha sido su compatriota **Toulouse-Lautrec** (1864-1901), que con sólo 31 piezas elaboradas marcó una época y un estilo.

Más adelante, el checo **Alfonso Mucha** (1860-1939), jerarquizó al **affiche** (del fr. "pegado a"), apoderándose artísticamente de la calle, anunciando su mensaje. En los tiempos actuales, los artistas de vanguardia del afiche son los catalanes, irradiando estilo y color desde Barcelona. El **poster** (del inglés: "*post*", poste), ese "grito" visual, es uno de los canales más usados para la comunicación callejera. Por ejemplo, en Buenos Aires existían a fines de la década de los noventa casi 100.000 carteleras habilitadas oficialmente en la vía pública.

## DE LA CÁMARA OSCURA A LA TRIDIMENSIÓN: EL CINE

*Estoy convencido del poder de las películas porque el cine es subversivo y va a la conciencia de la gente. Es el último bastión de la democracia*  
**Oliver Stone**

Como la prensa, el **cine** ha sido influenciado por la **evolución de la sociedad**. Y esto es lógico, ya que **la aparición de una herramienta es posible en la medida en que exista alguien que la necesite, un lugar donde aplicarla, y un propósito para su empleo**. La posibilidad de emitir mensajes por un instrumento visual (que más tarde agregaría el sonido) fue un desafío que se alcanzó con la conjunción de diferentes caminos tecnológicos.

<sup>251</sup> **Georges Weill**: "El periódico"; Ed. UTEHA; México; 1962

<sup>252</sup> Recordemos a la así llamada película francesa, protagonizada por Nicole García y Jean Louis Trintignant.

La idea de generar la ilusión de movimiento a partir de la proyección de sombras sobre superficies fue de los chinos, varios siglos antes de Cristo, y recién a finales del siglo XVI se las llamó "**sombras chinescas**". Como todos conocemos desde muy chicos, necesita sólo de una pantalla blanca en un extremo, una luz puesta enfrente y, en medio de ambos, hábiles manos y dedos capaces de imitar las siluetas de animales y personajes. Junto con la famosa alegoría de la caverna de Platón, éste sería el antecedente más simple y lejano del cine actual.

Tres fueron los problemas que hubo que solucionar para que el cine fuera una realidad. El primero fue el desarrollo del **proyector luminoso** y la **cámara oscura**, procedimiento por el cual la luz y la sombra son proyectadas y reflejadas sobre una pantalla. Para ello se necesitaron lentes especiales y la asombrosa creatividad de **Leonardo Da Vinci** (florentino, 1452-1519), quien en una habitación oscura dejó entrar rayos de luz, proyectando una imagen del exterior sobre una pared blanca. Más tarde, **Giovanni Battista della Porta** (siglo XVI) discursó sobre "cristales extraños" en su libro "**Magia Natural**"<sup>253</sup> y describió el uso de la cámara oscura con lentes, para deleite de las reuniones con amigos.

Conseguir la sustitución de la luz natural por la luz artificial y las primeras imágenes prefabricadas fue obra de un sacerdote jesuita alemán, **Athanasius Kircher** (siglo XVII)<sup>254</sup>. Luego de presentar al Colegio Romano un proyector que emitía rayos lumínicos a través de transparencias pintadas a mano, fue tachado de diabólico y condenado por necromancia. De todas formas, gracias a este religioso investigador, hacia 1645 ya se tenía la **linterna mágica** o **proyector luminoso**.

El aparato consistía en una caja de chapa con una vela en su interior, encerrada por una lente convexa que potenciaba la luz. Enfrente, un vidrio pintado (en ocasiones papel muy delgado) con las "escenas" del espectáculo, que eran ampliadas por otra lente que se ponía delante del vidrio dibujado. Las imágenes terminaban proyectadas sobre un telón blanco colgado. Existen indicios de que los rudimentos del aparato ya eran conocidos por los antiguos egipcios, y que incluso en la antigua ciudad italiana de Herculano se descubrió un pequeño modelo de ella.

El segundo gran inconveniente fue descubrir la forma en que los seres humanos percibimos la **ilusión del movimiento continuo**. Es decir, entender el mecanismo sensible por el cual una serie rápida de figuras son captadas por el ojo, reteniéndolas (en la **retina**) por un lapso de tiempo que posibilite anular el intervalo entre una figura y otra, fundiéndolas en una sola que experimente un movimiento o cambio.

Este fenómeno se puede aplicar al "prodigioso" **taumatropo**, difundido juguete del siglo pasado, un disco que contenía figuras que, al hacerlo girar, producía diversas ilusiones cinéticas. También lo encontramos en el efecto que se produce al girar un foco luminoso potente en la oscuridad (estrellitas y luces de bengala de nuestra niñez), "viendo" la estela que deja su movimiento.

Uno de los más reconocidos estudiosos de estos temas fue el belga **Joseph Plateau** (siglo XIX), cuya tesis doctoral analizó cómo se produce la percepción humana de la ilusión del movimiento. Postuló dos puntos claves: primero, para que una escena se registre en la visión, precisa cierto **tiempo de exposición**; y segundo, una impresión registrada no desaparece en el momento en que el estímulo es retirado, sino que perdura cierto tiempo (**retardo visual**).

Plateau creó el **fantascopio**, primer dispositivo cinematográfico, que consistía en un disco en cuyo perímetro existían figuras dispuestas en serie, que, al girar, describían un suave y continuo movimiento. Luego quiso experimentar con la luz más potente conocida: el sol. Irónicamente, a causa de una imprudente exposición a su luz directa, quedó ciego.

El tercero de los obstáculos salvados fue la invención de la **fotografía**. Aquí tuvo más protagonismo la química, ya que la búsqueda se orientaba a la impresión en una placa o película por medio de cambios que fueran producidos por la luz. Es decir, cómo retener las imágenes de la cámara oscura de Da Vinci.

En distintos lugares del mundo la tecnología de procesos para el fijado de imágenes se fue perfeccionando. En 1727, el alemán **Heinrich Shulze** demostró que la luz provocaba el oscurecimiento de las sales de plata.

En Francia, un aficionado llamado **Joseph-Nicore Niepce** (1765-1833) deseaba "*copiar la naturaleza con la mayor fidelidad*", mejorando el método de la **heliografía**, exposición de imágenes sobre placas de cobre impregnada con las sales de plata. En 1842 logró fijar imágenes luminosas sobre placas metálicas recubiertas de asfalto, sentando con ello las bases de la fotografía. Niepce se asoció con un joven artista 22 años menor, que ya había inventado el **diorama** (hoy llamado audiovisual): **Louis-Jacques Daguerre** (1789-1851).

Poco después que Niepce murió, Daguerre descubrió por casualidad que el vapor de mercurio hacía visibles las imágenes grabadas sobre las placas. Daguerre ignoró el trato de palabra que había hecho con Niepce, y bautizó el sistema con el nombre de **daguerrotipo**.

La Academia de Ciencias y Bellas Artes de Francia escuchó el 19 de agosto de **1839** las orgullosas palabras del diputado Francois Arago que ofreció al mundo el maravilloso invento francés, la posibilidad de captación lumínica sobre una plancha

---

<sup>253</sup> Ed. Derek J. Price, New York, 1957

<sup>254</sup> Algunos autores consideran al franciscano inglés Rogelio Bacon, en el siglo trece, como el verdadero descubridor de la linterna mágica.



metálica. El invento fue el fruto de los esfuerzos de dos hombres: Niepce y Daguerre. Aunque fue el más joven de ellos quien ha sobrevivido a su descubrimiento, y ha pasado a la posteridad como inventor de la fotografía.

El proceso francés (daguerrotipo) daba una excelente imagen de positivo directo sobre una plancha de cobre pulida y plateada, que luego de ser sensibilizada y expuesta, era revelada, lavada y fijada, interviniendo vapores de yodo y mercurio. Los toques finales se hacían con pincel. La imagen era nítida, pero original, sin posibilidad de copia. Además, por supuesto, eran duras y pesadas. Se guardaban en coquetos estuches aterciopelados, se enmarcaban en ébano o se engarzaban en joyas.

Increíblemente, junto con los franceses, dos ingleses llegaron a similar descubrimiento en el lapso de tres meses (enero a marzo de 1839): **William Talbot** (1800-1877) y **sir John Frederick William Herschel** (astrónomo, 1792-1871). El inglés Talbot empleó en 1839 un papel tratado con productos químicos similares a los que llamó "dibujos fotogénicos", imprimiendo negativos que luego deberían ser copiados al positivo (**calitipia**). La calidad aún no era la deseable, pero aparecía esbozado el hecho de la posibilidad de copias, patentando su invento en 1841 como "**talbotipo**". Su "*The Pencil of Nature*" fue el primer libro ilustrado con fotografías.

La noticia y los aparatos necesarios para daguerrotipiar se esparcieron rápidamente por el mundo. Son incontables las placas que se han realizado con este método. A la **Argentina** llegó con cierto retraso (motivado por el bloqueo francés a puertos argentinos), hasta que el 16 de junio de **1843** apareció el siguiente aviso en **La Gaceta Mercantil** de Buenos Aires<sup>255</sup>:

"El Daguerrotipo.

En la librería y litografía Argentina de G. Ibarra,  
calle potosí nº28.

Esta maravillosa invención de nuestros días, cuyo agente principal es la luz solar, en el corto espacio de algunos minutos para fijar sobre una lámina de plata la imagen de cualquier objeto, con la exactitud del buril más delicado, aplaudida y generalizada en toda Europa, ha recibido considerables adelantamientos. Al alcance de ellos y poseedor de dos máquinas perfeccionadas con todos sus accesorios, para retratos, vistas y planos, el director de este establecimiento tiene la satisfacción de ofrecer al público sus servicios en este nuevo ramo de las Bellas Artes."

Si bien **Gregorio Ibarra** anunciaba su nuevo ramo comercial, el primer daguerrotipista con dedicación exclusiva en nuestro país fue **John Elliot**, quien comenzó su tarea seis días después, publicando él también un aviso invitando "*al respetable público de Buenos Aires... tengan a bien concurrir a la Recova Nueva, en los altos nº56 Plaza de la Victoria*".

A principios de 1840, el escritor **Florencio Varela** anotaba desde Uruguay: "*Pasé el día examinando y viendo el daguerrotipo, destinado a fijar las imágenes de la cámara oscura, que copia a la naturaleza con una perfección inconcebible, sin más agente que la luz*".

Desde esos días el desarrollo de la fotografía creció a ritmo acelerado, superando los problemas técnicos iniciales, perfeccionando emulsiones y lentes. Fueron muchos los aventureros extranjeros que asentaron sus negocios de "espejos con memoria" en los alrededores de nuestra Plaza de Mayo. Sin embargo su éxito con la sociedad de la época (hoy conocemos daguerrotipos de San Martín, Brown, Alberdi, Manuelita Rosas, Mariquita Sanchez de Thompson, Camila O'Gorman, y otros) no hizo mella en el Gobernador **Don Juan Manuel de Rosas**, quien nunca posó frente a una cámara oscura por considerarla "*cosa de gringos*".

La tecnología fotográfica fue acelerando los cambios. En 1840 aparecieron en Viena los lentes-objetivos **Voigtlander**, aumentando 22 veces la luminosidad del sistema de Daguerre. De los iniciales 8 minutos de exposición, se llegó a reducir hasta el minuto y medio, y con estos nuevos lentes sólo eran necesarios 25 segundos para obtener una copia única, muy fiel, y mucho menos onerosa que una pintura.

Hacia 1878 cualquier europeo o norteamericano podía comprar placas de gelatina seca para realizar fotografías. Pero en **1888** se produjo el gran salto: vio la luz el celuloide en tiras flexibles y con él la verdadera posibilidad de hacer una película

<sup>255</sup> **Alexander, Abel José:** artículo de *El Cronista Comercial*, Buenos Aires, 16 de agosto de 1989, pg.6, 2a. sección

cinematográfica. Su inventor fue **George Eastman**, creador también de las cámaras "a prueba de tontos", las venerables **Kodak**, facilísimas de utilizar. Lejos están todavía de las lentes especiales, los tele objetivos y la fotografía digital (PYXYS).

La electricidad y la lámpara de luz patentada por **Thomas Alva Edison** (1847-1931) completaron el conjunto de elementos para que el cine llegara. Sólo había que combinarlos.

Atrás habían quedado los intentos frustrados del **Zoopraxiscopio** de **Muybridge** (un sistema de cuarenta daguerrotipos dispuestos en fila) y del **Praxinoscopio** de **Reynaud** (que utilizó por primera vez el rollo de cinta perforada para proyectar una animación de dibujos ampliados).

El mismo Edison fue el encargado de crear la **primera cámara cinematográfica de filmación** (aunque otros historiadores consideran que el inventor del "hardware" del cine fue el francés **Gaumont**) y el consiguiente proyector. Ideó, además el **kinestoscopio**, un cajón con un sistema de engranajes y poleas que proyectaba a través de una lupa 48 fotogramas por segundo del tamaño de una postal, que permitía mirar las imágenes a través de un visor individual donde el espectador podía ver una breve escena en movimiento colocando una moneda. Las películas corrían en un sinfín y el "argumento" duraba 30 segundos. Dicen que el invento fue, en realidad de **Dickson**, un empleado de Edison.

En los kinetoscopios americanos, por sólo monedas, el espectador veía varios **cartometrajes** con gran diversidad de temas. En estos aparatos se pasaron películas como: "**Fátima and the serpent dance**", tan "subida de tono" como "**How bridget served the Salad Undressed**", las que por su ingenuidad hoy harían reír proyectadas en programas infantiles.

En Francia, los hermanos **Louis Jean** (1864-1948) y **Auguste Lumière** (1862-1954) reunieron todos los inventos conocidos y se arriesgaron teniéndole más fe al "**cinématographe**" que sus colegas americanos, inventando el "Aparato para la Obtención y Visión de Pruebas". La patente les fue otorgada el 13 de febrero de 1895. Filmaron cortos ("**Arrivé d'un train**" y "**Salida de obreros de la fábrica**" fueron algunos de los 40 títulos en el primer año de filmación) que se proyectaron sobre una pantalla vertical de gran tamaño si la comparamos a los kinetoscopios.

Nació así la sala cinematográfica, cuya primera función ante 33 personas se dió en el salón **Indien** de **París** el **28 de diciembre de 1895**, fecha adoptada simbólicamente como el nacimiento del cine. La entrada era barata: un franco. Y el cine se hizo muy popular entre los parisinos. Apenas un año después, por sus posibilidades de traslado y regreso, los Lumière consideraban al cine como el "gran viajero" y pedían que sus entusiastas "*abrieran los objetivos al mundo*".

Su funcionamiento implicaba la utilización de todos los inventos antes nombrados. Así lo explicó **Guillermo Culell**: "*Al salir del cine nadie dirá que estuvo presenciando un juego de luces y sombras de diferente intensidad. Aunque desde el punto de vista perceptual las imágenes cinematográficas no son más que eso. Durante la filmación, un objetivo dispuesto frente a una cámara tomavistas registra las imágenes del mismo modo que una cámara de fotos. Solo que, a diferencia de aquella, el kilométrico rollo de película para filmación es impulsado en forma continua, pero intermitente, por un motor (una manivela en sus comienzos) detrás de un obturador por el que entra la luz. La apertura de ese orificio está perfectamente sincronizada con la detención momentánea de la película, de modo que la luz ingresa en el interior del tomavistas e imprime las imágenes sobre la película virgen. El mecanismo se invierte durante la proyección: la película pasa delante de una lámpara de gran intensidad (o arco voltaico), y detrás de una lente que amplía las imágenes sobre la tela. Este proceso y el principio fisiológico por el cual los objetos percibidos perduran un cierto tiempo en la retina ocular generan la sensación de movimiento*".

El cinématographe pronto fue imitado en todos los países. El 28 de julio de 1896 se realizó en el teatro **Odeón** de Buenos Aires la primera exhibición de filmes<sup>256</sup>. Los primeros años de nuestro siglo vieron crecer como hongos las salas de proyección. El belga **Enrique Lepage** fue el primer importador de cámaras y proyectores a la Argentina, allá por 1897. **Eugenio Py**, técnico del negocio de Lepage realizó "**La bandera argentina**", un rollo de 17 metros filmado con una cámara Gaumont.

Cuando en EE.UU. se colocó la "sábana de plata" (la pantalla de cine), los lugares se conocieron como **nickelodeon**, destinados a personas de baja condición económica, pero que por los bajos costos (un nickel o cinco centavos) daban ganancias a sus propietarios, que pasaban las películas una y otra vez a la gente que se maravillaba de tener un espectáculo tan atractivo ya tan bajo costo. La venta de entradas era (y es) el fundamental sostén de la actividad cinematográfica. Aunque la publicidad no tardó en aparecer como asociada.

Con la película "**El gran robo al tren**" (el primer "western", de 1904) se inauguraron las cintas más largas y espectaculares. En un momento de la película la cámara toma a la locomotora de frente que se acerca a la pantalla como para atropellar al espectador. Había gritos, y el público se levantaba aterrorizado ante el peligro de que el tren saltara para pasarles por encima. La misma reacción que los indígenas al ver cine por primera vez: iban del otro lado de la pantalla para investigar dónde estaban las figuras. Por algo el cine había nacido el día de los inocentes... (A propósito de "inocentes" y de "meterse en la trama", aún recuerdo los escalofríos que provocaba el psicópata Hannibal "cannibal" Lecter interpretado por Anthony Hopkins en "El silencio de los inocentes", con Jody Foster).

<sup>256</sup> **José Agustín Mahieu**: "Breve historia del cine argentino"; Eudeba; Bs.As.; 1966

El cinematógrafo comenzó lentamente a madurar transformándose en "el arte del siglo XX", o el llamado "séptimo arte". Las películas comenzaron a tener argumento, producción, y grandes actores. Ya no bastaba que se movieran las figuras. En octubre de 1927 la **Warner Brothers** lanzaba la primera película hablada y cantada, dejando atrás a los pianistas y orquestas que amenizaban en vivo dentro de las salas: fue la cinta "El cantor de Jazz" con **Al Johnson** (aquella donde se ve su rostro pintado de negro y sus labios en grueso blanco).

El **Salón Nacional**, en Maipú 471/9 de Buenos Aires, fue la primera sala de cine del país. Allí se estrenó "El fusilamiento de Dorrego" (24 de mayo de 1908), primera película argentina argumental. Para 1915 los porteños aclamaron la muy famosa obra "Nobleza gaucha". Los salones insalubres dejaron paso a cómodos salones de la década del '20. Salas donde hombres y mujeres alimentaban su fantasía, obtenían cultura y entretenimiento, además de adorar a sus "estrellas".

El auge del cine fue tal que llegó una época en que la gente concurría a las salas como hábito. Miles de personas iban al cine como una parte de su vida, sentándose en las salas del centro de la ciudad o de su barrio a disfrutar de unas horas de fantasías, acción, amor y aventuras que les regalaban los actores y actrices de la "sábana de plata". El espectador se metía de tal forma en la pantalla que vivía totalmente la trama, riendo, llorando, aliviándose o angustiándose con los protagonistas. Hasta muriéndose de miedo, como las reacciones ante el maquillaje y la trama del "Frankenstein" de **Boris Karloff** en 1931, una leyenda. ¡Qué lejos (o qué cerca) del "Joven Frankenstein" de **Mel Brooks**!

Las guerras mundiales hicieron del cine un gran instrumento de propaganda. A fin de la 1ª Gran Guerra (1914-1918), el sonido llegó para no separarse más de la imagen. Fue todo un cambio: hubo que repensar el lenguaje y la estética. Y muchas "stars" con voz de "pito" tuvieron que abandonar los sets.

Para 1922, en EE.UU. se vendían un promedio de 40 millones de entradas semanales, sobre casi 26 millones de hogares en ese país. La popularidad era tan grande que personas hasta ese momento comunes se transformaron en dioses vivientes, ídolos de la pantalla y de los sueños. Nombres como **Greta Garbo**, **Gloria Swanson** y el nunca olvidado seductor "latino" **Rudolph Valentino**<sup>257</sup> son hoy leyenda.

Experimentado en parte en la superproducción de la **Metro Goldwin Meyer** (la del león rugiente) "Ben Hur" (1925), hacia las postrimerías de la década de los '30 apareció el color, en la superproducción más importante de la historia del cine: "Lo que el viento se llevó" (1938), un relato en largometraje acerca de la guerra de secesión norteamericana que hizo y hace estremecer aún a millones de espectadores en todo el mundo y en todos los idiomas.

Muchas veces, entre película y película, las variedades eran ovacionadas por un público sonriente y agradecido. Allí, sobre el escenario de los cines aparecían desde magos, cantantes y acróbatas hasta orquestas típicas. También en la Argentina el biógrafo albergaba a todos, al precio de \$ 1,50 (de 1902) que incluía "función entera, entrada y asiento". Hasta que la caída del poder adquisitivo, la aparición de la televisión y la posibilidad de la videocasetera hicieron del cine un medio más selecto.

La gran competencia del cine, su gran enemigo (o, para otros, su aliado) fue y es la televisión. Con la aparición de la "pantalla chica" en los hogares, el cine perdió una inmensa cantidad de adeptos, por lo menos desde el punto de vista de la asiduidad de concurrencia a las salas. Es verdad que la televisión no alcanza a reemplazar totalmente la espectacularidad del cine, pero sin dudas atrae al espectador para que no salga de su casa, fenómeno que se acentúa con la videocasetera. Si a esta comodidad le agregamos que en la mayoría de los sistemas mundiales la recepción por antena abierta es gratuita, la lucha de la televisión con el cine es realmente dura.

Para poder repuntar las recaudaciones de las taquillas, como describimos antes, el cine apeló a métodos que la televisión no poseía. Creó el **Technicolor**, con colores más vívidos y de mejor calidad filmando con cámaras de tres bandas, luego perfeccionadas por otros sistemas. La prueba de fuego de esta nueva técnica (que dejó de lado la coloración manual con la ayuda de lupas), fue el estreno de **Becky Sharp**, inspirada en la novela "The vanity fair". Luego de ver el espectáculo, un crítico escribió que el color de la película le había hecho recordar al "salmón hervido bañado de mayonesa". Más punzante aún fue el semanario Newsweek al juzgar que, "a pesar de lo poco natural que es, el color no daña seriamente la imagen".

Otro adelanto fue el **cinemascope**, proyectando imágenes ensanchadas sobre una pantalla cóncava. Después vino la **tridimensión**, que consistía en filmar la misma escena desde dos ángulos distintos y luego proyectarlas en forma simultánea. Provisto de anteojos especiales, el espectador percibía una de las imágenes por cada lente: fusionadas en la retina, generaban la sensación tridimensional que todavía hoy se ofrece como atractivo en muchos espectáculos<sup>258</sup>.

El **cinerama** utilizaba tres cámaras (una en el centro y dos en los extremos de la sala) para proyectar tres secciones distintas del filme. El **sensurround**, hacía "mover" al cine por medio de técnicas de sonido especiales (como en la película "Terremoto"). El sonido **stereo (Dolby)** nos hacía percibir la llegada de un helicóptero desde un lado al otro del cine. Los que han podido conocer el Walt Disney World disfrutaron del **circorama**, una pantalla cilíndrica que cubre la totalidad del campo visual, aún saliendo del cine algo mareados: para ver la película completa deben ubicarse en butacas giratorias.

<sup>257</sup> Murió de apendicitis, y el dolor de sus admiradoras fue tan grande que algunas se suicidaron al no soportar su ausencia

<sup>258</sup> La primera película con este sistema fue "Museo de Cera"

*“Las pantallas desbordarán cada vez más de efectos especiales más reales, lo que permitirá realizar las más audaces fantasías de los guionistas. Y en el mediano plazo llegará el cine interactivo, donde los espectadores decidirán -por medio de un control remoto- si el rey león de la película termina casándose con la buena o la malvada.*

*“Otras diferencias tendrán que ver con las sensaciones. Así, al ritmo de las imágenes, el aire del cine se llenará con perfumes y los espectadores sentirán olores reales. Las butacas se sacudirán con los saltos de la trama y sobre la cara golpeará el viento que proviene desde la pantalla.*

*“Sin duda donde los avances tecnológicos son más evidentes es en los efectos especiales. Si bien existen desde su inicio, con la entrada de la tecnología digital al mundo del celuloide, las oportunidades de ensanchar los límites de lo posible son cada día mayores... En materia de efectos especiales, lo más importante es que pasen inadvertidos. En Jurassic Park es difícil decir cuáles dinosaurios son maquetas y cuáles realizados por computadora. Y para que así sea, en los departamentos de efectos especiales de los estudios de cine -que son verdaderas organizaciones- trabajan desde científicos hasta diseñadores de efectos, ingenieros, arquitectos, químicos, maquetistas, pintores y escultores.”*

*(nota de Gabriela Allmi y Enrique Garabetyan en Apertura).*

Pero lo que en realidad hizo que el cine elevara el nivel de espectadores, fue la aparición de películas **de contenido erótico**, muchas veces con restricciones por sus contenidos sexuales, violentos o perjudiciales para menores. Las primeras máquinas de cine tragamonedas inventadas por Edison, además de los primeros *slides* de publicidad, tenían un alto porcentaje de espectadores volcados hacia las películas con mujeres “ligeras de cascos”.

La exhibición abierta de besos, desnudeces y otras “degeneraciones de los artistas” llevaba más público a las salas que cualquier otro “efecto especial”: **sex es más fuerte que fx**. Así apareció la oscuridad en la claridad de los secos cielos de Hollywood, elegidos por tener más luz que cualquier otros en el país: la negra censura comenzó a aplicarse, aún con las quejas de **Cecil B. DeMille**, el director más famoso de los primeros tiempos. Cada estado imponía sus propios moldes de “tijera”, algunos hasta prohibieron las escenas donde las mujeres fumaban. Y el oscurantismo, más allá de un proceso de autoregulación que se impuso la misma industria cinematográfica, continuó funcionando por mucho tiempo. Hoy más que censura existen las restricciones por categorías de películas.

Los cánones que regulan la televisión y que establecen horarios especiales para ser transmitidos, permiten la exhibición de films eróticos pasado un cierto lapso de tiempo. Actualmente los canales de cable codificados los tienen dentro de su programación habitual.

Otro de los fenómenos que conspiró contra el cine fue la aparición de las **videocassetteras**. En el '83, los primeros videoclubes abrían sus locales en el centro porteño. Los comienzos del video en la Argentina fueron más auspiciosos de lo que muchos pensaban. En el '86 se dio un boom espectacular, que provocó el masivo surgimiento de las editoras, en forma casi simultánea con la piratería, que se multiplicó a la vista de los dólares. Muchos pensaron que el negocio no tenía límites. En esos meses se abrieron 220 videoclubes

Algunos títulos de vídeo (como Terminator II) sólo en la Argentina vendieron más de 20.000 copias. En la Argentina de 1994 existían más de 6.000 videoclubes y funcionaban 2.500.000 videocassetteras (aunque algunas padecían de “*sleeping vision*”; es decir, no se usaban con frecuencia). Investigaciones realizadas indican que en una familia tipo, los principales consumidores de videos son los chicos de entre 18 y 25 años, que a un alquiler entre 2 y 3 pesos en todo el país representan una opción barata de entretenimiento, más aún en un país “teveadicto”.

Pero la pantalla grande siguió avanzando... Mientras en nuestro país existían 150.000 butacas en distintos cines (1992), la utilización de la computación y las técnicas de edición en computadora con programas como **Morph**, **SoftImage** y otros, hicieron que las películas se vean cada vez más realistas, como en “**Forrest Gump**”, cuando el actor Tom Hanks estrecha la mano y habla con presidentes de los EE.UU. ya fallecidos.

Desde que nació el cine hasta hoy, la técnica de filmación no ha tenido sustantivos cambios. Aunque las lentes sean mejores y existan dispositivos más sofisticados, el método es similar. Antes se filmaba con cámaras de 35 milímetros, se revelaba y se proyectaba. Hoy se introduce todo en máquinas digitales, se le agregan los efectos especiales que se deseen, y el resultado final vuelve a pasar a celuloide.

Sin embargo, se dieron grandes cambios en los **sistemas de proyección**. En algunos años más, es posible que la señal filmada parta transformada en microondas desde el país de origen del filme hasta un satélite, rebotando directamente a la antena de la sala de cine.

En **salas experimentales** se ensayan sistemas que exhalan perfumes. Si la pantalla muestra un campo con flores, la sala huele literalmente a rosas y jazmines. Pero esta técnica (a fines del siglo XX) aún está en sus primeras fases de experimentación. También hay otras salas con butacas que se mueven según lo que ocurre en la historia. Se "sacuden" de acuerdo al argumento y los parques de diversiones los han llamado "cine virtual".

Pero donde la ilusión de participación del receptor alcanza su cúspide es en los **cines interactivos**. En ellos las butacas tienen control remoto. La película es una historia con varios guiones posibles (grabada en un laser disc). En diferentes momentos, los espectadores pueden elegir entre varias opciones, como los libros "Hacé tu propia aventura". A fines de 1995 había más de 40 cines interactivos en EE.UU. La primera película de este tipo duró alrededor de 20 minutos y cada 90 segundos el espectador debía elegir la dirección que deseaba darle al argumento.

El cine creció y se hizo fuerte, abandonando su primera función de información por un camino artístico y de entretenimiento. Sus salas son elegidas por las personas cuando quieren soñar, reír, llorar, sentir. Un mundo de acomodadores, carameleros, butacas y pantalla de plata donde todo se puede hacer realidad cuando bajan lentamente las luces y comienza a brillar un haz de luz desde nuestras espaldas.

Es que el cine es esa intimidad con los protagonistas que da la oscuridad de la sala, esa interrelación entre artista-público que posibilita la "pantalla grande", el "telón de plata". Una relación realidad-fantasia que excelentemente ha plasmado **Woody Allen** en su película "**La rosa púrpura del Cairo**", donde la barrera de la pantalla es tan tenue que puede ser atravesada hacia uno y otro lado. Ese es el secreto del cine: su magia, su ensueño, la intimidad con los protagonistas.

## DESDE EL TELÉGRAFO A LOS WALKMAN: LA RADIO

El primer medio de información a distancia que se instaló en los hogares del público fue la **radio**. Con ella, la vida de muchas familias se vió convulsionada. Noticias al instante, novelas románticas, música de todos los géneros acompañaron momentos importantes de quienes poseían estos novedosos aparatos que transmitían los sonidos a distancia.

**Marshall McLuhan**<sup>259</sup> consideró a la radio como "**el tam-tam de la tribu**". Un repicar constante y perdurable que se va metiendo lentamente en las mentes de los radioescuchas, allí donde ellos estén, ya que hoy los aparatos son cada vez más minúsculos. Para él, la posibilidad de comunicación hablada es la más "caliente" de todas las massmediáticas.

Desde el entretenimiento hasta la catástrofe son los temas que este instrumento divulga en los oyentes, influyendo fenomenalmente en la vida de todos. Recordemos la ola de pánico generada la noche del 30 de octubre de **1938** cuando un ex-redactor de discursos para Franklin D. Roosevelt, **Orson Welles**, desde la **Columbia Broadcasting System (C.B.S.)** de Nueva York aterrizó a la población de Nueva Jersey anunciando una invasión marciana.

De los seis millones que escucharon la audición (teatralización de la obra "**La guerra de los mundos**" de **H.G. Wells**) sólo un millón la creyó cierta, pero eran bastantes para que se produjera una inmensa cantidad de inconvenientes. La sociedad entró en pánico. Se movilizó el ejército, hubo embotellamientos, suicidios, accidentes, la gente salió a las calles a rezar, hasta que por los parlantes escucharon decir "*Amigos, espero que no les hayamos alarmado. ¡Sólo se trata de un guión radiofónico!*". A Orson Welles, el programa le daría posteriormente la oportunidad de filmar en la capital mundial del cine, **Hollywood**, la célebre película "**El ciudadano**" ("**Citizen Kane**").

La radio debe su existencia a varios investigadores que con sus descubrimientos pudieron conjugar el actual canal de comunicación social. Transmitir la voz humana a distancia ha sido un desafío técnico que el hombre alcanzó con solvencia, colocando imponentes recursos humanos y tecnológicos para pasar **del tambor a la onda corta**.

Un principio básico de la física es la **conversión de la luz y el sonido en ondas electromagnéticas transmisibles y receptables**. Sin este conocimiento (y otros subalternos, pero no por eso menos complicados) las **broadcasting** (emisoras y transmisoras de radio y televisión) no existirían. Pero tampoco si el hombre no hubiera dominado los secretos básicos de la **electricidad**, ni creado el **electroimán**.

De todas las personas que probablemente descubrieron la posibilidad de transmisión a distancia o **telégrafo** (escritura a distancia), el que ha trascendido es **Samuel F.B. Morse**, un retratista de la época de los daguerrotipos que llegó al telégrafo alámbrico casi ingenuamente. Mientras trabajaba como profesor de literatura y dibujo, efectuaba pruebas eléctricas hasta que pudo transmitir mensajes desde una punta a la otra de un alambre con 15 km de largo, enrollado en el perímetro de su laboratorio.

Para poder entenderse, tanto el transmisor como el receptor debían conocer un mismo código de rayas y puntos o "bips" largos y cortos (lo que hoy conocemos como **código morse**).

<sup>259</sup> Sociólogo canadiense, famoso por considerar que los medios electrónicos han hecho del mundo una "aldea global o aldea cósmica", tribal, y por entender a los medios como extensiones de los sentidos humanos

Luego de varios experimentos y excesiva paciencia, el gobierno federal de los EE.UU. subvencionó una línea telegráfica cuyos extremos estaban en Washington y Baltimore. El 24 de mayo de **1844** se recibió el primer mensaje telegrafiado: "**Lo que Dios ha forjado**". Una nueva era comunicacional había comenzado.

**Alexander Graham Bell**, junto con un brillante equipo de trabajo, pudo transmitir la voz humana a través de cable en **1876**, asombrando a la sociedad de la época. Paradójicamente, no fueron los alumnos de Bell los que utilizaron el nuevo aparato, ya que el inventor se dedicaba a la recuperación de niños sordomudos.

Un joven italiano de 20 años, **Guillermo Marconi**, a principios de la década de **1890** estudió las nuevas teorías sobre **ondas electromagnéticas** (después llamadas **hertzianas**) cuya existencia había demostrado otro joven, el alemán **Heinrich Hertz**. Marconi desarrolló los aparatos de Hertz para generar y captar ondas a distancia sin la ayuda de alambres, es decir, la **telegrafía sin hilos**. El estudiante italiano de postura arrogante patentó su invento de telefonía sin hilos a los 22 años, en 1896. La **Marconi Co.** transmitió por primera vez de Europa a América en 1901.

Pronto los aparatos fueron fabricados en Inglaterra, ampliada su potencia, y comercializados especialmente en marinería para transmitir el código morse. Un físico francés, **Edouard Branly**, inventó y construyó por la misma época (1890) el primer conductor de radio y cuatro años más tarde la primera antena.

En la nochebuena de **1906**, los operadores de la costa Este de norteamérica pudieron escuchar una voz humana en sus auriculares. Era la de **Reginald A. Fessenden** que pronunciaba un discurso, uno de sus amigos leía un poema, su familia cantaba villancicos, y en un violín se ejecutaba una melodía. Se iniciaba así el incontenible avance de la radiotelefonía, radiofonía o, simplemente, **radio**.

Alrededor de los años 1905/10 se produjeron varios intentos de comunicación sonora inalámbrica a distancia. Se cuenta que para **1906** ya se contaba en Argentina con algunos aparatos receptores a **galena** (mineral que recepta ondas electromagnéticas) fabricados a bajo costo y con sencillez por aficionados.

La galena inicial se cambió por la **válvula**, tubo de vacío o **audiófono**, como la denominó **Lee de Forest**<sup>260</sup>, su inventor. Estos avances en electricidad lumínica fueron utilizados también en el cine, ya que se trató de un mecanismo fotoeléctrico basado en el proceso por el cual las vibraciones sonoras se convierten en ondas eléctricas, y viceversa. Durante el rodaje, el sonido recogido a través de micrófonos electrostáticos viajaba a través de cables hacia una lámpara, cuya luz de intensidad variable imprimía claroscuros sobre la banda sonora de la película.

La válvula fue desplazada ampliamente por los **transistores**. El transistor substituyó ventajosamente a las lámparas o tubos por no requerir calentamiento, por su tamaño reducido, robustez y poder operar con voltajes pequeños admitiendo corrientes relativamente intensas. Un transistor puede funcionar analógica o digitalmente, como amplificador o como interruptor e interviene en cualquier circuito electrónico que realice operaciones de control o de cálculo. Éste y otros adelantos técnicos aparecieron con celeridad para la perfección de la radio. Dos eran los objetivos: **mayor fuerza de señal** para llegar a mayor distancia, y **mayor fidelidad y claridad** en la recepción.

Uno de los **problemas** que hubo de afrontar la radio de los comienzos fue cuestión de **patentamientos** y propiedad, dado su vertiginoso auge y la cantidad de adelantos que incorporó rápidamente. El otro fue la **superposición de frecuencias**, ya que las ondas de radio en amplitud modulada siguen la curvatura de la tierra y, según la potencia de transmisión, pueden "pisar" a otras emisoras que operen en la misma frecuencia. Ambos inconvenientes fueron solucionados con una legislación gubernamental que reguló la actividad en prácticamente cada país.

---

<sup>260</sup> 1873-1961, norteamericano, considerado "padre de la radio", patentó unos 300 inventos

La historia de la radio le debe mucho a un ingeniero de la **R.C.A.** (Radio Corporation of America) que había tenido una destacada actuación en la empresa de Marconi, y también como radiotelegrafista en el desgraciado hecho del hundimiento del Titanic en 1912: **David Sarnoff**. En 1916, el joven visionario envió un memorando a sus superiores jerárquicos que puede considerarse el resumen de lo que después fue la radio como medio masivo. Solo le faltó mencionar los "jingles" y los radioteatros. Juzguémoslo juntos:

"He concebido un plan de desarrollo que convertiría a la radio en un artículo para el hogar, en el mismo sentido en que pueden serlo un piano o un fonógrafo. La idea es llevar música al hogar por transmisión inalámbrica. Aunque en el pasado esto ha sido probado con cables, fue un fracaso porque los cables no se adaptan a este esquema. La radio, sin embargo, lo haría factible. Por ejemplo: podría instalarse un transmisor radiotelefónico, con un alcance de 40 a 80 kilómetros, en un punto fijo, donde se produzca música instrumental o vocal o ambas... El receptor puede ser diseñado como una simple caja de música con radio y adaptado para que posea diferentes longitudes de onda, entre las que pueda alternarse con un simple giro de un resorte o apretando un botón.

La caja de música de la radio puede ser entregada con amplificadores y con un altavoz, todo ello debidamente acondicionado en una caja. Esta puede ser colocada sobre una tabla en el salón o living room, y haciendo girar la perilla se escucharía la música transmitida...

El mismo principio puede ser ampliado a muchos otros campos, como recibir lecciones en casa, que serían perfectamente audibles, o la difusión de acontecimientos de importancia nacional, que serían transmitidos y recibidos simultáneamente. Los partidos de béisbol podrían ser transmitidos por el aire, con el uso de un aparato instalado en Polo Grounds. Lo mismo sería posible en otras ciudades. Este plan sería especialmente interesante para los granjeros y otros que vivan en distritos alejados de las ciudades. Con la compra de una caja de música de radio podrían disfrutar de conciertos, conferencias, actos musicales, recitales, etcétera.

Aunque he indicado algunos de los probables campos de utilidad para el aparato, hay muchos otros a los que el principio podría ser ampliado."

*(David Sarnoff-1916)*

La "caja de música" no se implantó hasta unos años más tarde. Sarnoff, quien había comenzado con algunas transmisiones de música e informativas para el vecindario, se erigió como **Director Comercial de la R.C.A.** en 1919. El visionario tuvo así la posibilidad de hacer realidad su fantasía.

Otro que emitió domésticamente fue **Frank Conrad**, investigador de la **Westinghouse Company**, quien en 1920 creó la estación **8XK** desde el garage de su casa, siendo recepcionado por sus vecinos. Estos mismos oyentes pronto comenzaron a pedir temas musicales dedicados especialmente. La familia Conrad también se entusiasmó con la idea y fueron los primeros "disc-jockeys".

La demanda de receptores aumentaba día a día, lo mismo que los pedidos de licencias para transmitir. Ya se iniciaba la carrera para estimular la compra de receptores, y el 11 de noviembre de **1920**, **Harry Davis** de la Westinghouse, anunció la transmisión casi directa de los **resultados de las elecciones presidenciales**; las escucharon casi mil personas en sus receptores domésticos todavía experimentales.

Sin embargo, pese a que investigadores estadounidenses y europeos la desconocen o descartan, la fecha de nacimiento real de la radio comercial es el **27 de agosto de 1920**, a las 21 hs, cuando en unos 20 hogares de **Buenos Aires**, Argentina, se escuchó la primera de una serie de transmisiones orgánicas y con continuidad en el tiempo<sup>261</sup>.

La emisión de ondas inalámbricas contaba con muchos aficionados rioplatenses en aquella época. Entre ellos, un grupo de jóvenes médicos que disfrutaban de sus veladas como radioaficionados, conectándose en tertulia a través de antenas y micrófonos. En una oportunidad, **Enrique Telémaco Susini** (médico otorrinolaringólogo), recepcionando a su amigo **César ("Pepito") Guerrico** (estudiante de medicina como sus otros compañeros), escuchó de fondo el canto de un gallo. De inmediato pensó: "si puedo escuchar a un gallo, por qué no un cantante, o la música".

<sup>261</sup> Recomiendo el precioso trabajo de **Carlos Ulanovsky, Juan José Panno, Marta Merkin y Gabriela Tijman**: "Días de radio"; Ed. Espasa Calpe; Bs. As.; 1996

Pasando rápidamente de la idea al hecho, los muchachos **Susini (25 años), Guerrico, Luis Romero Carranza (22 años) y Miguel Mujica (sobrino de Susini, 18 años)**, construyeron un transmisor lo suficientemente potente, e instalaron una antena desde el techo del teatro **Coliseo** hasta la azotea de un edificio vecino, por lo que recibieron el apodo de "los locos de la terraza".

Avisados todos los amigos con posibilidades de escucharlos (fundamentalmente en el Barrio Norte), Susini anunció (transformándose en el **primer locutor** del mundo) desde el micrófono de la historia: *"Señoras y señores: la sociedad Radio Argentina les presenta hoy el festival sacro de Ricardo Wagner, Parsifal, con la actuación del tenor Maestri, el barítono Aldo Rossi Morelli y la soprano argentina Sara César, todos con la orquesta del teatro Constanzi de Roma, dirigida por el maestro Félix Von Weingarten"*. El diario La Razón dió cuenta de esta transmisión en su edición del 28 de agosto, titulándola **"Una audición llovida del cielo"**.

La emisora se llamó **L.R.2 Radio Argentina**, y había nacido la radiofonía comercial al gran público. La segunda transmisión fue "Aída", luego "Isis", "Rigoletto", "Manón", conciertos sinfónicos, y otras tantas audiciones que pronto se hicieron de una cantidad de oyentes fieles y entusiastas. Otra transmisora, **Radio Sudamérica**, nació en 1922 con el apoyo de los fabricantes de radiorreceptores. Nuestra **LRA Radio Nacional** no salió al aire hasta 1937.

En 1926, la **National Broadcasting Company (NBC)** de los EE.UU. comenzó sus transmisiones en cadena con seis estaciones que transmitían de costa a costa, siguiendo un desarrollo del negocio que pronto alcanzó límites insospechados.

La radio fue creciendo, y los receptores se modernizaron. De la frecuencia única se pasó a la variable por sintonizador. La transmisión era en **amplitud modulada (AM)** ya que la **frecuencia modulada (FM)** apareció mucho después. El desarrollo del nuevo medio fue impresionante: hacia 1925 ya existían en EE.UU. más de 500 estaciones regulares y 1.400 pequeñas transmisoras irregulares. Al mismo tiempo, la necesidad comercial hizo aparecer a la publicidad como el gran sostén del medio, pese a gran cantidad de críticas al respecto.

En **"Días de radio"**, otra película de **Woody Allen**, podemos ver lo que simbolizó para la sociedad estadounidense la época de oro de la radiofonía. Años gloriosos de los '30 y '40 donde todos los hogares poseían un receptor, aunque sea comprado a plazos. Las familias se sentaban a escuchar sus programas favoritos, imaginando las figuras cuyas voces sonaban perfectas.

Hogares que recién salían de la gran depresión reunieron el dinero para tener su aparato, colocado en el centro de la sala de estar como un protagonista de la vida cotidiana. Escuchaban las radionovelas, con **"efectos especiales"**: corchos frotados sobre vidrio hacían el chirrido de una puerta o dos cáscaras de cocos con cascabeles, el andar de un carruaje.

Desde los años '50 la evolución de la radio fue en progresión geométrica. En 1959 había 350 millones de aparatos de radio, más de la cantidad de diarios que se vendían por día. A fines de los '80, la "Voz de América", cadena norteamericana, transmitía en 42 idiomas para 120 millones de personas alrededor del mundo.

Hoy en día la radio ha encontrado un **nuevo lugar** como canal de comunicación social. Al permitirle al oyente realizar otra actividad mientras está encendida, es una compañera ideal en los autos, los lugares de trabajo, los hogares, los momentos de estudio, de relax y de reflexión. La radio ofrece al receptor muchas variantes: música, noticias, comentarios, entretenimiento, siendo cada vez más selectiva de acuerdo con su target. Busca más asiduidad con el feed-back, haciendo participar al público por medio del teléfono. En ocasiones, es este mismo público el protagonista de la audición.

La técnica hizo que la radio perfeccione su **fidelidad electrónica**, llevada casi al límite de las FM estéreo con programación digital, por la transmisión a través de cable de fibra óptica, o por una súper AM estereofónica. Además, su costo es cada vez menor, haciendo que los potenciales compradores aumenten, al mismo tiempo que disminuyen el tamaño de los aparatos (formatos tarjeta, reloj, anillo, aro, pulsera).

Los lugares de audición se parecen: en la Argentina de 1994 la **A.M.** era escuchada un  
90% en los hogares,  
8% en los lugares de trabajo y  
2% en los autos,

Mientras en el mismo año, la **F.M.** tenía el  
80% de audiencia hogareña,  
15% laboral y  
5% automovilística.

La radio irá afirmando su identidad, brindando servicios de simultaneidad con los hechos que van más allá de la música y la noticia leída de sus primeros tiempos, encontrándose estrechamente ligada a sus oyentes, receptores finales del mensaje.



## DEL AUDIÓN AL SATÉLITE: LA TELEVISIÓN

*La televisión me parece muy educativa. Cada vez que alguien enciende el aparato de TV, yo me voy a otro cuarto a leer un libro.*

**Groucho Marx**

Los dueños de las cadenas de radio argumentaron: "este nuevo aparato con imágenes tendrá un brillo efímero. Nunca va a quitar la lealtad de nuestros radioescuchas". El público, como siempre, siguió lealmente su propio gusto. Y en cuanto pudieron ahorrar lo suficiente, compraron su aparato de **televisión**.

El invento venía a satisfacer una demanda: estar actualizado, "vivir" con los artistas y personajes de la pantalla, tener al cine en el hogar, siendo parte de las historias que se hacían realidad en ese mundo de 20 pulgadas de punta a punta. Y la pantalla se instaló en la sala de la casa, **desplazando a la radio** hacia la cocina, el dormitorio o el auto.

Para que apareciera la televisión no fueron pocos los inventores que debieron ir patentando distintos descubrimientos que aportaron lo suyo a la transmisión a distancia de imagen y sonido. Los avances de la radio se complementaron a los experimentos del escocés **Logie Baird**, utilizando un disco espiralado del alemán **Paul Nipkow**, transmitiendo en 1888 a 20 metros de distancia a través del cable. En 1925 consiguió enviar la imagen de la cabeza de su muñeco "Bill" a 700 km de distancia, pero aún a través de un alambre.

La tecnología electrónica visual elaborada en la década de los '30 por el alemán **Karl Ferdinand Braun**<sup>262</sup> y desarrollada por **Farnsworth** y **Vladimir Kosma Zworykin**<sup>263</sup> quien, en 1923, patentó el **iconoscopio**, alma de la cámara de TV, un tubo de rayos catódicos, lector de imágenes ópticas, su correspondiente hermano receptor, el **cinescopio**, además del microscopio electrónico. Con esto posibilitó las primeras transmisiones inalámbricas de imagen y sonido (**Feria Mundial de Nueva York, 1939**), adaptando las válvulas (audiófono) descubiertas por **Lee de Forest**. La novedad era la imagen, por lo tanto se la llamó **tele-visión** (visión a la distancia).

Los progresos técnicos se estaban realizando también en el otro lado del Atlántico. La Alemania nacionalsocialista vió el **22 de marzo de 1935** la cuna de la televisión mundial desde Berlín, comenzando con transmisiones de propaganda y entretenimiento en forma regular y controlada por **Joseph Goebbels**. En 1936 Gran Bretaña tenía un servicio regular de televisión con la legendaria **BBC de Londres**.

El primer hombre que realizó un discurso televisado fue el famoso presidente **Franklin D. Roosevelt** de los EE.UU., inaugurando las transmisiones desde la Feria Mundial. Esta emisión y una más precoz de radio fechada en 1920, junto con 2.500 programas de T.V., 1.500 de radio y 10.000 comerciales están archivados desde 1975 en el **Museum of Broadcasting de New York** (1 East, 53th street), que es visitado por más de 100.000 personas al año entre profesionales, estudiantes y público.

En 1939, la **National Broadcasting Corporation** inauguró sus transmisiones desde Nueva York. Hacia 1941 (plena 2ª guerra mundial), en los E.E.UU. existían casi **5.000 receptores** y otras pequeñas estaciones transmitían unas pocas horas diarias, como la **WNBT** de New York. La guerra fue el momento para desarrollar el invento.

El crecimiento de posguerra fue enorme. Las solicitudes de licencia para salir al aire se multiplicaron. Estas licencias eran emitidas por la **Federal Communications Commission (FCC)**, ente regulador de similares funciones que el argentino **COMFER (comité federal de radiodifusión)**.

Como las posibilidades técnicas del **VHF** (very high frequency) sólo alcanza a **13 canales** diferentes, en 1948 se suspendió la concesión de nuevos permisos. Existían en EE.UU. **70** estaciones funcionando, varios **millones de receptores**, sistemas rivales de transmisión en color aún sin una norma coherente y uniforme, nuevos canales de **UHF** (ultra high frequency).

En sus comienzos la televisión fue radio con imágenes. Los periodistas, locutores, actores, acostumbrados y formados en un tipo de lenguaje sólo sonoro, tardaron en entender al nuevo medio. Todo era fijo, sin movimiento, sin demasiado juego visual. Hasta que con la entrada de nuevos profesionales especialistas, la "pantalla chica" comenzó a tomar técnicas cinematográficas, dando paso a una **forma ágil de comunicación**.

Desde sus inicios, lo **legal** y lo **técnico** se simplificaron mucho al adaptarse lo existente para la radio, que comenzó de la nada. En cambio, la televisión tenía una base. El público ya se había acostumbrado a la publicidad, al tipo de emisión de las noticias, a la variedad de canales o frecuencias, y a la competencia por el **rating**.

Pero más allá del rating, la televisión causó sensación desde su nacimiento. En la **Argentina** se preparó la primera transmisión con capitales norteamericanos provenientes de la cadena **NBC**, y regentados por **don Jaime Yankelevich**, zar de

<sup>262</sup> 1850-1918, físico alemán, emigrado a Estados Unidos durante la I Guerra Mundial, en 1909 compartió con Guillermo Marconi el premio Nobel de Física por sus trabajos sobre la telegrafía sin hilos

<sup>263</sup> 1889-1982, ruso naturalizado norteamericano

la radio de aquél entonces. Los primeros televidentes argentinos (alrededor de 7.000 aparatos habían sido importados especialmente) vieron el discurso de **Eva Perón** renunciando a la candidatura a la Vicepresidencia de la Nación, el **17 de octubre de 1951**, dando nacimiento a **LS82 TV Canal 7**. Seguramente el Secretario de Prensa y Propaganda del entonces presidente Juan D. Perón, **Raúl Alejandro Apold**, tuvo mucho que ver en la utilización de este nuevo medio, ya que era llamado "el Goebbels argentino".

En el mismo año, los norteamericanos habían comprado más de **10 millones de receptores**. Los técnicos tuvieron rápidamente en sus manos la posibilidad de la **transmisión comercial en color**. **Peter Goldmark**, de la **CBS**, puso la fuerza y la inteligencia para ganar en 1940 la carrera de la TV Color. Perdió **David Sarnoff** de la **RCA/NBC**. Pero puso a trabajar a 100 ingenieros y 130 millones de dólares, y desde 1953 se quedó con las licencias por 10 años. Se descongelaron las licencias, abriéndose para más emisoras la posibilidad de enviar su onda al éter (medio por el cual se transmiten las ondas electromagnéticas).

La TV en color utiliza **tres cañones** en lugar de uno: rojo, azul y verde. En estos tres colores básicos es descompuesta la imagen que captan las cámaras. Esa imagen explorada se envía a través del éter por ondas de **VHF** o **UHF** a los receptores domésticos, que realizan el proceso de tres cañones en forma inversa, recomponiendo la imagen efectuando un barrido de líneas horizontales, 25 veces por segundo.

La televisión seguía con rapidez los pasos del cine. Tres grandes cadenas estadounidenses tomaron la delantera mundial: ABC, CBS y NBC, que se interesarían luego en ampliar el negocio hacia Latinoamérica<sup>264</sup>. En **1960**, mientras EE.UU. poseía **200.000 receptores color**, en Buenos Aires nacía el monocromo **Canal 9**, primer canal privado de la Capital; muy poco después nacía **Canal 13** al mando de **Goar Mestre**. Hacia 1978, (mientras en Argentina se emitía por primera vez en color hacia el extranjero, ya que el televidente argentino sólo accedió al color tres años después), cada hogar norteamericano tenía (en promedio) una televisión color.

A diferencia de la radio, la televisión capta dos de los más importantes sentidos humanos: vista y oído. Con la radio uno puede realizar otras actividades mientras escucha. La televisión exige **dedicación exclusiva**. El espectador puede levantarse durante la tanda de avisos, pero es casi imposible que no le preste atención exclusiva al programa. Este tipo de espectador semi-hipnotizado por la luz y el sonido (colóquese como espectador de un espectador y anote sus gestos y reacciones), es mucho más permeable a receptar el mensaje publicitario. Por ende, el espacio en televisión fue, es, y seguramente será, mucho más caro que en la radio, ya no sólo cuanti sino cualitativamente.

De la misma manera en que se pudo grabar de la radio con un radiograbador, pronto apareció la posibilidad técnica de la grabación casera de televisión. Los **video recorders** pudieron hacer que el espectador no sólo eligiera el programa, sino el horario para mirarlo. Los **VTR** nacieron en EE.UU. de la marca **Ampex** en 1956. Hoy lo llevan a la perfección **Sony** y **Panasonic**, compactándolos y eliminando imperfecciones. Los **VCR** son los aparatos hogareños.

El vídeo y la "videoclubmanía" fue otro golpe sobre el cine, como lo fue la **televisión por cable y la TV codificada**. Por costos, por comodidad, los videoclubes y el videocable se fueron transformando en los "ogros" del cinematógrafo y de la TV abierta. Aún así, en 1992 el negocio del vídeo recuperó el 75% de la inversión cinematográfica a través de sus impuestos. Y sus posibilidades recién se están explorando. El **cable**, en cambio, representaba en 1990 para los países desarrollados una audiencia similar a la TV abierta: **50.000.000 de suscriptores en EE.UU.**

El golpe para la publicidad también fue grande: luego de que el control remoto hiciera estragos a través del **zapping** (cambio de canal en el momento de la tanda publicitaria), el control remoto de la vídeo y su **fast forward**, hizo que con sólo adelantar rápidamente la cinta, la tanda deja de existir (**zipping**).

Pero el cine no ha perdido tanto terreno. Ni la radio. Cada uno se ha mantenido con un lenguaje diferente para su tipo de público. Luego de un período de asentamiento, cada medio se acomodó a las necesidades de sus receptores. Compitiendo, lógicamente, para captar la atención de más audiencia. Pero sin anularse uno a otro. Una adaptabilidad a la que ya está acostumbrada la publicidad, que busca día a día la mejor forma de llegar a los consumidores con su mensaje comercial.

La televisión sigue cambiando a pasos acelerados. Con la tremenda apertura que trajo la transmisión a través de **satélites**<sup>265</sup>, una visión sin horizontes se nos plantea. El envío de señales de microondas satelitales a través de estas "torres de inmensa altitud" fue propuesto en primera instancia por **Arthur C. Clarke** en octubre de 1945 en su ensayo "*Wireless World*".

El primer satélite se colocó en órbita en 1962 y se llamó **TELSTAR**, luego sobrevino una miríada de objetos antenados confundiendo con las estrellas, como el **COMSAT** (de comunicaciones comerciales, privado, lanzado el 1º de febrero de 1963), y haciendo de los EEUU pioneros en la comunicación satelital. En la Argentina, la estación terrena de Balcarce, fue (en 1969) la que con sus antenas de 30 mts nos acercó el descenso del hombre en la Luna a través del **INTELSAT** (conformado por un consorcio de 12 países, fue lanzado a mediados de 1964), con señal **Goldmark** de la **CBS**.

---

<sup>264</sup> **Pablo Sirvén**: "Quién te ha visto y quién TV"; Ed. de la Flor; Bs.As., 1988

<sup>265</sup> Del lat. "satellitís": sirviente, escolta. Enviados a través de cohetes o transbordadores espaciales, orbitan alrededor de la tierra o en puntos fijos para transmitir o retransmitir sobre la faz del planeta.

Hoy las antenas son parabólicas de 80 cm colocadas en las terrazas hogareñas, y se programan para seguir al satélite que el usuario desea. Uno de esos satélites es el argentino **Nahuel I**.

La televisión satelital tiene como más grande emprendedor al norteamericano **Ted Turner**, dueño de la **Turner Broadcasting System**, una de las más importantes distribuidoras de noticias y entretenimientos a nivel mundial: CNN, Cartoon Network, TNT, Hanna Barbera y otras. Desde la ciudad de la Coca-Cola (**Atlanta, Georgia**), llega a más cantidad de espectadores (una cantidad superior a los 150 millones de hogares en más de 200 países) que cualquier otra estación mundial con sus **canales worldwide**, a través de una red de 14 satélites.

La ventana electrónica nos hace llegar "en vivo y en directo" a cualquier parte del mundo, al instante, escuchando a gobernantes, vendedores, literatos, deportistas, artistas, guerreros y pacifistas de cualquier lugar del planeta, prácticamente las 24 horas del día, los 365 días del año. Gracias a ella la humanidad forma parte de una gran "aldea", una comunidad transnacional<sup>266</sup>.

Las distintas **normas y formatos** de emisión-recepción y grabación se fueron unificando. El formato **VHS** y **Súper VHS** para las videograbadoras/reproductoras caseras o **home-video** y el **U-Matic** para el trabajo profesional. Los sistemas se agruparon en unos pocos: **NTSC norteamericano**, **PAL alemán** (en sus diferentes normas **N, M, B**), **SECAM francés**, o fueron decodificados por otros inventos como el **MAC** (decodificador-encodificador de cualquier señal).

Los modelos o **sistemas de financiación** de los medios televisivos occidentales son, generalmente: la explotación comercial **privada** vendiendo segundos a anunciantes, y la administración **estatal** manteniendo la emisión y producción mediante el pago de impuestos. Sin embargo, los países socialistas, que antes hablaban pestes de la publicidad, hoy dicen "...no debemos ahorrar esfuerzos en la publicidad, ni limitar sus presupuestos..." Todo ha cambiado luego de la disolución de la Unión Soviética.

Los aparatos se fueron adaptando a los nuevos adelantos tecnológicos: la **HDTV** (high definition television), con más de 1.000 líneas de barrido, supera a las casi 600 líneas de los buenos sistemas convencionales; las pantallas planas de 50 ó 60 pulgadas con "picture in picture"; el vídeo laser.

La televisión de **3D** o tridimensional apareció en EE.UU. y Japón con la serie "**Moonlighting**" el **14 de junio de 1988**. Para verla se necesitó de anteojos especiales, los mismos que en nuestro país comercializó Canal 13 para ver parte de sus programas en 1993, con poco éxito. Los televisores perfeccionaron su tecnología de base con el sistema Trinitron de Sony, el sonido estéreo, el ya citado "picture in picture", y otros adelantos. En las vidrieras de los locales de música se ofrecen los nuevos discos de **vídeo laser** con definición de imagen y audio muy cercana a la perfección...

Al terminar el siglo XX todavía esperamos la posibilidad de que el espectador de TV pueda manejar las cámaras desde su casa, viendo detalles que sólo él imagine.

En los '90 los ensayos de **TV holográfica** se hicieron más que experimentales. La holografía fue inventada en 1947 por el húngaro **Denis Gabor** y perfeccionada en 1963 por los norteamericanos **Emmett Leith** y **Juris Utpanieks**, quienes recrearon con láser (amplificación de luz mediante emisión estimulada de radiación, inventado por **Theodore Maiman** en 1960) una locomotora.

Desde 1969 se imprimieron hologramas en grandes cantidades, como los que aparecen en el sello de las tarjetas de crédito. Con la holografía, un soporte plano (pantalla, por ejemplo) recrea la impresión tridimensional con sensación real de profundidad, almacenando no solo la luz (fotografía) sino también su dirección. Toda una revolución.

Para algunos, el gran canal de comunicación del futuro; para otros, del presente. Lo cierto es que la televisión cambió nuestras vidas y lo seguirá haciendo. Como todo **instrumento**, puede ser utilizado como formidable arma de envilecimiento, inutilización y estupidez masiva, o como eficazísima herramienta de cultura, entretenimiento, educación y desarrollo de las sociedades. De nosotros depende, ya que el "**botón de poder**" lo tenemos los que estamos del otro lado de la pantalla. Al fin de cuentas, nadie recibe (por mucho tiempo) un mensaje que en realidad no desea recibir...

## DESDE EL CABLE A...: LOS NUEVOS CANALES

*"El futuro tiene muchos nombres; para los débiles es lo inalcanzable; para los tímidos, la incertidumbre; para los valientes, la oportunidad"*

**Víctor Hugo**

En muy poco tiempo la TV abierta tendrá sistema de 100 canales sin mayores inconvenientes técnicos. Y la TV Cable multiplicará por diez cada canal, llegando a los 1.000, con **interactividad** a través de la fibra óptica conectada a su terminal de computación, donde al mismo tiempo que trabaja podrá tener una pantallita abierta donde vea cómo va el partido o qué

<sup>266</sup> **Marshall McLuhan**: "War and peace in the global village"; Ed. McGraw Hill; New York; 1962

dicen en el programa de... La radio tendrá cada vez mayor fidelidad técnica, y se integrará con los oyentes con ellos como protagonistas y analistas de las mismas noticias. Las **telemulticonferencias** serán un nuevo canal de comunicación hipersegmentado y con límites mundiales a través de las redes electrónicas como Internet.

Es casi imposible poder aventurarnos en lo que va a ser el futuro de los canales de comunicación social: pantallas planas que reproducen imágenes de arte o naturaleza en las paredes de las habitaciones, computadoras conectadas a los canales de todo el mundo, bases de datos inmensas y orientadas a objetos, interfaces cada vez más accesibles a los usuarios, programas de pantalla hechos por los mismos espectadores... Lo que sí podríamos predecir es **que cada vez será mayor la comunicación y el feedback, cada vez será mayor el caudal de información disponible, y cada vez será mayor la segmentación**. Es posible que haya prácticamente un canal para cada tipo de persona, de acuerdo a sus núcleos de interés.

La comunicación se realizará totalizando, integrando, haciendo que todas las herramientas se encuentren en una: unidad central de proceso, lecto-escritura de HighCD, hiperpantalla, teclado, micrófono, cámara de vídeo incorporada para teleconferencia, hipermodem, colorfax, fibra óptica, transmisión satelital y otros nuevos conceptos, **todo integrado en una máquina** que, quizás, no sea mayor que una agenda personal. Este aparato nos permitirá estar trabajando y al mismo tiempo conectarnos con los canales de comunicación (antes llamados prensa escrita, radio y TV), realizando teleconferencias múltiples, preparando informes multimedia y, al mismo tiempo, hacer shopping a través del cyberspacio.

El desafío del futuro no es el de los nuevos canales, sino el de cómo utilizar la tecnología en forma creativa para aprovechar al máximo las nuevas posibilidades tecnológicas en pos de **enviar un mensaje exacto a un receptor cada vez más conocido y caracterizado**.

## **AXIOMAS SUGERIDOS PARA UNA CONSULTORA DE RR.PP.**

*El hombre que desenvuelve su energía espiritual y cultiva su inteligencia es el mejor dispuesto de los hombres y el más amado de los dioses, porque es la inteligencia lo más cercano a ellos*  
**Aristóteles**

## **ASÍ PENSAMOS Y SENTIMOS**

1. Cada uno de nuestros mensajes debe decir SIEMPRE la mejor VERDAD, de la mejor manera y en el mejor momento.
2. A los amigos hay que hacerlos antes de que los necesitemos.
3. Si queremos que el otro nos escuche, hablémosle de él.
4. La imagen real es la que las personas tienen de las organizaciones. Por esta razón no se vende: se crea, mantiene o modifica. Podemos “vender” gracias a una buena imagen.
5. La imagen externa y el vocabulario de un profesional de la imagen y la comunicación deben estar en concordancia con el ámbito en el que se desempeña.
6. Ciencia. Eficiencia. Excelencia. Son las posesiones que aseguran el éxito perdurable.
7. Al trabajar la comunicación, recordemos: Lo que consideramos muy por encima lo odiamos, lo que entendemos un poco por encima lo deseamos, lo que creemos a nuestro mismo nivel nos es indiferente y lo que sentimos por debajo lo despreciamos.
8. Somos todos empresarios, y por lo tanto, emprendedores. Las diferencias están en la responsabilidad, no en la mentalidad.
9. El afecto entre los integrantes, el gusto por la tarea y una remuneración adecuada son los principales impulsos de una empresa excelente.
10. Una remuneración adecuada es aquella que equilibra la tarea, la capacidad y la paga. Cualquier desfasaje en más o en menos produce malestar.
11. Los premios y los castigos son necesarios para la competitividad y el crecimiento. No quiere decir que se balanceen, sino que existan. Cuando más sanciones y elogios, mejor irá la empresa.
12. Los desafíos son importantes para mantener elevada la moral y la responsabilidad. Pero siempre debe quedar claro el objetivo y los recursos.
13. Calidad es la variable competitiva de mayor valor agregado. Calidad de productos, de servicios, de atención en los costos en las soluciones. Para eso, en nuestra organización calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez, controlando uno mismo.
14. El orden en el trabajo es sinónimo de eficiencia. Ordenar no es estructurar. Es saber que cada persona o herramienta tiene una función y responsabilidad que le permite cumplir los requerimientos de la tarea con mayor eficacia y con menor gasto.
15. Participar es crecer. Toda sugerencia, inquietud o crítica es bienvenida si aporta para el mejoramiento de la función.
16. Inteligencia es la energía que produce cambios. Con la buena voluntad no alcanza para alcanzar el éxito. Nuestro éxito depende en mucho de nuestra creatividad.
17. Nadie nació sabiendo. Pero quien busca ayuda a la persona correcta, siempre sabe más. Aún así, tropezar con la misma piedra está marcando poca voluntad de aprendizaje.
18. Mantener el optimismo y la buena predisposición. Todo problema puede tener una solución. Y se encuentra cuando uno pone buena voluntad y actitud positiva.

19. Un cliente siempre tiene razón, y aún más cuando no la tiene.
20. Toda campaña que salga de nuestra empresa debe ser revisada punto por punto por todos los responsables antes de ser presentada al cliente.
21. La promesa de finalización de trabajos debe cumplirse. A nuestros clientes les interesa recibir los servicios en tiempo y forma, sin excusas acerca de problemas nuestros o de nuestros proveedores. Para esto, los trabajos deben terminarse en la fecha D-2 (D= día y hora en que se prometió la entrega).
22. Si uno puede llegar a hacerse imprescindible para un cliente, nunca será pobre.
23. Hablar bien brinda muchos elogios y pocas ganancias. Convencer brinda muchas ganancias, y a la larga, muchos elogios.
24. El robo de ideas o plagio es una evidencia de la mediocridad de una inteligencia. Sólo puede ser admitido (y en parte) si es causado por el desconocimiento.
25. El orgullo debe estar en el interior de cada uno o de los pequeños grupos. La humildad debe estar en lo que manifestamos hacia los demás. Siempre habrá alguien que es mejor que nosotros, pero también siempre habrá otro al que hemos dejado atrás.
26. Que el camino hacia el crecimiento sea tan placentero como alcanzar las metas. Estar conforme es asentarse en la cima alcanzada para planear una más alta.
27. Un creativo es alguien especialmente observador y curioso escucha más de lo que habla, lee más de que escribe. Ve las cosas como los demás, pero también como los demás no alcanzan a verlas. Relaciona y saca conclusiones que luego trata de verificar en la realidad. Posee una vida más compleja, pero a su vez tiene mayor energía para sobrellevarla. Visualiza, imagina, tiene más contacto con la fantasía, el ensueño.
28. La meditación y la buena música, junto con técnicas de relajación, son los mejores aliados para la creatividad. Mucha curiosidad, imaginación, estudio y trabajo son los ingredientes que producen milagros.
29. Un creativo debe saber explicar con claridad el producto de su imaginación: "vender" la idea.
30. Para presentar una idea, primero debemos haberla hecho carne en nosotros. Nadie ama lo que no conoce, ni persuade de algo que no está persuadido.
31. Nadie puede trabajar en comunicación si no sabe expresarse a través de la escritura, el habla o el dibujo, según su especialidad. Un redactor no puede desconocer ortografía, sintaxis, semiología.
32. Para saber mandar, primero hay que saber obedecer. Quien tenga función de mando debe estar seguro que puede realizar esa tarea por él mismo.
33. Ser número uno de la organización significa que debe seguir realizando tareas junto con los principiantes.

## UN C.E.O. ó “NUMERO UNO” DEBE:

- ✍ **COMUNICAR LA MEJOR VERDAD, DE LA MEJOR MANERA, EN EL MEJOR MOMENTO**
- ✍ Trabajar duro y poner el hombro
- ✍ mantener un cerebro inteligente, de primera clase
- ✍ ser honesto y sincero
- ✍ disfrutar de su trabajo y de sus logros
- ✍ capacitarse día a día para saber más y mejor
- ✍ utilizar las herramientas más modernas y eficientes
- ✍ despreciar a los adulones y chimenteros
- ✍ no permitir las coimas o cohechos
- ✍ premiar las iniciativas y el éxito
- ✍ castigar la rutina, el ocio inútil y el fracaso
- ✍ respetar los conocimientos, experiencia y artesanía de sus colaboradores y proveedores.
- ✍ generar sucesores
- ✍ fomentar la capacitación de todos
- ✍ ser amable, comovedor y alegre
- ✍ ser claro, preciso y ordenado
- ✍ tomar las decisiones correctas, aún cuando no sean del beneplácito de todos
- ✍ reconocer que las decisiones pueden ser tomadas por lo que le aconsejan sus colaboradores
- ✍ ser vital, con empuje y movilizar a los otros para ser mejores día a día
- ✍ estar siempre atento para aportar nuevos clientes
- ✍ ganar la confianza y dependencia de los clientes
- ✍ asegurar que los integrantes de la empresa serán recompensados justamente por su trabajo
- ✍ visualizar el futuro y anticiparse a los acontecimientos
- ✍ no permitir que lo urgente dañe lo importante
- ✍ atraer a los mejores en cada función para que se unan al equipo
- ✍ construir fuerzas de tareas eficientes y efectivas
- ✍ obtener de cada uno lo mejor de sí
- ✍ guiar para que todos se sientan con la satisfacción que brinda el éxito
- ✍ saber delegar funciones y responsabilidades, pero no la evaluación
- ✍ definir problemas y oportunidades
- ✍ fijar metas a corto, mediano y largo plazo
- ✍ conducir como si lo hiciera hacia otros empresarios y ejecutivos
- ✍ analizar hechos y resultados, y presentarlos con claridad
- ✍ basarse en presupuestos realistas
- ✍ ir creciendo en estos principios
- ✍ ayudar a crecer a todos en el cumplimiento de estos principios

## QUIEN ASPIRA A SER NÚMERO UNO DEBE:

- ☞ Ser ambicioso, pero no tan egoísta como para querer todo para sí
- ☞ ser curioso, quiere saber los secretos de todo, y conformarse solo ante la privacidad de los otros
- ☞ saber que el aprendizaje nunca termina, y seguir estudiando y perfeccionándose permanentemente
- ☞ aprovechar su tiempo al máximo, y descansar para su bienestar y para producir mejor en el horario destinado a su trabajo
- ☞ poder trabajar solo o en equipo, pero nunca delegar su responsabilidad en el grupo
- ☞ saber que las grandes ocasiones se presentan si uno supo mantenerse siendo eficiente en la rutina diaria
- ☞ conocer un poco de todo lo que le interese, pero buscar especializarse en algo que realmente siente placer al realizar
- ☞ saber expresar sus ideas con claridad, sinceridad y profesionalismo
- ☞ controlar cada tarea antes de ser entregada, aún cuando le encomiende esto a otra persona
- ☞ ser el primero en defender los intereses de la empresa ante extraños y también el primero en proponer soluciones a los problemas
- ☞ ser sumamente prudente respecto de lo que habla y con quién lo habla
- ☞ mantener sus herramientas de trabajo en perfectas condiciones y su lugar asignado limpio y ordenado
- ☞ tratar por todos los medios a su alcance de no mezclar su vida personal con la laboral
- ☞ respetar la experiencia de los más antiguos y las ideas innovadoras de los más jóvenes
- ☞ jamás negarse a compartir sus conocimientos con quien manifiesta deseos de aprender
- ☞ utilizar al máximo las capacidades de su mente, realizando su tarea lo más relajado y concentrado posible
- ☞ no buscar excusas, cambiar su actitud y producir hechos
- ☞ leer, leer, leer y ser una esponja hacia todas las manifestaciones culturales
- ☞ escuchar y ver todo lo que le sirva para perfeccionar sus conocimientos
- ☞ todos los meses realizar por lo menos una propuesta acerca de cualquier tema que pueda redundar en beneficio para la empresa
- ☞ pedir recibir en función de lo que da
- ☞ **COMUNICAR LA MEJOR VERDAD, DE LA MEJOR MANERA, EN EL MEJOR MOMENTO**



## CONTRATO TIPO

Las personas que realizan tareas de relaciones públicas, como cualquier otra profesión o actividad remunerada, se encuentran dentro de las leyes y reglamentaciones vigentes en el área laboral.

A partir de la promulgación de la reciente Ley 24.465, la situación respecto a la **condición de trabajo** puede resultar de la aplicación de alguna de esta variantes:

TIPO	CARACT. DEL TRABAJADOR	PLAZO
<b>Fomento del empleo</b>	desempleado	6 meses con 2 renovaciones
<b>Lanzamiento de nueva actividad</b>	desempleado	6 meses con 3 renovaciones
<b>Práctica laboral para jóvenes</b>	menores de 24 años con formación previa en busca de su primer empleo	1 año sin renovación
<b>Trabajo formación</b>	menores de 24 años sin formación previa	4 a 24 meses sin renovación
<b>Período de prueba</b>	cualquiera	3 meses por conv. hasta 6 meses
<b>Tiempo parcial</b>	cualquiera	cualquiera
<b>Especial de fomento del empleo</b>	mayores de 40 años, discapacit. mujeres y ex-combatientes de Malvinas	6 meses con 3 renovaciones
<b>Aprendizaje</b>	joven sin empleo de 14 a 25 años	3 a 24 meses
<b>Pasantía rentada</b>	estudiante en Instituciones Educativas con reconocimiento oficial, de acuerdo a la carrera	3 a 24 meses

Además, como ya estaba estipulado, las organizaciones pueden adquirir los servicios temporarios de consultores unipersonales u organizados en empresas de servicios. A continuación planteo **un contrato tipo de locación de servicios** para el caso de necesitarlo urgente, ya que mi recomendación es buscar el asesoramiento de expertos en el tema, tales como contadores y abogados de probada profesionalidad.

#### CONVENIO DE LOCACIÓN DE SERVICIOS

Entre los señores (*va el nombre del profesional o consultora*), con domicilio legal (*va dirección del profesional o consultora*), por una parte (en adelante LOCADOR), y por la otra parte el señor (*va el nombre del representante del contratante*), en representación legal de (*va el nombre de la empresa contratante*), con domicilio en (*va la dirección de la empresa contratante*)(en adelante la LOCATARIA), se conviene en celebrar el presente contrato de LOCACION DE SERVICIOS sujeto a las siguientes cláusulas y condiciones:

**PRIMERA:** El LOCADOR prestará a la LOCATARIA un servicio de asesoramiento integral consistente en la investigación, planificación, comunicación y evaluación relacionados con el objeto social de la última, especificándose las acciones en:(*va enumeración de las acciones que incluye el contrato*)

**SEGUNDA:** La duración y vigencia del presente contrato se establece a partir del (*va fecha de inicio*) del corriente año y hasta el (*va fecha de fin*), plazo considerado por ambas partes como mínimo y necesario para el cumplimiento de los objetivos contractuales.

**TERCERA:** La LOCATARIA abonará al LOCADOR por el servicio objeto del presente contrato, la suma de (*va el monto mensual, en números y en letras*), en billetes de la citada denominación, siendo esta suma pagadera mensualmente en forma consecutiva a partir del inicio del presente contrato, y que deberá hacerse efectiva en el domicilio del LOCADOR arriba indicado, del 1º al 5 de cada mes y por adelantado para comenzar y desarrollar los servicios. Se entiende, entonces, que el contrato global expresa un monto de (*va el monto total por la duración del contrato*) pagaderos en (*va la cantidad de meses del contrato*) cuotas idénticas.

**CUARTA:** Queda expresamente establecido que se trata de una locación de servicios sin exclusividad, por lo que el LOCADOR puede desarrollar libremente esta prestación, comprometiéndose a utilizar toda su pericia, conocimientos y celo en el cumplimiento del servicio, además de comprometerse a no tomar clientes por servicios similares que puedan ser competencia comercial de la LOCATARIA. La LOCATARIA se compromete a prestar toda clase de información, detalles, estadísticas y demás datos que sean necesarios para que los LOCADORES puedan cumplimentar sus obligaciones. El LOCADOR utilizará toda información recibida por la LOCATARIA con absoluta reserva, discreción y cuidado para evitar vulnerar los intereses de la misma.

**QUINTA:** Queda expresamente determinado que por tratarse de un asesoramiento profesional, el costo de todo material necesario para la consecución de los fines establecidos, tales como: producción de originales, publicación de avisos, impresiones de papelería, folletos, material especial de presentación, viáticos de él o de las personas que él designe para la cumplimentación de este contrato, así como todo otro soporte material que sea necesario comprar o contratar de común acuerdo, no queda comprendido dentro del valor estipulado como honorarios en el presente contrato, que es la obligación principal de la LOCATARIA, y deberán ser abonados al LOCADOR en un plazo no mayor a los 5 (cinco) días de presentado el resumen de gastos.

**SEXTA:** Por cualquier controversia judicial o extrajudicial, las partes constituyen sus domicilios legales en los indicados al comienzo de este instrumento. Se deja expresamente pactada la jurisdicción de los tribunales ordinarios de (*va el que corresponda*) con expresa renuncia a otro fuero que pudiera corresponder, para el caso de acciones judiciales.

En prueba de conformidad, las partes firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en la ciudad de (*va la ciudad*), a los (*va la fecha en que se firma*)

## PRESENTACIONES

### PRESENTACIÓN COMERCIAL

La siguiente es una presentación de una consultora de relaciones públicas empresarias que cumplió funciones en los inicios de los '90. Sirva como ejemplo básico, dado que es un poco antigua, y seguramente el devenir la haría distinta, pero nunca tan bien como podrían modificarla el lector, ya que lo mejor para estos trabajos de primer contacto es el toque personal que cada uno le da a sus comunicaciones. Se evitan aquí los tipos de letra y la diagramación para no abundar, dándole más importancia a los contenidos.

Buenos Aires, (día) de (mes) de (año)

**Sr. (NOMBRE CEO)**  
**(CARGO)**  
**(EMPRESA)**

*Después de palpar la necesidad de comunicación que tienen las personas que integran las organizaciones.*

*Después de asombrarme por los increíbles alcances de un mensaje bien elaborado, diciendo la mejor verdad, de la mejor manera y en el mejor momento.*

*Después de comprender que la clave para alcanzar el éxito es ser un eficiente emisor de las satisfacciones y receptor de las necesidades de la gente.*

*Después de haber trabajado y adquirido experiencia con organizaciones de diferentes rubros y envergaduras.*

*Hoy estamos en condiciones de ofrecerle un servicio para ayudarlo a alcanzar los objetivos que su institución se plantea día a día.*

*En estas páginas encontrará las bases del trabajo que (NUESTRA EMPRESA) desarrolla en distintos ámbitos. Allí se dará cuenta que todo está pensado para satisfacer las necesidades de comunicación, publicidad y comercialización de una organización pequeña o mediana decidida a crecer aún más. Como la nuestra.*

*Seguramente nos llamará. Aunque sea por curiosidad. Porque no pierde nada y tiene mucho por ganar.*

*Mañana, entonces, le podré contar que nuestra empresa está formada por profesionales jóvenes y emprendedores, que disfrutamos el momento en que un cliente nos plantea desafíos, que nos enorgullece el incremento en su curva de ventas, que el café lo tomamos con...*

*Perdón... Mejor se lo digo personalmente. ¿Dónde y cuándo nos encontramos..?*

**Firma**

### ¿QUIÉN?

NUESTRA EMPRESA está integrada por un equipo interdisciplinario de profesionales independientes en las áreas de publicidad, relaciones públicas, comercialización, diseño gráfico, sociología, psicología, psicología social y capacitación.

Estos profesionales trabajamos o hemos trabajado para las siguientes empresas e instituciones que pueden brindar referencias nuestras:

(LISTADO CRONOLÓGICO DE EMPRESAS QUE NOS CONTRATARON)

### ¿QUÉ?

Nuestra actividad principal se centra en tres áreas:

- **Estrategias y Tácticas Comerciales (ETC) para PyMEs**
- **Comunicaciones Internas y Capacitación (CIC)**
- **Redacción, Diseño e Impresión de publicaciones (RDI)**

El objetivo de nuestra tarea es optimizar el rendimiento de las empresas a través de la comunicación en sus diferentes formas: imagen corporativa, motivación del personal, comercialización y publicidad.

### ¿CÓMO?

Conformando una fuerza de tareas que, trabajando como si fuéramos parte de su organización, plantea las estrategias y acciones más eficientes (con menores costos, mayores resultados) para alcanzar los objetivos acordados.

NUESTRA EMPRESA se transformará en poco tiempo en una herramienta indispensable para el crecimiento organizacional, en estrecho contacto con los niveles tomadores de decisiones.

El plan de trabajo incluye la investigación, el planeamiento estratégico, la delimitación de acciones y la puesta en marcha de esas tácticas, con la consiguiente evaluación.

### ¿CUÁNDO?

En el mismo instante en que aparece la duda en la decisión de comunicar, o en sus contenidos, o en su forma, o en sus medios. Cuando sabe que necesita de la publicidad o de la comercialización pero no conoce sus secretos. Allí cuando comienza a vislumbrar la posibilidad de consultar a especialistas.

Porque Usted mejor que nadie conoce su empresa, su producto o su servicio. Nuestro trabajo es hacer que los públicos de su interés también lo conozcan, respondiendo a las preguntas por qué, quién, qué, cómo, cuándo y por dónde.

Es más: para tener la certeza acerca de si es realmente el momento adecuado, NUESTRA EMPRESA le ofrece un asesoramiento **absolutamente gratuito** que incluye la discusión de las distintas variantes en juego, en base a un estudio de la situación actual y general del problema.

### ¿DÓNDE?

En el lugar que se necesite. En la calle, en la fábrica, en los supermercados, en los hogares, en los comercios, en las oficinas de su organización o en las nuestras. Los profesionales de NUESTRA EMPRESA creemos que la mejor manera de conocer lo que pasa es estando allí donde sucede. Nuestra forma de trabajo es la conjugación de la teoría en la práctica, haciendo que los resultados sean realmente palpables. Para eso no escatimamos nuestro tiempo en movilizarnos allí donde se pueda realizar óptimamente la tarea, atendiendo a las necesidades reales del cliente.

### ¿POR QUÉ?

El mundo de hoy es el de la imagen, la información y la comunicación. Quien mantenga estrategias que no se adapten a las nuevas realidades de las personas y los mercados, rápidamente irá perdiendo posiciones frente a su competencia. Además, pese a que muchos piensen lo contrario, la inversión en comunicación es rápidamente amortizable y rentable... Se lo podemos comprobar.

*Si su organización es de las que quiere crecer, avanzar, competir y ganar,  
nosotros podemos ayudar a lograrlo  
**MÁS RÁPIDO, MÁS SEGURO Y CON EL MENOR COSTO***

## PRESENTACIÓN DE UN PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS

### ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS COMERCIALES (ETC)

ETC es un producto de **XX** diseñado para satisfacer las necesidades de **asesoramiento, planificación, puesta en marcha y control** de acciones resumidas en: **investigación de mercado, comercialización, publicidad, relaciones públicas y ventas.**

Se dirige especialmente a aquellas empresas que por su volumen de negocios o por su antigüedad en el mercado están en condiciones de revalorizar o bien crear sus estrategias y tácticas comerciales.

Las ventajas de **ETC** se palpan con la atención personalizada y la concreción de acciones específicamente diseñadas para el cliente, de acuerdo a sus propios requerimientos, sin condicionamientos de rutina.

El producto incluye todos aquellos informes o realizaciones que necesita una empresa mediana para posicionarse con éxito en el mercado, tanto en los números de ventas, como en la mente de los consumidores.

La forma de trabajo es lo suficientemente ágil como para que **XX** se constituya en un departamento externo, "poniéndose la camiseta" de su cliente, alcanzando juntos los objetivos planteados de común acuerdo en el inicio del trabajo.

### LAS PRINCIPALES ACCIONES DEL PRODUCTO ETC SE AGRUPAN EN:

#### **INVESTIGACIÓN (ETC-IN)**

Investigar es recolectar datos necesarios e imprescindibles para la realización eficiente de la tarea. El campo de investigación es el mercado y la mente de nuestros grupos de interés con sus distintas posibilidades: precio, producto/servicio, packaging, calidad, distribución, fuerza de ventas, motivaciones, imagen y otras del cliente, de la competencia, del contexto y de los consumidores.

#### **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (ETC-PE)**

La planificación estratégica permite tener un claro "mapa" del camino a recorrer, analizando las tácticas que, con menores costos, logran los mejores resultados. ACE propone las estrategias a seguir para que su cliente alcance los objetivos acordados. Luego, el plan se pone en marcha.

#### **TÁCTICAS DE COMERCIALIZACIÓN (ETC-TC)**

La mezcla de variables intervinientes y contextuales dentro de la comercialización de un producto o un servicio es sumamente compleja. Las acciones de marketing aquí detalladas cumplen con los requerimientos básicos de un trabajo con grandes posibilidades de éxito.

#### **TÁCTICAS DE PUBLICIDAD (ETC-TP)**

Cuando hablamos de crecer en un mercado, no sólo hay que **ser**, sino también **parecer**. *No basta ser bueno: hay que anunciarlo, comunicarlo.* La publicidad del producto o servicio debe impulsar y acompañar el crecimiento estratégico de la Empresa. Y cuando hablamos de consumidores especiales, también encontramos medios y mensajes especiales.

#### **TÁCTICAS DE IMAGEN DE EMPRESA Y MARCA (ETC-TI)**

Una imagen de marca y de empresa asegura la eficacia de una labor de comunicación. Es la "sombrija" que protege a sus productos o servicios. Pero la imagen favorable también es necesaria en el personal, que al sentirse consustanciado con la Empresa de la que forma parte, cumple su tarea con mayor eficiencia. Y también se necesita una opinión favorable de los distribuidores, proveedores, accionistas, familiares de los empleados, y otros que ayudarán en gran medida a cumplir con los objetivos

empresarios. *El empresario que no piensa en estos públicos, logrará que ellos no piensen en él en el momento de la toma de decisiones.*

---

## **INVESTIGACIÓN (ETC-IN)**

### **PERFIL DEL PRODUCTO / SERVICIO, FILOSOFÍA EMPRESARIA (ETC-IN-1)**

*Determinación de los contenidos más importantes acerca del producto/servicio del cliente, tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo, realizando un brief en conjunto con los responsables de la Empresa cliente.*

**Producto final: Informe escrito.**

### **ANÁLISIS DEL MIX DE COMERCIALIZACIÓN ACTUAL (ETC-IN-2)**

*Recolección de datos acerca del mercado en general, analizando las distintas variables intervinientes, realizando una comparación especial con la competencia.*

**Producto final: Informe escrito.**

### **ANÁLISIS DEL CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIAL (ETC-IN-3)**

*Recolección y análisis de información referente a las condiciones macro del mercado, en cuanto a leyes, situación económica general y sectorial, características sociales, morales y consuetudinarias que puedan afectar al desarrollo comercial del cliente.*

**Producto final: Informe escrito.**

### **SEGMENTACIÓN ACTUAL Y POTENCIAL (ETC-IN-4)**

*Determinación de las distintas subdivisiones del mercado y/o submercados, analizando las características de cada "nicho" o subpartición, planteando una relación porcentual aproximada (posicionamiento cuantitativo). Proyección de esta segmentación de acuerdo a lo ya investigado.*

**Producto final: Informe escrito. Gráficos.**

### **CONSUMIDOR (ETC-IN-5)**

*Análisis de las características psicológicas, sociológicas y valorativas del target o público objetivo al que se dirige el cliente. Recolección de datos acerca de lo que opina y siente el público del producto/servicio del cliente (posicionamiento cualitativo). Posible segmentación.*

**Producto final: Informe escrito. Gráficos.**

### **IMAGEN CORPORATIVA (ETC-IN-6)**

*Análisis de las características psicológicas, sociológicas y valorativas de los grupos de interés (internos, mixtos y externos) respecto de la institución. Recolección de datos acerca de lo que opina y siente el público acerca de la organización. Nueva segmentación.*

**Producto final: Informe escrito. Gráficos.**

### **IDENTIDAD CORPORATIVA (ETC-IN-7)**

*Análisis de las características valorativas, normativas y culturales de la institución. Recolección de datos acerca de lo que opina y siente la gente de la organización acerca de ella misma. Recolección de los distintos aspectos arquitectónicos, de diseño y señaléticos.*

**Producto final: Informe escrito. Gráficos.**

---

## **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (ETC-PE)**

### **OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO CUANTI Y CUALITATIVO (ETC-PE-1)**

*Determinación de los objetivos comerciales en cuanto al posicionamiento que se desea alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. Determinación de los recursos disponibles por ambas partes. Realización en conjunto con el cliente.*

**Producto final: Acta de acuerdo.**

### **PLANTEO ESTRATÉGICO DE OBJETIVOS COMERCIALES (ETC-PE-2)**

*En base a lo recolectado en la investigación y al acta de acuerdo, confección de un plan estratégico que incluyan las distintas tácticas a seguir, buscando una optimización de los recursos y un aprovechamiento eficiente de cada acción a poner en marcha, según el presupuesto acordado en conjunto.*

**Producto final: Informe escrito. Calendarización. Control de gestión.**

**TÁCTICAS DE COMERCIALIZACIÓN (ETC-TC)****PRECIO (ETC-TC-1)**

Asesoramiento en cuanto a los valores más efectivos, especialmente de acuerdo a la relación necesidad/satisfacción del consumidor y en relación con los precios de la competencia.

**Producto final: Informe escrito. Gráficos.**

**PRODUCTO/SERVICIO (ETC-TC-2)**

Asesoramiento respecto de las características a tener en cuenta en la fabricación del producto, su empaquetamiento, su aspecto externo, sus formas de entrega, sus prestaciones en búsqueda de la satisfacción de necesidades.

**Producto final: Informe escrito. Bocetos.**

**SATISFACCIÓN DE NECESIDADES (ETC-TC-3)**

Asesoramiento respecto de los puntos fuertes y débiles a tener en cuenta respecto de la satisfacción de necesidades del producto/servicio, exclusivamente desde el punto de vista del consumidor.

**Producto final: Informe escrito. Representación del URO.**

**DISTRIBUCIÓN (ETC-TC-4)**

Asesoramiento y planteo de acciones a realizar para la optimización de los canales de distribución del producto/servicio, según las modalidades propias del mercado, y buscando un aprovechamiento óptimo de las posibilidades concretas.

**Producto final: Informe escrito. Puesta en marcha y control de las acciones puntuales.**

**FUERZA DE VENTAS (ETC-TC-5)**

Asesoramiento y planteo de acciones a realizar para la optimización de la fuerza de ventas, tanto en sus aspectos formales (utilización de la papelería de ventas, confección de planillas, etc.) como en la profundización de sus conocimientos para incrementar sus resultados.

**Producto final: Informe escrito. Puesta en marcha y control de las acciones puntuales. Capacitación inicial en ventas.**

**Opcionales: Curso de capacitación en ventas estratégicas. Diseño de papelería de ventas.**

**TÁCTICAS DE PUBLICIDAD (ETC-TP)****MENSAJE COMUNICACIONAL EFICIENTE (ETC-TP-1)**

Confección de las distintas alternativas de eje motor o mensaje base de comercialización a tener en cuenta en toda comunicación que emita el cliente. Determinación de los elementos evocadores (figuras, colores, símbolos, fotos, etc.) que representan al eje motor.

**Producto final: Alternativas de eje motor de campaña. Bocetos de elementos evocadores.**

**SELECCIÓN DE LOS MEJORES MEDIOS (ETC-TP-2)**

Asesoramiento en la búsqueda y selección de los canales óptimos para llevar el mensaje a los consumidores, tanto masivos como segmentados (publicaciones especiales, programas de radio y TV específicos, etc.). Asesoramiento en cuanto a los mejores descuentos y tarifas a conseguir.

**Producto final: Pautaje de medios con presupuesto estimado.**

**Opcional: Compra de espacios en los medios.**

**ACCIONES DE PROMOCIÓN (ETC-TP-3)**

Asesoramiento y puesta en marcha de acciones comunicativas puntuales que no utilicen los canales habituales, tales como videos VHS, stands, conferencias, seminarios, folletería, etc.

**Producto final: Propuestas de acciones con presupuestos estimados y contenidos generales.**

**Opcionales: Videos: grabación del story-board en SuperVHS. Stands: confección de planos y construcción. Folletería: impresión offset. Organización de presentaciones de productos, degustaciones, etc.**

**TÁCTICAS DE IMAGEN DE EMPRESA Y MARCA (ETC-TI)****PÚBLICO EXTERNO (ETC-TI-1)**

Asesoramiento acerca de isotipos / logotipos y slogans de empresa, papelería corporativa y comercial (papel membrete, sobres, tarjetas, facturas, recibos, etc.), papelería de producto (instructivos, garantía, etc.), y otras acciones de comunicación de la empresa hacia la comunidad y consumidores.

**Producto final: Informe escrito. Borradores de nuevas acciones.**

**Opcionales:** *Diseño de iso-logotipo. Diseño de papelería de producto, corporativa y comercial. Diseño y redacción de publicaciones segmentadas. Organización de eventos especiales: participación en exposiciones, inauguraciones, comidas y shows conmemorativos, visitas a la planta de fabricación, regalos empresarios, etc.*

#### **PÚBLICO INTERNO - COMUNICACIÓN (ETC-TI-2)**

*Asesoramiento acerca de acciones comunicacionales para alcanzar un clima laboral favorable, haciendo que los integrantes de la Empresa se consustancien con sus objetivos comerciales. Planteo de los mejores canales con sus orientaciones básicas. Análisis de manuales de ingreso, y de recursos humanos.*

**Producto final:** *Informe escrito.*

**Opcionales:** *Confección de un sistema de carteleras. Confección de carteles semanales. Redacción, diseño e impresión de un House Organ o revista de la Empresa. Puesta en marcha y mantenimiento de sistemas de participación (Concurso de ideas, buzón de comunicaciones, línea directa, etc.). Redacción y diseño de manuales de ingreso y de personal. Organización de eventos especiales: torneos deportivos, encuentros familiares, inauguraciones, etc.*

#### **PÚBLICO INTERNO - CAPACITACIÓN (ETC-TI-3)**

*Asesoramiento respecto de los niveles de capacitación extra-técnicos requeridos por el personal para cumplir con los objetivos de la Empresa. Asesoramiento sobre las técnicas de capacitación en general que están siendo utilizadas. Enfoque de capacitación hacia la tarea.*

**Producto final:** *Informe escrito.*

**Opcionales:** *Cursos de capacitación en el lugar de trabajo sobre temas extra-técnicos (relaciones interpersonales, liderazgo situacional, supervisión y mando, superación de la resistencia al cambio, 4CO - conocer-comprender-convencer-comprometer, y otros). Diseño de un plan de capacitación. Diseño de un plan de carrera. Diseño y redacción de manuales y folletos de capacitación.*

#### **PÚBLICO MIXTO (ETC-TI-4)**

*Asesoramiento acerca de los mejores canales y mensajes a utilizar con los proveedores y distribuidores de la empresa, con los familiares de los empleados, y con los accionistas si los hubiese.*

**Producto final:** *Informe escrito.*

**Opcionales:** *Redacción y diseño de publicaciones especiales para distribuidores y proveedores. Redacción, diseño y control de impresión de Memoria o reporte anual de la Empresa. Control de impresión del Balance. Organización de eventos especiales: aniversarios, conmemoraciones, presentaciones, cenas de fin de año, visitas a la planta de fabricación, regalos empresarios, etc.*



## REDACCIÓN - DISEÑO - IMPRESIÓN (RDI)

RDI es un producto de **XX** desarrollado para satisfacer las necesidades de **redacción, diseño, e impresión de revistas, manuales, cuadernillos, informes, documentos de trabajo, presentaciones, papers, folletos, y todo tipo de publicaciones** llevadas a cabo con un fin comercial, pedagógico o informativo.

Se dirige especialmente a aquellas empresas que necesitan que su comunicación gráfica conserve una imagen especialmente orientada a los públicos con los que se relaciona, buscando llegar al receptor con un mensaje claro y preciso, además de estéticamente acorde con la importancia de la organización.

RDI incorpora los últimos conceptos de procesamiento en PC, elaborando textos, gráficos y diseños bajo un criterio de comunicación empresarial, logrando un resultado eficiente a menores costos y tiempos que los sistemas convencionales.

## LAS PRINCIPALES ACCIONES DEL PRODUCTO RDI SE AGRUPAN EN:

### REDACCIÓN (RDI-RE)

#### CORRECCIÓN DE TEXTOS (RDI-RE-1)

*Corrección de textos previamente tipeados y archivados en disquete. El producto incluye:*

- Traducción de textos desde cualquier procesador de palabras.
- Análisis de contenido
- Ordenamiento de la información
- Corrección de estilo: semántica, sintaxis, ortografía
- Retipado en PC
- Impresión láser de pruebas para correcciones.
- Impresión láser de originales

**Producto final: Texto pulido, impreso y archivado en disquete.**

#### ADAPTACIÓN DE TEXTOS (RDI-RE-2)

*Adaptación del mensaje escrito para cada tipo de receptor para ser utilizado en publicaciones, folletos, avisos publicitarios, manuales de capacitación, etc. Incluye:*

- Traducción de textos desde cualquier procesador de palabras.
- Análisis de contenido
- Ordenamiento de la información
- Destacado de conceptos principales, overviews, cuadros generales
- Retipado en PC
- Impresión láser de pruebas para correcciones.
- Impresión láser de originales

**Producto final: Texto adaptado, impreso y archivado en disquete.**

#### REDACCIÓN DE TEXTOS (RDI-RE-3)

*Desarrollo de contenidos escritos según los objetivos de comunicación y mensaje a transmitir por el cliente. Incluye:*

- Traducción de textos desde cualquier procesador de palabras.
- Análisis de contenido
- Ordenamiento de la información
- Destacado de conceptos principales, overviews, cuadros generales
- Redacción de acuerdo al receptor
- Tipeo en PC
- Impresión láser de pruebas para correcciones.
- Impresión láser de originales

**Producto final: Texto orientado al receptor, impreso y archivado en disquete.**

### DISEÑO (RDI-DI)

#### DISEÑO COMPRENSIVO (RDI-DI-1)

*Diseño de gráficos con orientación pedagógica o comercial, utilizados para facilitar la comprensión de conceptos en presentaciones, cursos, seminarios, etc. Incluye:*

- Diseño en PC de gráficos comprensivos
- Impresión láser de pruebas para correcciones.
- Impresión láser de originales

**Producto final: Gráficos Comprensivos impresos**

### **ILUSTRACIÓN EN PC (RDI-DI-2)**

*Tratamiento de imágenes (dibujos o fotografías) en PC. Incluye:*

- Scaneado de imágenes
- Tratamiento y rediseño asistido en PC.
- Impresión láser de pruebas para correcciones
- Impresión láser de originales

**Producto final: Ilustraciones procesadas en PC y archivadas en disquete.**

### **DISEÑO DE PUBLICACIONES EN PC (RDI-DI-3)**

*Armado y composición láser de originales impresos en papel vegetal de revistas, manuales, cuadernillos, informes, documentos de trabajo, presentaciones, papers, folletos, y todo tipo de publicaciones. El producto incluye:*

- Auto edición completa asistida en PC
- Diseño general de la publicación
- Diagramación de textos e imágenes
- Impresión láser de pruebas para correcciones
- Impresión láser de originales

**Producto final: Originales de publicación impresos en papel vegetal**

---

## **IMPRESIÓN (RDI-IM)**

### **CONTROL DE PRODUCCIÓN GRÁFICA (RDI-IM-1)**

*Asesoramiento y control de gestión orientados a obtener una calidad total en impresos y publicaciones.*

*Incluye:*

- Asesoramiento en la elección de proveedores.
- Control de presupuestos
- Control de tiempos
- Control de registros y corte.
- Control de colores, plenos y semi plenos.
- Control de armado y costura.

**Producto final: Informe secuencial.**

**Requisito: RDI-DI-3**

# REUNIÓN PARA PRESENTAR UN PLAN DE COMUNICACIONES INTERNAS

## Comunicar para Participar

### Reunión con responsables de Carteleras

#### 1.- Inicio con alguna actividad

(Ej.: teléfono descompuesto con dos mensajes, iniciando desde adelante y desde atrás para que se crucen)

#### 2.- La importancia de comunicar bien

- imposible no comunicar
- inacción o mala acción en comunicaciones
- una realidad como el aire: la valoramos cuando nos falta
- hacia un mejoramiento de las comunicaciones en la empresa

#### 3.- Proyección de vídeo motivador

#### 4.- Las comunicaciones en XX

- unidireccionalidad
- resistencia al cambio
- entorchado de culturas
- funciones: emisor, mensaje, canal, receptor
- importancia de la participación
- el suicidio de apostar al fracaso del proyecto
- compromiso de todos los niveles
- bidireccionalidad
- credibilidad: buena fe de ambas partes, exactitud, veracidad

#### 5.- Los canales formales

- distintas formas de comunicación en la empresa
- Carteleras. Su función
- composición física y estética
- contenido (carteles de colores, tipos de mensajes)
- funciones de los Responsables de las Carteleras
  - \* colocación y retiro de carteles
  - \* mantenimiento, limpieza, seguridad
  - \* recepción y canalización de inquietudes

#### 6.- Convencimiento

- ¿En qué orden de importancia colocaría a las comunicaciones como variable causante del éxito o fracaso empresario?
- ¿Qué puedo perder si participo?
- ¿Qué puedo ganar?
  - \* si XX tiene éxito, también nosotros lo tendremos
  - \* se trabaja mejor, con menos riesgos si se sabe por qué y para qué
  - \* podemos forjar nuestro propio destino participando de la vida de la empresa
  - \* nos llevaremos mejor
- importancia del camino de ida y vuelta
- ¿Qué puedo hacer?

#### 7.- Compromiso

- \* Sugerir, criticar, proponer alternativas, ayudar a delinear políticas, mostrar otros puntos de vista.

## PRINCIPALES TAREAS DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

### IMA : Imagen y comunicación institucional

#### IMA-IN : Investigación

- IMA-IN-1: Análisis sincrónico (biopsicoaxio, psicosocioantropo).
- IMA-IN-2: Análisis diacrónico (histórico).
- IMA-IN-3: Perfil de los grupos de interés externos, internos y mixtos.
- IMA-IN-4: Identidad corporativa.
- IMA-IN-5: Sistemas de comunicación actuales.
- IMA-IN-6: Brief (resumen de datos consensuado con el cliente)

#### IMA-PE : Planeamiento Estratégico

- IMA-PE-1: Posicionamiento cualitativo en los públicos.
- IMA-PE-2: Análisis F.O.D.A.
- IMA-PE-3: Imagen real e ideal.
- IMA-PE-4: Canales propuestos de comunicación.

#### IMA-CO : Comunicaciones Outdoor

- IMA-CO-1: Diseño de iso-logotipo y slogans de empresa.
- IMA-CO-2: Papelería
- IMA-CO-3: Folletos institucionales.
- IMA-CO-4: Videos institucionales
- IMA-CO-5: Trabajo de prensa
- IMA-CO-6: Otras acciones outdoor (directas, de apoyo, eventos, etc.)

#### IMA-CI : Comunicaciones Indoor

- IMA-CI-1: House organ y/o publicaciones para los empleados
- IMA-CI-2: Carteleras internas
- IMA-CI-3: Programas de participación del personal
- IMA-CI-4: Línea directa y canales no tradicionales
- IMA-CI-5: Inducción
- IMA-CI-6: Apoyo comunicacional a la capacitación
- IMA-CI-7: Redacción y diseño de publicaciones especiales (manuales, instructivos, revistas segmentadas, etc.)
- IMA-CI-8: Otras acciones indoor

# PRINCIPALES TAREAS PUBLICITARIAS

## PUB: Publicidad

### PUB-IN : Investigación

PUB-IN-1: Perfil psicotécnico del producto /servicio.  
 PUB-IN-2: Posicionamiento cuantitativo y cualitativo.  
 PUB-IN-3: Perfil del consumidor.  
 PUB-IN-4: Variables controlables (brief).

### PUB-ET : Estrategias y tácticas

PUB-ET-1: Diseño estratégico de campañas.  
 PUB-ET-2: Determinación del eje motor del mensaje y de elementos evocadores.  
 PUB-ET-3: Bocetos de gráfica  
 PUB-ET-4: Guiones de radio  
 PUB-ET-5: Story boards de TV / cine / vídeo  
 PUB-ET-6: Diseño de folletería

### PUB-PP : Producción publicitaria

PUB-PP-1: Originales de gráfica.  
 PUB-PP-2: Control de producción gráfica.  
 PUB-PP-3: Originales en cinta para radio.  
 PUB-PP-4: Videos de ventas / promoción en.  
 PUB-PP-5: Spots para TV.

## MED : Medios

### MED-IN : Investigación

MED-IN-1: Perfil del consumidor.  
 MED-IN-2: Formas de comunicación del consumidor.  
 MED-IN-3: Tarifas, publicaciones masivas y segmentadas.

### MED-PL : Planificación

MED-PL-1: Segmentación del mercado.  
 MED-PL-2: Selección de los canales más adecuados.  
 MED-PL-3: Presupuestos y descuentos.

### MED-AC : Acciones

MED-AC-1: Producción de canales propios.  
 MED-AC-2: Contratación de espacios.  
 MED-AC-3: Publicidad directa.  
 MED-AC-4: Promociones publicitarias.

## PRINCIPALES TAREAS DE MARKETING

### MKT-IM : Investigación de mercado

MKT-IM-1: Distribución geográfica del mercado (potencialidad de venta estimada por zonas).  
MKT-IM-2: Rotación, oferta y stock estimado de puntos de ventas (total o por zona).  
MKT-IM-3: Participación (posicionamiento cuantitativo).  
MKT-IM-4: Mercado potencial (variables contextuales e incontrolables).  
MKT-IM-5: Fuerza de ventas / Distribución.  
MKT-IM-6: Precio  
MKT-IM-7: Variables del contexto

### MKT-IP : Investigación del producto / servicio

MKT-IP-1: Segmentación.  
MKT-IP-2: Características técnicas y psicológicas (propias y de la competencia).  
MKT-IP-3: Packaging / Presentación.

### MKT-IC : Investigación del consumidor

MKT-IC-1: Segmentación.  
MKT-IC-2: Principales necesidades del target. Frenos y barreras ante la compra.  
MKT-IC-3: Perfil socioeconómico del consumidor (hábitos, características, etc.).  
MKT-IC-4: Posicionamiento cualitativo

### MKT-ET : Estrategias y tácticas

MKT-ET-1: Plan estratégico comercial.  
MKT-ET-2: Pruebas de producto / servicio.  
MKT-ET-3: Determinación del precio  
MKT-ET-4: Diseño de packaging.  
MKT-ET-5: Diseño y capacitación de fuerza de ventas.  
MKT-ET-6: Diseño de canales de distribución.  
MKT-ET-7: Marketing directo  
MKT-ET-8: Promoción de ventas y publicidad

## GUÍA DE PREGUNTAS

*Hay distintos tipos de individuos:  
los que saben que saben algo (**genios**),  
los que no saben que saben (**despistados**),  
los que saben que no saben (**sensatos**) y  
los que no saben que no saben (**necios**).*

### UNA GUÍA PARA “NO HACER AGUA”

*Cuando aprendí las respuestas me cambiaron las  
preguntas  
**Del saber popular***

*Se paga mal a un maestro si se sigue siendo su  
discípulo  
**F. Nietzsche***

Las siguientes preguntas conforman un listado cuya misión es servir fundamentalmente como **guía al estudiante en su objetivo de aprendizaje**. Pero también pueden ser utilizadas como disparadores de nuevas cuestiones acerca de los temas tratados en cada momento de este trabajo, de revisión personal para quien está siguiendo una capacitación informal, o simplemente como un juego para autoevaluarse en el conocimiento de algunos aspectos de la disciplina relacionaria.

Obviamente, la lista (incluye 240 preguntas, algunas dobles) **no abarca** la totalidad de las posibles cuestiones a tratar, aún más teniendo en cuenta un objetivo pedagógico que fomente el pensamiento creativo. Sin embargo, este sistema puede facilitar el camino a quienes se encuentran con la dificultad de acotar los requerimientos de esta etapa de su formación.

**Cada pregunta está marcando una zona o área temática por donde giran los contenidos necesarios para la aprehensión de los conocimientos.** Dentro de ese ámbito están los requerimientos exigidos, y por supuesto, en algún momento pueden llegar a ser examinados en forma diferente a la pregunta que aquí se explicita, aunque su contenido sea similar. *Como en la famosa "batalla naval": tocado no significa necesariamente hundido.*

Muchas de las cuestiones tienen su respuesta en otras subsiguientes o por simple criterio; otras sólo podrán resolverse con ayuda de la bibliografía; otras tienen que ver con conceptos que se han explicitado y debatido a través del análisis de casos.

Como se darán cuenta, **la búsqueda del criterio del estudiante ha sido priorizado**, ya que el profesional debe aprovechar su inteligencia y creatividad para responder con eficiencia a situaciones nuevas. Sólo se les pide que utilicen sus conocimientos para encontrar nuevos caminos.

**La examinación no debe realizarse respecto a las opiniones o juicios de valor personales, que son tan válidos unos como otros. Lo que se evalúa es el razonamiento utilizado y los fundamentos por los cuales el estudiante llega a esa valoración.**

Sería importante recibir las opiniones y pareceres que quieran hacer llegar al profesor, al autor y al editor, para poder ir completando y mejorando esta guía, que en mucho se compone de los mismos interrogantes que se han hecho antes otros colegas en este camino educativo.

Que les sea de utilidad en cualquier momento de su vida estudiantil o laboral donde necesiten recordar su saber y entender acerca de las **Relaciones Públicas**.

### LAS PREGUNTAS A RESPONDER

#### FILOSOFÍA Y POLÍTICAS DE RELACIONES PÚBLICAS. NUESTRAS RAÍCES

1. Explique el concepto operativo de las Relaciones Públicas
2. Por qué decimos que las relaciones públicas “van siendo”?
3. Cuál es su opinión acerca de la definición de relaciones públicas de la FIARP y de la IPRA? Relaciónelas.
4. Compare la definición operativa con las incumbencias profesionales que plantea el Ministerio de Educación.
5. Por qué llamamos a las relaciones públicas “ciencia, arte y técnica”?
6. Qué es una imagen? Qué es una imagen institucional? Y una imagen corporativa?
7. Qué significa crear, mantener o modificar una imagen?

8. Cuándo comienza a ser más importante obtener una imagen favorable para una organización?
9. Por qué las Relaciones Públicas podrían ser una estrategia de comunicación institucional?
10. Compare los principios de las relaciones públicas con la definición operativa, y explique cuál de ellos no se aplicaría en la realidad.
11. Las RR.PP. venden? Las imágenes se venden? Justifique su respuesta.
12. Por qué considera que las organizaciones necesitan relacionarse con de los públicos con los que interactúa?
13. Cómo considera usted a la ciencia relacionaria? Bajo qué tipo de ciencias la enmarcaría?
14. Dé ejemplos del método inductivo y del método deductivo.
15. Para qué le sirve a un profesional de las RR.PP. conocer acerca de filosofía, antropología, psicología, sociología, psicología social, y otras disciplinas humanísticas y de la administración?
- 16.Cuál es (a su entender) la ciencia, arte o técnica más importante?
17. Realice una comparación de las técnicas de relaciones públicas, publicidad y propaganda. Enumere diferencias y similitudes.
18. Existen diferencias entre RR. PP., asuntos públicos, RR. institucionales, comunicaciones internas, RR. Comunitarias?
19. Qué tipo de relaciones se entablan entre las organizaciones y el periodismo? Justifique.
20. Cuáles fueron las tres olas que marcaron la historia de las organizaciones en el mundo? En qué ola nacieron las RR.PP.? Por qué?
21. Podía haber relaciones públicas artesanales en la primera ola?
22. Explique a un niño de 10 años los conceptos base de la revolución industrial.
23. A su criterio, las organizaciones de la tercera ola deberían ser grandes y actuar como chicas, o ser pequeñas y actuar como grandes?
24. Plantee someramente lo que a su criterio será la "cuarta ola".
25. Quien fundó la escuela de las RR. HH.? Cuándo y dónde se realizó el experimento de la sala de relés que le dió nacimiento?
26. Qué era más importante para Elton Mayo: la fuerza del incentivo o la motivación?
27. Cuál fue el gran cambio que produjo en las organizaciones el aporte de la Escuela de las RR. HH.?
28. Se aplican en la Argentina los conceptos descubiertos por E. Mayo? Por qué?
29. Aplique la pirámide de Maslow para explicar el por qué las organizaciones necesitan mantener una buena imagen en los distintos grupos de interés.
30. Puede haber relaciones públicas internas en una organización que mantiene conceptos de la teoría X?
31. Cuáles son los públicos más importantes para un relacionario?
32. Caracterice los grupos de interés de una organización real a su elección. Dé una tipología particular aplicada a ese caso.
33. Con qué área/s de la organización se trabajan las relaciones "indoor"? Y las "outdoor"?
34. Describa la tipología de públicos internos
35. En qué puede colaborar las RR.PP. con la motivación del personal?
36. A qué se llama recursos humanos? Y capacitación del personal? Y plan de carrera?
37. Qué servicios pueden prestar las RR.PP. a las RR. HH.? Qué tareas pueden desarrollar en conjunto las RR. PP. y las RR. HH.?
38. Había relaciones públicas en la Grecia de hace 2.500 años? Justifique
39. Por qué recordamos a Theodore Roosevelt en la historia de las relaciones públicas?
40. Qué hechos sociales y económicos se fueron dando para que se propiciara la aparición de las relaciones públicas?
41. A quién se lo puede considerar "padre natural" de las RR. PP.? Por qué?
42. En qué época actuó Ivy Lee? Que profesión tenía?
43. Qué dato considera más importante en el análisis del accidente de la Pennsylvania Railroad?
44. Usted hubiera actuado de la misma forma que Ivy Lee para cambiar la imagen de John D. Rockefeller?
45. Cuál es el concepto más importante que, a su criterio, utilizó Ivy Lee en su Declaración de Principios?
46. Para quién trabajó Edward Bernays en sus inicios profesionales? Como se llamó su libro donde expresa por primera vez el concepto de *public relations*?
47. Bernays fue el primer...
48. Con qué medios de comunicación contó Bernays para actuar en sus comienzos? Con qué medios contó al finalizar su vida?
49. Fue Franklin Delano Roosevelt un relacionista o un relacionario público? Qué significaron las políticas de *new deal*, *trust busting* y *keep smiling*?
50. Ubique históricamente políticas similares a las del gobierno de Roosevelt que coadyuvaron al crecimiento y al desarrollo de las naciones.
51. Explique someramente cómo se desarrollaron las consultoras de RR. PP. en el mundo? Qué es la PRSA? Y la PRSSA?
52. Diferencie las tendencias de las RR.PP. en EE.UU., Europa y Latinoamérica
53. Hacia dónde van las RR.PP. en la Argentina?
54. Cómo se conformó el Consejo Profesional de Relaciones Públicas en Argentina?



55. A qué se denomina "low profile"? Qué consecuencias trae a una organización?
56. Imagine el accionar profesional de las RR.PP. en la próxima década.
57. Qué beneficios traerían buenas acciones de Relaciones Públicas en nuestro país?
58. Qué servicios pueden prestar los relacionistas a una sociedad?
- 59.Cuál sería la capacitación ideal de un profesional de las relaciones públicas? Y cuáles serían las áreas que dejaría para la capacitación informal de un profesional?
- 60.Cuál sería la característica más importante de las quince que cumplen las relaciones públicas para ser considerada por los epistemólogos como una verdadera ciencia?

## RR.PP. INTEGRADORAS. CONCEPTOS BÁSICOS

1. Dé al menos un ejemplo de imagen ideal, imagen proyectada e imagen real.
2. De qué habla la imagen? Por qué?
3. Explique la frase de Don Johnson (presidente de J. Walter Thompson) al hablar de personalidad empresarial.
4. Cómo se va desarrollando una marca? Qué significa "umbrella" de marca?
5. Explique el merchandising y diferéncielo del franchising
6. Qué conceptos o ítems tomaría usted en cuenta para averiguar el posicionamiento de una marca?
7. Qué es el Brand Asset Valuator?
8. Dé ejemplos de nombres que no podrían legalmente ser marcas.
9. Cuándo se da con más fuerza el sentimiento de pertenencia a una marca u organización?
10. Por dónde nos comunicamos los seres humanos?Cuál es la relación jerárquica de estas puertas en la actualidad?
11. Es posible no comunicarnos? Justifique.
12. Qué filósofo griego inicia el concepto de devenir? Qué decía acerca de esto?
13. Los sofistas, informaban o comunicaban? Justifique
14. Por qué el método socrático fue comunicacional por excelencia?
15. Las imágenes son modificadas por el mundo sensible o lo modifican ellas?
16. La doxa u opinión platónica, según su pensamiento, estaba basada en...
17. Compare la teoría de los dos mundos con la alegoría de la caverna respecto de la comunicación del conocimiento.
18. A qué elemento comunicacional daba más importancia Aristóteles? Y los grandes oradores antiguos?
19. A cuál de las corrientes comunicacionales adhiere Ud.? Justifique.
- 20.Cuál es el aporte de David Berlo a la teoría de la comunicación?
21. Por que la teoría sistémica es esencialmente comunicacional?
22. Relacione las corrientes superficiales con la teoría transaccional
23. Qué se comunica en el psicoanálisis?
- 24.Cuál es el aporte de los postfreudianos a las teorías y prácticas de relaciones públicas?
25. Qué es un código? Y un subcódigo?
26. Qué diferencia existe entre un símbolo y un signo? Y con una señal?
27. Qué símbolos maneja un publicista, un propagandista y un relacionista?
28. Ruido y fidelidad son antónimos? Por qué?
29. Cuáles son las habilidades comunicacionales que influyen en la fidelidad? Y las actitudes?
30. Qué significa "la comunicación es restauradora"?
31. Explique el concepto de comunicación integradora
32. Agregue un nuevo ejemplo de multifeedback
33. Cómo funciona el intrafeedback? A qué aspectos de la persona afecta?
34. Qué es el bioantropofeedback?
35. Explique las "comunicósferas" o espacios de comunicación
36. Cuándo aparecen los códigos lingüísticos en la evolución de la comunicación integradora? Por qué?
37. Explique un caso de su vida en el que aplicó alguno de los axiomas de la comunicación integradora.
38. Analice las diferencias y similitudes entre los medios de información masivos y los canales de comunicación sociales.
39. Qué características deben darse para que estemos frente a un CCS?
40. Cómo debe ser el auditorio para considerar a un medio como masivo?
- 41.Cuál de los medios tiene el público más grande, más heterogéneo y más anónimo?
42. Qué características tiene el mensaje en la comunicación masiva?
43. Cuándo un emisor es masivo?
44. Usted está de acuerdo con la teoría espejo? Justifique
45. Para qué le sirven a una sociedad los CCS y los MIM?
46. Dé ejemplos de funciones y disfunciones de los medios
47. Compare la función de conferir prestigio con la función de las relaciones públicas.
48. Qué efectos causa la disfunción narcotizante de los medios?
49. Globalización es lo que permite la segmentación? Justifique
50. Compare los efectos enumerados por Wright con los explicitados por De Fleur

51. Qué características tiene el público radial respecto del de la televisión?
52. Qué diferencia al público de diarios? Y al de revistas?
53. Cómo puede y debe utilizar un relacionista público a los canales de comunicación en una sociedad?
54. Un house organ es un canal de comunicación masivo? Por qué?
55. Un relacionista es un comunicador social? Y un periodista? Y un publicista? Por qué?
56. Cuándo se logra mayor selección en la comunicación social? Ejemplifique
57. A qué llamamos rating, circulación neta pagada, readership, IVC? Cómo se compra la radio, la TV, la prensa escrita?
58. A qué llaman los publicistas y relacionistas "segmentación"?
59. Por qué la vía pública es el medio masivo más antiguo?
60. Cuándo apareció la impresión masiva? Enumere los hechos más importantes que tuvieron que darse para su nacimiento.
61. Cuál fue el primer diario masivo? Qué significó "prensa amarilla"?
62. Qué inventos se unieron para la aparición de la radio como mass media? Cómo vislumbra que va a ser la radio de la próxima década?
63. Se dá la ilusión de movimiento continuo en la TV? Cuando nació el verdadero *cinématographe*, era un MIM?
64. Qué medios masivos se utilizaron para la propaganda en la 2da. guerra mundial?
65. Cuáles son los grandes avances tecnológicos que trae la televisión?
66. Cómo funciona la comunicación satelital? A qué llamamos televisión interactiva o con verdadero *feed-back*?
67. Qué consecuencias puede ocasionar en nuestra profesión la aparición de prácticas de censura previa?
68. Explique la sinergia que se desarrolla cuando hablamos de comunicaciones integradas
69. Usted considera a las RR.PP. más cerca de la administración, del marketing, de la publicidad, de la propaganda o del periodismo? Justifique.
70. Cuáles son las técnicas o acciones nos relacionan profesionalmente con los publicitarios?
71. Realice una analogía de la espiral de desarrollo publicitario con una campaña de RR.PP.
72. Cuál es la función conjunta con la publicidad que Ud. considera más importante?
73. Relaciones la promoción con la organización de eventos.
74. Qué importancia le atribuye a los contactos en nuestra profesión?
75. Cuál es la norma ética que Ud. considera inviolable?
76. Compare los conceptos de opinión pública que plantea Raymond Simon con los que plantea Kimball Young. Plantee diferencias y similitudes.
77. Dé un ejemplo de la aplicación de los Hitos de Newsom
78. Inserte nuevos autores no nombrados por K. Young dentro de un cuadro donde aparezcan las corrientes racionalistas e irracionales de la opinión pública.
79. Explique el funcionamiento de los líderes de opinión y los grupos de presión en la formación de la opinión pública.
80. Cómo funciona la opinión pública integradora?

## RELACIONES PÚBLICAS EN LAS ORGANIZACIONES

1. Conceptos de: empresa, organización, negocio, institución, fundación, fin de lucro, asesoría o consultoría.
2. Cuáles son los objetivos instrumentales y cuáles los consumatorios de las Relaciones Públicas?
3. En qué se diferencian las RR.PP. de una organización con fin de lucro de una que no lo tiene?
4. Qué niveles jerárquicos se encargan de la Filosofía y Políticas de relaciones públicas?
5. Cuál es el nivel táctico de las relaciones públicas? Quién lo pone en práctica?
6. Realice un análisis estratégico planteando el escenario de las relaciones públicas actuales frente a la publicidad y al marketing
7. Cuál es la posición ideal (según las funciones) del área responsable de las relaciones públicas en las organizaciones?
8. Para qué le sirve a un hospital un relacionista? Y a una entidad educativa? Y a un juzgado? Y a una empresa constructora? Y a un profesional independiente? Y a un municipio? Y a una fábrica de zapatillas? Y a una empresa productora de software? Y a una agencia de publicidad? Y a una empresa de viajes y turismo?
9. Qué significa la "brecha entre la organización formal y la informal"?
10. Cómo organizaría una empresa consultora de servicios de Relaciones Públicas? Realice un bosquejo de organigrama
11. Qué características profesionales evaluaría para contratar a un relacionista público?
12. Cuáles son las funciones internamente y externamente delegadas y no delegadas de Relaciones Públicas?
13. Cuáles son los peligros de Relaciones Públicas hechas por no profesionales? Y los beneficios de éticas y eficientes acciones de Relaciones Públicas?
14. Cuántas personas (promedio) trabajan en una consultora de RR. PP.? Y en un departamento interno?
15. Qué es una asesoría de imagen? Y una agencia de prensa?
16. Con qué áreas de la organización conformamos fuerzas de tareas? Con qué objetivos?
17. Cómo funciona un sistema mixto de acciones de Relaciones Públicas? Qué ventajas y desventajas posee con los otros sistemas?

18. Cuándo se habla de departamento o área de RR.PP. y cuándo de asesoría de RR.PP.? Qué ventajas y desventajas tiene cada sistema de trabajo?
19. Existe la asesoría interna? Cómo se denomina a la función?
20. Realice un cuadro donde explicita tres de las funciones de relaciones públicas que colaboran directamente con el desarrollo de las organizaciones, explicando en dónde se aplican concretamente.

## ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

1. Cuáles son, en forma general, las acciones de RR. PP. que se utilizan más asiduamente en las organizaciones?
2. Qué significa "proceso de las RR.PP."?
3. A qué llamamos I.P.C.E.?
4. Qué es investigar? Para qué sirve? Qué riesgos se corren al no investigar?
5. Cuáles son las técnicas científicas y precientíficas de recolección de datos más usuales en Relaciones Públicas?
6. A que se denomina análisis de contenido?
7. Qué es lo que investiga el relacionario?
8. Qué es planificar? Qué tipos de planes conoce?
9. Qué ventaja posee el profesional que planifica? Y qué riesgos corre?
10. Cuáles son los ítems que debe incluir una correcta planificación?
11. Realice un cronograma simple y distribución de funciones para realizar un trabajo práctico hipotético con cinco integrantes de equipo.
12. Relaciones Públicas se maneja con presupuestos o budgets? Justifique.
- 13.Cuál es la relación de presupuestos que propondría entre el suyo de RR.PP. y el de marketing?
- 14.Cuál es el criterio general más eficiente para la selección de medios en relaciones públicas?
15. Qué acciones puede desarrollar un profesional de Relaciones Públicas en una organización sin fines de lucro?
16. Cuáles son las acciones más costosas? Y las más eficientes?
17. Qué es comunicación vertical y horizontal, descendente y ascendente? Y oblicua?
18. Por qué se denomina comunicación a la faz ejecutiva del proceso de RR.PP.?
19. Qué debo tener en cuenta como relacionista para que la comunicación sea fiel?
20. Son siempre las comunicaciones un instrumento eficiente en las organizaciones? Por qué?
21. Cuáles son las pautas que tiene Norberto Chaves para realizar un sistema de identificación visual eficiente?
22. Realice un checklist para evaluar la papelería institucional
23. Qué hay que tener en cuenta para desarrollar una papelería que comunique?
24. Qué grupos de interés incluyen las comunicaciones outdoor? Y las indoor?
25. Con quiénes nos relacionamos para realizar la publicidad institucional?
26. La publicidad institucional es siempre responsabilidad del relacionista? Justifique.
27. A qué llamamos concepto o eje motor de campaña? Y elementos evocadores?
28. Qué deberíamos tener más en cuenta para realizar una correcta presentación oral? Y escrita?
29. Realice una gacetilla, redactando para Clarín, La Nación, y Diario Popular
- 30.Cuál es la estructura ideal de una gacetilla para radio?
31. Qué es un copete o lead? Y un encabezado?
32. A qué se llaman handouts? Y advertorials? Ejemplifique
33. Cuánto dura un infomercial? Por qué?
34. Diferencie la solicitada de un OpEd. ¿Qué actuación podemos tener los relacionarios en los artículos periodísticos?
35. Qué diferencia al advertorial de la solicitada?
36. Por qué los folletos institucionales no informan acerca del balance económico de la institución?
- 37.Cuál es la conveniencia de realizar compañías de bien público? Y los peligros?
38. Cuáles son las actividades especiales que puede organizar un relacionista?
39. Qué es el lobby? Qué relación tiene con el manejo de la opinión pública?
40. A qué llamamos "trabajo de prensa"? Y press kit?
41. Qué funciones cumple un vocero?
42. Cuáles son las características fundamentales de las news letters?
43. Cuándo es necesario un advertorial y cuándo un insert?
44. Qué relación tienen las RR.PP. con el ceremonial?
45. El concepto que utiliza el folleto institucional debe ser diferente del que mantiene el video institucional? Justifique.
46. Para qué sirve el anuario?
47. Cuánto dura normalmente un vídeo institucional?
48. Qué diferencia a un folleto institucional de un folleto de ventas?
49. Cómo se realiza una auditoría de imagen? Cómo se relaciona con la faz de evaluación?
50. Las visitas guiadas se realizan todos los días?
51. Qué características deben reunir los regalos empresarios para ser eficientes?
52. Por qué consideramos al outplacement para accionar en relaciones públicas?

53. Cómo se recibe el feed-back del público interno?
54. Qué ventajas traen las buenas comunicaciones internas?
55. Realice un cuadro de acciones de comunicación descendente, ascendente, horizontal y oblicua
56. Qué capítulos tiene el manual del empleado?
57. En qué tipos de empresas se utiliza una manual de comunicación institucional?
58. Hay publicidad en un house organ?
59. Puede adaptarse el house organ para que sea útil dirigido a todo tipo de públicos?
- 60.Cuál es el mejor aprovechamiento de la televisión de circuito cerrado?
61. Para qué sirven las carteleras?
62. Cómo deben colocarse las carteleras? Qué tipo de mensaje se da en ellas? Cómo utilizaría a la computación para mejorar sus mensajes?
63. El material de inducción es una publicación segmentada? Justifique
64. Qué peligros tiene el sistema de línea directa y el de buzón de sugerencias?
65. Imagine distintos tipos de utilización del correo electrónico para las comunicaciones internas
66. Qué peligros puede traer la línea abierta?
67. En qué colaboran las relaciones públicas para la capacitación?
68. Qué ventajas poseen las reuniones con los dirigentes? Y desventajas?
- 69.Cuál es el secreto de un buen trabajo de inducción?
70. Qué diferencia a los eventos internos de los externos?
71. Qué son los rumores? Cómo pueden afectar a una organización?
72. Dé alguna clasificación de rumor
73. Cuándo los rumores son perniciosos para una organización y cuándo no?
74. Los rumores pueden ser utilizados como una acción de RR.PP.? Justifique su respuesta.
- 75.Cuál es/son la/s condición/es necesarias y cuáles las suficientes para que exista el rumor?
76. Qué acciones desarrollaría para combatir los rumores?
77. Qué es un pre-ensayo? Y un post-ensayo?
78. Es la evaluación una etapa del proceso? Por qué?
- 79.Cuál es más efectiva, la evaluación diacrónica o sincrónica? Por qué?
80. Explique las diferencias entre control y evaluación.

## BIBLIOGRAFÍA

















*Cualquier libro, si es bueno, conduce a otros libros,  
igualmente buenos*  
**Hsu Chi-Mo**












*Que otros se jacten de las páginas que han escrito; a mí  
me enorgullecen las que he leído*  
**Jorge Luis Borges**

El siguiente listado bibliográfico sirve a modo de **guía para completar las referencias aparecidas en todo el texto**. Por supuesto que la lista, si bien es extensa, no es abarcativa del total. Pero sí refleja una búsqueda personal permanente, ayudada ésta por colegas, profesores y amigos.




Reconozco aquí que mi mayor fuente de bibliografía han sido largas "aventuras" paseando por librerías y bibliotecas, buscando aquello que me permitiera ampliar mis horizontes mentales, aún con páginas amarillas del tiempo, o con títulos que nada decían de sus contenidos. Hoy como antes, al adentrarme en esas "selvas con aroma a papel y tinta" recuerdo a mi abuelo (librero y editor santafesino) que tantas veces me motivó e incentivó en el camino intelectual...

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE RR.PP.

-  **Bernays, Edward L.;** *Crystallizing Public Opinion*; PRSA; NY; 1996 (1a. Ed. de 1923)
-  **Bernays, Edward L.;** *Relaciones públicas*; Troquel; Bs. As.; 1966
-  **Berstein, David;** *La imagen de la empresa y la realidad*; Plaza & Janés; Barcelona; 1986
-  **Black, J.;** *Casos de relaciones públicas internacionales*; Gestión 2000; Bs. As.;
-  **Böckelmann, F.;** "Formación y funciones de la opinión pública", Ed. G. Gili, México, 1983.
-  **Bonnin, Jorge;** "Comunicación. Estrategias y tácticas en el mercado", Ed. Macchi, Bs. As., 1993
-  **Borrini, Alberto;** *Mercado de la opinión pública*; Atlántida; Bs. As.; 1992
-  **Botta, Mirta;** "Comunicaciones escritas en la empresa"; Ed. Granica; Bs. As.; 1995
-  **Brown, J.A.C.;** "La psicología social en la industria", Ed. Fondo de Cultura Económica, Bs.As., 1981
-  **Capriotti, Paul;** *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*; El Ateneo; Barcelona; 1992
-  **Castelli, Eugenio;** "Lengua y redacción periodística", Ed. Colmegna, Santa Fe, 1968.
-  **Chaves, Norberto;** *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación Institucional*; G. Gilli; Barcelona; 1994
-  **Cossio, Carlos :** "La opinión pública", Ed. Paidós, Bs.As., 1973.
-  **Cutlip, Scott M. y Center, Allen H.;** *Relaciones públicas*; Rialp; Madrid; 1975
-  **Dennis, Lloyd B. (comp.);** *Practical Public Affairs in an Era of Change*; PRSA; EE.UU.; 1996
-  **Digg, Steve;** "Presente su mejor imagen", Ed. Vergara, Bs.As., 1992
-  **Domenach, Jean Marie;** "La propaganda política", EUDEBA, Bs.As., 1983.
-  **Eyzaguirre Chadwick, Pablo;** *Manual de relaciones publicas*; Los Andes; ;
-  **Garbett, Thomas F.;** "Imagen corporativa", Ed. Legis, Bogotá, 1991 (Cap I a III, V a IX y XIII a XV).
-  **Goldman, Jordan;** *Relaciones públicas en la mercadotecnia*; McGraw-Hill; México; 1991
-  **Greener;** *Imagen y relaciones públicas*; Pirámide; Bs. As.;
-  **Illescas, Washington Dante;** *Cómo planear las relaciones públicas*; Macchi; Bs. As.; 1995
-  **Jennings, Marie y Churchill, David;** *Cómo gerenciar la comunicación corporativa*; Legis; Bogotá; 1991
-  **Kapferer, Jean-Noël;** "Rumores", Ed. Emece, Barcelona, 1986 (Cap. I, II, IV, VI y XIV a XXI).
-  **Kelly, Joe;** "Relaciones humanas en la empresa", Ed. El Ateneo, Bs.As., 1981
-  **Kotler, Phillip;** "Mercadotecnia", Ed. Prentice-Hall, México, 1988.
-  **Lesly, Philip;** *Nuevo manual de relaciones públicas. Tomos I y II*; Martínez Roca; Barcelona; 1981
-  **Marston, John E.;** *Relaciones públicas modernas*; McGraw-Hill; México; 1986
-  **Meyers, William;** "Los creadores de imagen", Ed. Sudamericana, Bs. As., 1986.
-  **Montoli, Leonardo;** *Cómo tener buenas relaciones públicas. Tomos I y II*; Ibérico europea; Madrid; 1971
-  **Moore, H. Frazier y Canfield, Bertrand R.;** *Relaciones públicas. Principios, casos y problemas*; CECSA; México; 1982
-  **Moragas, M de (ed.);** "Sociología de la comunicación de masas", Ed. Gustavo Gili, Barcelona, 1985.






















-  **Nielander, William A.**; *Práctica de las relaciones públicas*; Hispano Europea; Barcelona; 1980
-  **Nielander, William**; *"Práctica de las Relaciones Públicas"*, Ed. Hisp. Europ., Barcelona, 1980.
-  **Packard, Vance**; *"Las formas ocultas de la propaganda"*, Ed. Sudamericana, Bs.As., 1982.
-  **Pascuali, Antonio**; *"Comunicación y cultura de masas"*, Monte Avila Editores, Caracas, 1986.
-  **Pérez Portabella Maristany, J.**; *'Relaciones públicas', no son relaciones públicas*; El Ateneo; Barcelona; 1992
-  **Rodarte Fernández, Fernando**; *La empresa y sus relaciones públicas*; Limusa; México; 1976
-  **Rogers, Everett y Argawala Rogers, R.**; *La comunicación en las organizaciones*; F. C. E.; México; 1978
-  **Russell, Thomas y Glenn Verrill**; *"Otto Kleppners's: Publicidad"*, Ed. Prentice-Hall, México, 1988.
-  **Scheinsohn, Daniel**; *Comunicación estratégica*; Macchi; Bs. As.; 1993
-  **Schultz, D., Tannenbaum, S. y Lauterborn, R.**; *Comunicaciones de marketing integradas*; Granica; Bs. As.; 1995
-  **Simon, Raymond**; *Relaciones públicas. Teoría y práctica*; Limusa; México; 1986
-  **Slee Smith, Paul I.**; *Relaciones públicas en la empresa*; Deusto; Bilbao; 1970
-  **Tejada Palacios, Luis**; *"Gestión de la imagen corporativa"*, Ed. Norma, Bogotá, 1987
-  **Toffler, Alvin**; *"La tercera ola"*, Ed. Plaza y Janes, Barcelona, 1982.
-  **Victoroff, David**; *"La publicidad y la imagen"*, Ed. G.Gili, México, 1983.
-  **Weil, Pascale**; *La comunicación global*; Paidós; Bs. As.; 1994
-  **Whiteaker, Stafford**; *Publicidad y relaciones públicas*; Diana; México; 1990
-  **Wilensky, Alberto**; *"Marketing estratégico"*, Ed. Tesis, Bs.As., 1986.
-  **Wragg, David**; *"Relaciones Públicas para mercadeo y ventas"*, Ed. Legis, Bogotá, 1992.
-  **Young, Davis**; *Building Your Company's Good Name*; PRSA; EE.UU.; 1995
-  **Young, Kimball**; *"La opinión pública y la propaganda"*, Ed. Paidós, Bs.As., 1980
















































## PUBLICACIONES PERIÓDICAS

-  *The Public Relations Strategist*; PRSA
-  *Public Relations Tactics*; PRSA (hay versión traducida en la Argentina)
-  *Imagen*; Curubeto, Dilleneberger, Tuculet







## BIBLIOGRAFÍA TEMÁTICA


















### ADMINISTRACIÓN

-  **Abbot, L.**; *Quality and competition*; Columbia University Press; New York; 1985
-  **Arvon, Henri**; *La autogestión*; F. C. E.; Bs. As.; 1988
-  **Boardman, R. D.**; *La empresa moderna*; Ibérico europea; ;
-  **Botkin, James W. y Matthews, Jana B.**; *Ganando en las combinaciones*; Macchi; Bs. As.; 1994
-  **Brown, Steven**; *13 errores fatales en que incurren los gerentes*; Norma; Colombia; 1990
-  **Chang, Richard y Kelly, P. Keith**; *Resolución de problemas*; Granica; Bs. As.; 1996
-  **Clutterbuck, David**; *Everyone needs a mentor*; Institute of Personnel Management; New York; 1985
-  **Dale, Ernest y Michelon, L.C.**; *Modernos métodos de dirección de empresas*; Troquel; Bs. As.; 1971
-  **Drucker, Peter F.**; *El cambiante mundo del ejecutivo*; El Cronista Comercial; Bs. As.; 1984
-  **Drucker, Peter F.**; *El ejecutivo eficaz*; Sudamericana; Bs. As.; 1974
-  **Drucker, Peter F.**; *La gerencia efectiva. Tareas económicas y decisiones arriesgadas*; Sudamericana; Bs. As.; 1980
-  **Drucker, Peter F.**; *La gerencia en tiempos difíciles*; El Ateneo; Bs. As.; 1985
-  **Drucker, Peter F.**; *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*; El Ateneo; Bs. As.; 1976
-  **Drucker, Peter F.**; *La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios*; Sudamericana; Bs. As.; 1986
-  **Drucker, Peter F.**; *Las fronteras de la administración. Donde las decisiones del mañana cobran forma hoy*; Sudamericana; Bs. As.; 1986
-  **Drucker, Peter F.**; *Management tasks and responsibilities practices*; Harper & Row; New York; 1976
-  **Fresco, Juan C.**; *Desarrollo gerencial*; Macchi; Bs. As.; 1991
-  **Gambetta y Gazzoli**; *Introducción al control empresario*; Macchi; Bs. As.; 1967
-  **Heider, John**; *The TAO of leadership*; Bantam Books; New York; 1985
-  **Helgesen, Sally**; *The female advantage: Women's ways of leadership*; Doubleday Currency; New York; 1990
-  **Heller, Robert (comp.)**; *Gerencia moderna*; Macchi; Bs. As.; 1994



































-  **Hermida, Jorge y Serra, Roberto;** *Aministración estratégica*; Macchi; Bs. As. ; 1989
-  **Hermida, Jorge y Serra, Roberto;** *Diagnóstico estratégico*; Macchi; Bs. As. ; 1985
-  **Hodge, Billy y Johnson, Herbert;** *Administración y organización*; El Ateneo; Bs. As.;
-  **Hollett, Vicki;** *Business objectives*; Oxford; ;
-  **Juch, Bert;** *Desarrollo personal para ejecutivos*; Limusa; ;
-  **Kaoru, Ishikawa;** *Qué es el control total de calidad*; ?; ;
-  **Kastika, Eduardo ;** *Desorganizacion creativa. Organización innovadora*; Macchi; ; 1995
-  **Kemichi, Ohmae;** *The borderless world*; Harper Perennial; New York; 1990
-  **Klein, Miguel Jorge;** *Cursogramas, técnicas y casos*; Macchi; ;
-  **Kliksberg, Bernardo;** *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*; Tesis; Bs. As.; 1990
-  **Koontz, Weihrich;** *Administracion*; McGraw-Hill; ;
-  **Kotter, John;** *El factor liderazgo*; Díaz de Santos; Madrid; 1990
-  **Levinson, Harry;** *Psicología del ejecutivo*; Paidós; Bs. As.; 1970
-  **Levy, Alberto y Wilensky, Alberto;** *Cambio. Estrategias para crear valor económico*; Tesis; Bs. As.; 1988
-  **Levy, Alberto;** *Planeamiento estratégico*; Macchi; Bs. As.; 1981
-  **Lewis, Mike y Kelly, Graham;** *La eficiencia administrativa*; Norma; Colombia; 1989
-  **Lillrank y Kano;** *Continuous improvement*; The University of Michigan; Michigan; 1989
-  **Mahon, Heberto;** *Excelencia: Una forma de vida*; Javier Vergara; Bs. As.; 1991
-  **Mariscal, Enrique ;** *La empresa magnética*; Serendipidad; ; 1993
-  **McCann, Margerison;** *Administración en equipo*; Macchi; ;
-  **McCormack, Mark;** *Lo que no le enseñarán en la "Harvard Business School"*; Grijalbo; Bs. As.;
-  **Milano, Antonio;** *Resolución de problemas y toma de decisiones*; Macchi; ;
-  **Mintzberg, H.;** *Diseño de organizaciones eficientes*; El Ateneo; ;
-  **Mintzberg, Herbert;** *La naturaleza del trabajo directivo*; Ariel; ; 1991
-  **Pascale, Richard y Athos, Anthony;** *El secreto de la técnica empresarial japonesa*; Grijalbo; Barcelona; 1983
-  **Perel, Vicente y Blanco, Isabel;** *Calidad y productividad total*; Tesis; Bs. As.; 1991
-  **Peters, Thomas y Waterman, Robert;** *En búsqueda de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de EE.UU.*; Atlántida; Bs. As.; 1982
-  **Peters, Tom y Austin, Nancy;** *Pasión por la excelencia. Características diferenciales de las empresas líderes*; Folio; Barcelona; 1985
-  **Peters, Tom;** *Del caos a la excelencia*; Folio; Barcelona; 1990
-  **Pietragalla, Cándido;** *Introducción a la dirección de empresas*; Macchi; ;
-  **Pietragalla, Cándido;** *Introducción al estudio de las organizaciones*; Macchi; ;
-  **Porter, Michael;** *Ventaja competitiva*; CECSA; México; 1988
-  **Rico, Roberto R.;** *Calidad estratégica total*; Macchi; ;
-  **Ruch, Richard y Goodman, Ronald;** *Imagen en la cima*; Ca. Editora Continental; México; 1986
-  **Senge, Peter;** *La quinta disciplina*; Granica; ;
-  **Senn, James A.;** *Sistemas de información para la administración*; Iberoamericana; ;
-  **Serra, Roberto y Kastika, Eduardo;** *Re-estructurando empresas*; Macchi; ; 1995
-  **Shriver, Stephen;** *Managing quality services*; Educational Institute; ;
-  **Smith, Elizabeth;** *Manual de productividad*; Macchi; ;
-  **Smith, Martin;** *El anti-management*; Granica; ; 1992
-  **Solana, R. y Pienovi, A.;** *Teoría de la administracion de organizaciones*; Interoceánica; ;
-  **Strong, Earl P.;** *Administración y conducción de empresas*; Troquel; Bs. As.; 1973
-  **Thornton, Paul;** *Lecciones gerenciales*; Legis; ;
-  **Timms, Howard L.;** *Sistemas de decisión gerencial*; El Ateneo; Bs. As.; 1978
-  **Toffler, Alvin;** *La empresa flexible*; Plaza & Janés; Barcelona; 1985
-  **Vesper, Karl H.;** *New venture strategy*; Prentice Hall; New Jersey; 1980
-  **VV.;** *Enciclopedia de la dirección y administración de la empresa: La empresa como realidad humana*; ?; ;
-  **Webber, Ross;** *La administración del tiempo*; Norma; Colombia; 1990
-  **Weiss, W. H.;** *Guía práctica para la toma de decisiones*; Norma; Colombia; 1987

## CAPACITACIÓN












-  **Blake, Oscar;** *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*; Epso; Bs. As.; 1987
-  **Briggs, Campeau y Gagne;** *Los medios de la instrucción*; Guadalupe; Bs. As.; 1973
-  **Cano, Ruben Pablo;** *La historia y la escuela*; Tabare; ;
-  **Coates, Jonathan;** *Practical training*; Learnes Publishers; New York; 1980
-  **Gelvan de Veinsten, Silvia B.;** *La elección vocacional ocupacional*; Marymar; ; 1994
-  **Gore, Ernesto y Dunlap, Diane;** *Aprendizaje y organización*; Tesis; Bs. As.; 1988

-  **Gore, Ernesto;** *La educación en la empresa*; Granica; Bs. As.; 1996
-  **Hague, Hawdon;** *Helping managers to help themselves*; Context; Washington; 1979
-  **Herrera Figueroa, Miguel;** *Universidad y educación triversitaria*; Plus Ultra; Bs. As.; 1981
-  **Honey, Peter y Mumford, Alan;** *Manual of learning styles*; Honey; San Francisco; 1982
-  **López Bonelli, A. R.;** *La orientación vocacional como proceso*; El Ateneo; Bs. As.; 1993
-  **Lorayne, Harry;** *Cómo adquirir una supermemoria*; Bruguera; Madrid; 1981
-  **Martínez Márquez, Eduardo (SJ);** *Universidad auténtica*; Depalma; Bs. As.; 1972
-  **Milhollan, Frank y Forisha, Bill;** *De Skinners a Rogers. Dos maneras constanstantes de encarar la educación*; Bonum; Bs. As.; 1977
-  **Ostrander, Sheila y Schroeder, Lynn;** *Súperaprendizaje*; Grijalbo; Bs. As.;
-  **Pearce, D.;** *Action learning in practice*; Gower; California; 1983
-  **Rae, Leslie;** *How to measure training efectiveness*; Gower; New York; 1986
-  **Raths, L.E. y otros;** *Cómo enseñar a pensar*; Paidós; Bs. As.;
-  **Red federal de formacion docente;** *Ley federal de educación*; Saint Clair; ; 1994
-  **Revans, R. W.;** *The ABC of action learning*; Chartwell Bratt; San Francisco; 1983
-  **Schuster, Donald y Gritton, Charles;** *Técnicas efectivas de aprendizaje*; Grijalbo; México; 1993
-  **Singer, E. J.;** *Effective management coaching*; Institute of Personnel Management; New York; 1979
-  **Woodcock, Mike;** *Team development manual*; Gower; California; 1979

## CANALES DE COMUNICACIÓN SOCIALES

-  **Aguadero Fernández, Francisco;** *Diccionario de comunicación audiovisual*; Paraninfo; Bs. As.;
-  **Ander-Egg, Ezequiel;** *Los medios de comunicación al servicio de la educación*; Magisterio del Río de la Plata; Bs. As.; 1992
-  **Baragli, Enrico;** *Medios de comunicación. ¿Mensaje o masaje?*; Univ. del Salvador; Bs. As.; 1982
-  **Beneyto, Juan;** *Conocimiento de la comunicación*; Alianza; Madrid; 1973
-  **Beneyto, Juan;** *Mass communications*; Inst. de Estudios Políticos; Madrid; 1957
-  **Bulluaude, José;** *El nuevo mundo de la imagen*; Eudeba; Bs. As.; 1966
-  **Castañeda;** *Medios de comunicación*; Trillas; Bs. As.;
-  **De Fleur, Melvin y Ball-Rokeach, S.;** *Teorías de la comunicación de masas*; Paidós; Barcelona; 1982
-  **Dorfmann, Ariel y Mattelart, A.;** *Para leer al Pato Donald*; Siglo XXI; Bs. As.; 1986
-  **Duca, Lo;** *Historia del cine*; Eudeba; Bs. As.; 1960
-  **Durán, Carlos Joaquín;** *Cómo ver televisión*; Don Bosco; Bs. As.; 1989
-  **Eco, Umberto;** *Apocalípticos e integrados ante la cultura de masas*; Lumen; Barcelona; 1974
-  **Gómez;** *Nuevas tecnologías de comunicación*; Trillas; Bs. As.;
-  **Kieffer y Cochran;** *Técnicas audiovisuales*; Pax-México; México;
-  **Kramer, Samuel Noah;** *La historia empieza en Sumer*; Aymá; Barcelona; 1978
-  **Mahieu, José Agustín;** *Breve historia del cine argentino*; Eudeba; Bs. As.; 1966
-  **Mander, Jerry;** *Cuatro buenas razones para eliminar la televisión*; Gedisa; México; 1984
-  **Marcondes Filho, Ciro;** *Televisáo: a vida pelo vídeo*; Moderna; San Pablo; 1988
-  **McLuhan, Marshall;** *El medio es el mensaje*; Paidós; Barcelona; 1992
-  **McLuhan, Marshall;** *Understanding media*; McGraw-Hill; New York; 1964
-  **Moragas Spa, Miguel de (Editor);** *Sociología de la comunicación de masas. Nuevos problemas y transformación tecnológica*; G. Gilli; Barcelona; 1985
-  **Moragas Spa, Miguel de (Editor);** *Sociología de la comunicación de masas. Estructura, funciones y efectos*; G. Gilli; Barcelona; 1985
-  **Moragas Spa, Miguel de (Editor);** *Sociología de la comunicación de masas. Escuelas y autores*; G. Gilli; Barcelona; 1985
-  **Muñoz, Walter Dennis;** *Para entender mejor los mensajes radiales*; Don Bosco; Bs. As.; 1987
-  **Noseda, Ricardo;** *El libro y la comunicación social*; Troquel; Bs. As.; 1973
-  **Pasquali, Antonio;** *Comunicación y cultura de masas*; Monte Ávila; Caracas; 1986
-  **Pross, Harry;** *Estructura simbólica del poder*; G. Gilli; Barcelona; 1980
-  **Pye, Lucian W.;** *Evolución política y comunicación de masas*; Troquel; Bs. As.; 1969
-  **Reggini, Horacio C.;** *Los caminos de la palabra. Las telecomunicaciones de Morse a Internet*; Galápagos; Bs. As.; 1995
-  **Rivers, W. y Schram, W.;** *Responsabilidad y comunicación de masas*; Troquel; Bs. As.; 1973
-  **Santarciero, Hugo;** *Introducción a las artes gráficas*; Macchi; Bs. As.; 1986
-  **Sirvén, Pablo;** *Quién te ha visto y quién TV*; de la Flor; Bs. As.; 1988
-  **Smith, A.;** *Goodbye Gutenberg*; G. Gilli; Barcelona; 1983
-  **Soifer, Raquel;** *El niño y la televisión*; Kapelus; Bs. As.; 1981



-  **Steinberg, Charles y Bluem, W.;** *Los medios de comunicación social*; Rialp; México; 1972
-  **Sutton, Albert;** *Concepción y confección de un periódico*; Rialp; Madrid; 1963
-  **Vázquez Montalbán, Manuel;** *Historia y comunicación social*; Bruguera; Barcelona; 1980
-  **Vázquez Montalbán, Manuel;** *Las noticias y la información*; Salvat; Bs. As.; 1973
-  **VV.;** *Revista Nueva Sociedad N° 95*; Nueva Sociedad; Caracas; 1988
-  **VV.;** *Medios de comunicación social en la Argentina*; de Belgrano; Bs. As.; 1977
-  **VV.;** *Teoría de la imagen*; Salvat; Navarra; 1975
-  **Williams, Raymond;** *Los medios de comunicación social*; Península; Barcelona; 1974
-  **Wright, Charles R.;** *Comunicación de masas: una perspectiva sociológica*; Paidós; Bs. As.; 1980
-  **Zecchetto, Victorino;** *Para hacer un montaje audiovisual*; Don Bosco; Bs. As.; 1988
-  **Zibecchi, César A.;** *Comunicación humana y comunicaciones masivas*; Plus Ultra; Bs. As.; 1974

---


































## CEREMONIAL

-  **Alihan, Milla;** *Etiqueta empresarial*; Selector; ;
-  **Arredondo, Lani;** *Curso MCG-H para presentaciones de negocios*; McGraw-Hill; Bs. As.;
-  **Barbosa;** *Calidad total para juntas y reuniones*; McGraw-Hill; Bs. As.;
-  **Berisso, María;** *Protocolo y ceremonial. Oficial, empresario y social*; María Berisso; Bs. As.; 1991
-  **Blanco Villalta, Jorge G.;** *Ceremonial a nivel de relaciones públicas*; Inst. Superior Internac. de RR.PP.; Bs. As.; 1969
-  **Blanco Villalta, Jorge G.;** *Ceremonial*; Argentinas; Bs. As.; 1985
-  **Buendía, Juan Manuel;** *Organización de reuniones, convenciones, congresos, seminarios*; Trillas; México; 1991
-  **Burga Ferré, Ma. del Pilar M. R. de;** *Protocolo diplomático, oficial, empresarial y social*; CADEC; Bs. As.; 1992
-  **Chang, Richard y Kehoe, Kevin R.;** *Reuniones eficaces*; Granica; Bs. As.; 1996
-  **Gerbet, Pierre;** *Las organizaciones internacionales*; Eudeba; ;
-  **Gravioto, Tomatiuh;** *Organización de congresos y convenciones*; Trillas; México; 1991
-  **Hoffman, Arthur (compilador);** *Las comunicaciones en la diplomacia moderna*; Edisar; Bs. As.; 1976
-  **Lerma;** *Guía para participar en ferias y exposiciones*; Iberoamérica; Bs. As.;
-  **Marchesi, Ma. Rosa;** *El protocolo hoy*; El País - Aguilar; Madrid; 1993
-  **Miller;** *Ferias, exposiciones y congresos: Cómo obtener máximos beneficios*; McGraw-Hill; Bs. As.;
-  **Sotis, Lina;** *Manual práctico de buenos modales*; Grijalbo; Bs. As.;
-  **Soto Diez, Carmen;** *Las buenas maneras*; Palabra; Madrid; 1991
-  **Watt;** *Organización de reuniones, congresos, jornadas*; Paraninfo; Bs. As.;
-  **Zapata, Rodolfo G.;** *Protocolo y organización diplomática*; Once Color; Bs. As.; 1976



















---

## COMUNICACIÓN

-  **Alonso Burgos, Emilio;** *Técnicas de comunicación*; Rialp; Madrid; 1973
-  **Aranguren, José Luis;** *La comunicación humana*; Tecnos; Madrid; 1975
-  **Barthes, Roland y otros;** *La semiología*; Tiempo Contemporáneo; Bs. As.; 1970
-  **Benveniste, Emile;** *Problemas de lingüística general*; Siglo XXI; Bs. As.; 1974
-  **Berlo, David K.;** *El proceso de la comunicación*; El Ateneo; Bs. As.; 1987
-  **Black, Max;** *El laberinto del lenguaje*; Monte Ávila; Caracas; 1968
-  **Blake, Reed y Haroldsen, Edwin;** *Una taxonomía de conceptos de la comunicación*; Nuevomar; México; 1977
-  **Bonnin, Jorge Javier;** *Comunicación*; Macchi; Bs. As.;
-  **Borden, George;** *Introducción a la teoría de la comunicación humana*; Nacional; Madrid; 1974
-  **Boyle, D. G.;** *Lenguaje y pensamiento en el desarrollo humano*; Troquel; Bs. As.; 1977
-  **Bravo;** *La excelencia en la comunicación*; Limusa; Bs. As.;
-  **Burgelin, Olivier;** *La comunicación de masas*; ATE; Barcelona; 1974
-  **Burley-Allen, Madelyn;** *Listening: the forgotten skill*; John Wiley & Sons; New York; 1982
-  **Campa, Ricardo;** *La escritura y la etimología del mundo*; Sudamericana; Bs. As.; 1989
-  **Castelli, Eugenio;** *Lengua y redacción periodística*; Colmegna; Santa Fe; 1968
-  **Chang, Richard y Kelly, P. Keith;** *Satisfacer primero a los clientes internos*; Granica; Bs. As.; 1996
-  **Cudicio, Catherine;** *PNL y comunicación*; Granica; Bs. As.;
-  **Dabas, E. N.;** *Red de redes*; Paidós; Bs. As.; 1994
-  **Danziger, K.;** *Comunicación Interpersonal*; Manual Moderno; México; 1982
-  **Davis, Flora;** *El lenguaje de los gestos*; Emecé; Bs. As.; 1975
-  **de la Motta, Ignacio H.;** *Diccionario de la comunicación. Tomos I y II*; Paraninfo; Bs. As.;
-  **Dondis, D.A.;** *La sintaxis de la imagen*; G. Gilli; Bs. As.;
-  **Ducrot, Oswald y Todorov, Tzvetan;** *Diccionario enciclopédico de las ciencias del lenguaje*; Siglo XXI; Bs. As.; 1974
-  **Eco, Umberto;** *La estructura ausente. Introducción a la semiótica*; Lumen; Barcelona; 1972







-  **Eco, Umberto;** *Signo*; Labor; Barcelona; 1976  
 **Ellis R. y McIntosh, A.;** *Teoría y práctica de la comunicación humana*; Paidós; Bs. As.;  
 **Ferrer Rodríguez, Eulalio;** *Comunicación y comunicología*; EUFESA; México; 1982  
 **Fromm, Erich;** *El arte de escuchar*; Paidós; Bs. As.;  
 **Grant, D.;** *El dominio de la comunicación educativa*; Anaya; Madrid; 1978  
 **Haseloff, Otto (y otros);** *La comunicación*; Tiempo Nuevo; Bs. As.; 1970  
 **Ircom;** *Guía práctica de la comunicación*; Gestión 2000; Bs. As.;  
 **Kapferer, Jean-Noël;** *Rumores. El medio de difusión más antiguo del mundo*; Plaza & Janés; Barcelona; 1989  
 **Knapp, Mark L.;** *La comunicación no verbal: El cuerpo y el entorno*; Paidós; ;  
 **Miller, George A.;** *Psicología de la comunicación*; Paidós; Bs. As.; 1980  
 **Moles, Abraham A.;** *La imagen. Comunicación funcional*; ?; ;  
 **Najmanovich, Denise y Davas, Elina;** *Redes. El lenguaje de los vínculos*; Paidós; Bs. As.; 1995  
 **Navas, Diego ;** *Curiosidades etimológicas*; Ayacucho; Bs. As.; 1987  
 **Nieremberg, Gerard;** *El lenguaje de los gestos*; Estudio Cariola Sanz; ;  
 **Ortiz Gil, Carlos;** *La comunicación*; Herrero Hnos.; México; 1965  
 **Paoli, J. Antonio;** *Comunicación e información: perspectivas teóricas*; Trillas; México; 1985  
 **Parry, J.;** *Psicología della comunicazione umana*; Armando; Roma; 1980  
 **Pasquali, Antonio;** *Sociología de la comunicación*; Univ. de Venezuela; Caracas; 1964  
 **Pease, Allan;** *El lenguaje del cuerpo*; Planeta; ; 1992  
 **Piccini;** *Pedagogía de la comunicación*; Trillas; Bs. As.;  
 **Pierce, J. R.;** *Símbolos, señales y ruidos*; Revista de Occidente; Madrid; 1962  
 **Pisano, J. C.;** *Comunicarse más y mejor*; Bonum; ;  
 **Ricci Bitti, Pio y Cortesi, Santa;** *Comportamiento no verbal y comunicación*; G. Gilli; Barcelona; 1980  
 **Ricci Bitti, Pio y Rohmer, Elizabeth;** *Teoría estructural de la comunicación y sociedad*; Trillas; México; 1983  
 **Rodrigo;** *Modelos de la comunicación*; Tecnos; Bs. As.;  
 **Roloff, M. E. y Berger C. R.;** *Social cognition and communication*; Sage; Beverly Hills; 1982  
 **Saussure, Ferdinand de;** *Curso de lingüística general*; Planeta; Barcelona; 1985  
 **Sazbón, José;** *Saussure y los fundamentos de la lingüística*; Centro Editor de América Lat.; Bs. As.; 1985  
 **Schram, Wilbur (comp.);** *La ciencia de la comunicación humana*; Roble; México; 1975  
 **Stewart, D. K.;** *Psicología de la comunicación*; Paidós; Bs. As.; 1970  
 **Vaamonde Abellón, L. M.;** *Técnicas de comunicación hoy I y II*; McGraw-Hill; ;  
 **Vidales;** *Teoría de la comunicación*; Limusa; Bs. As.;  
 **Williams;** *Historia de la comunicación. Tomos I y II*; Distr. Cúspide; Bs. As.;

## CREATIVIDAD














-  **Adams, James;** *The care and feeding of your ideas: a guide to encouraging creativity*; Addison-Wesley; Reading MA; 1986  
 **Agor, Weston;** *Intuition in organizations: Leading and managing productively*; Sage Publications; Newbury Park; 1989  
 **Buzan, T.;** *Use your head*; BBC Publications; Londres; 1982  
 **De Bono, Edward;** *Aprender a pensar*; Plaza & Janés; Barcelona; 1990  
 **De Bono, Edward;** *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*; Paidós; Barcelona; 1986  
 **De Bono, Edward;** *Seis sombreros para pensar*; Granica; Barcelona; 1993  
 **De Bono, Edward;** *The 5 day course on thinking*; Pelican; New York; 1982  
 **Guerrero, Ariel H.;** *Curso de creatividad*; El Ateneo; Bs. As.; 1988  
 **Handy, Charles;** *The age of unreason*; Harvard Business School Press; Cambridge; 1989  
 **Jones, Leo y Kimbrough;** *Great ideas*; Cambridge; ;  
 **Kuhn, Robert;** *Handbook for creative and innovative managers*; McGraw-Hill; New York; 1988  
 **Livón Grosman, Gustavo;** *Permiso, Yo soy creatividad*; Macchi; Bs. As.; 1994  
 **Matussek, Paul;** *La creatividad. Desde una perspectiva psicodinámica*; Herder; Barcelona; 1984  
 **Neirenberg, Gerard;** *The art of creative thinking*; Simon & Schuster; New York; 1982  
 **Norins, Hanley;** *The Young & Rubicam travelling creative workshop*; Prentice Hall; New Jersey; 1990  
 **Thompson, Charles;** *What a great idea!*; Harper Collins; New York; 1992  
 **Weisberg, Robert;** *Creatividad, el genio y otros mitos*; Labor; Barcelona; 1987  
 **Zinker, Joseph;** *El proceso creativo en la gestáltica*; Paidós; ;

---





## DISEÑO

-  **Béliers, Maurice;** *La magia de la luz y el color*; Señal; Bs. As.; 1988
  -  **Koch, Rudolph;** *El libro de los símbolos*; Betiles; Bs. As.; 1980
  -  **Moles, Abraham A.;** *El afiche en la sociedad urbana*; Paidós; Bs. As.; 1976
  -  **Parramón, José María;** *Así se dibujan letras, rótulos, logotipos*; Instituto Parramón; Barcelona; 1979
  -  **Schwarz-Winkhofer, I. y Biedermann, H.;** *El libro de los signos y los símbolos*; El Ateneo; Bs. As.; 1983
  -  **Tubau, Ivan;** *Diseño publicitario*; Santillana; Madrid; 1969
- 







## ECONOMÍA

-  **Basagaña, Eduardo;** *Administración financiera*; ?; Bs. As.;
  -  **Beker, Víctor y Mochon, Francisco;** *Economía. Elementos de Micro y Macroeconomía*; McGraw-Hill; Bs. As.;
  -  **Beker, Víctor y Mochon, Francisco;** *Economía. Principios y aplicaciones*; McGraw-Hill; Bs. As.
  -  **De Pablo, Juan Carlos;** *La política económica. De Margaret Thatcher...*; IAEF; Bs. As.; 1981
  -  **Dornbush, R. y Fischer, S.;** *Economía*; McGraw-Hill; Bs. As.
  -  **García Vázquez, Enrique;** *La política económica argentina de los últimos 50 años*; Macchi; ; 1995
  -  **Gujarati, Damodar;** *Econometría básica*; McGraw-Hill; ;
  -  **Lesourd, J.;** *Historia económica mundial*
  -  **Magariños, Carlos A.;** *El rol del estado y la política industrial en los '90*; Macchi; ; 1994
  -  **Marx, Carl;** *El capital*
  -  **Pareto, Wilfredo;** *Manual de economía política*; Atalaya; Bs. As.; 1945
  -  **Smith, Adam;** *Sobre la riqueza de las naciones*
  -  **VV.;** *Revista mensual "La Información"*; Cangallo; Bs. As.;
- 
















## EPISTEMOLOGÍA



-  **Bunge, Mario;** *La ciencia, su método y su filosofía*; Siglo Veinte; Bs. As.; 1981
  -  **Descartes;** *Discurso del método*; Tecnos; Bs. As.;
  -  **Duverger, Marcelo;** *Métodos de las ciencias sociales*; Ariel; Barcelona; 1978
  -  **Fichte;** *Introducción a la doctrina de la ciencia*; Tecnos; Bs. As.;
- 

## ÉTICA











-  **Hall, Stephen;** *Ethics*; Educational institute; ;
  -  **Rojas, Enrique;** *El hombre light*; Colección Fin de Siglo; ; 1995
  -  **Savater, Fernando;** *Ética para amador*; Ariel; ;
  -  **Todolí Duque, J.;** *Ética y publicidad*; Inst. Nacional de Publicidad; Madrid; 1977
  -  **Vázquez;** *Ética y deontología de la información*; Paraninfo; Bs. As.;
  -  **White, Thomas;** *Business ethics*; McMillan; ;
- 

## FILOSOFÍA




















-  **Aristóteles;** *Retórica*; El Ateneo; Bs. As.
-  **Barthes, Roland;** *Mitología*; Siglo XXI; México; 1980
-  **Capelle;** *Historia de la filosofía griega*; Gredos; Bs. As.;
-  **Carpio, Adolfo ;** *Principios de filosofía*; Glauco; ; 1993
-  **García Venturini, Jorge L.;** *Introducción a la dinámica de la filosofía*
-  **Gilson, Étienne;** *Lingüística y filosofía*; Gredos; Madrid; 1974
-  **Jung, Carl Gustav;** *El pensamiento oriental*;
-  **Levene, Ricardo (h); Rivera, Luis y otros;** *Psicopolitología y filosofía triversitarias*; Leuka; Bs. As.; 1985
-  **Malraux, André;** *La condición humana*;
-  **Marcuse, Herbert;** *El fin de la utopía*; Siglo XXI; Bs. As.; 1969
-  **Nietzsche, Frederick;** *Más allá del bien y del mal*;
-  **Ortega y Gasset, José;** *La rebelión de las masas*
-  **Platón;** *Diálogos*; EDAF; Madrid; 1980
-  **Platón;** *República*; Eudeba; ; 1993
-  **Rivera, Luis Fernando;** *Antropología existencial*; Guadalupe; Bs. As.; 1982

-  Sartre, Jean Paul ; *El ser y la nada*; Paidós; Bs.As.; 1980
  -  Tomás de Aquino; *Summa Teologica*;
- 

















## HISTORIA















































-  Anderson, P.; *El estado absolutista en occidente*
  -  Benz, Gramil; *Historia Universal Siglo XXI*
  -  Bonassie, P.; *Feudalismo*
  -  Donezar; *Mundo contemporáneo*
  -  Luna, Félix; *Argentina, de Perón a Lanusse*; Sudamericana-Planeta; Bs. As.;
  -  Madaule, Jacques; *Cesar*; Eudeba
  -  Montesquieu; *El espíritu de las leyes*
  -  Palmade, G.; *La época de la burguesía*
  -  Petrie, A.; *Introducción al estudio de Grecia*
  -  AA. VV.; *Atlas de la historia universal*; Clarín
- 











## INVESTIGACIÓN

-  Aaker, D. A. y Day, G. S.; *Investigación de mercados*; Nueva Editorial Interamericana; México; 1983
  -  Acosta Hoyos, L. E.; *Guía práctica para la investigación y redacción de informes*; Paidós; Bs. As.; 1988
  -  Ander-Egg, Ezequiel; *Técnicas de investigación social*; Hvmánitas; Bs. As.; 1983
  -  Boyd, Westfall y Stasch; *Investigación de mercados. Texto y casos*; UTEHA; México; 1986
  -  Briones; *Métodos de investigación en ciencias sociales*; Trillas; Bs. As.;
  -  Carballo de Cilley, Marita; *¿Qué pensamos los argentinos?*; El Cronista Comercial; Bs. As.; 1987
  -  Ettinger, Karl E.; *Investigación y relaciones públicas*; Herrero Hnos.; México; 1961
  -  Fox, Williard M.; *Investigación de mercados, interpretación y aplicación*; F. C. E.; México; 1961
  -  Goode, William y Hatt, Paul; *Métodos de investigación social*; Trillas; México; 1980
  -  Kinnear, T y Taylor, J.; *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*; McGraw-Hill; Bogotá; 1994
  -  Madge, John; *Las herramientas de la ciencia social*; Paidós; Bs. As.; 1969
  -  Muchnk, Carlos A.; *La investigación en la comercialización de productos*; Macchi; Bs. As.; 1970
  -  Naciones Unidas; *Manual de proyectos de desarrollo e investigación*;
  -  Negri Patroni, L.; *La investigación operativa como instrumento de la dirección*; Ibérico europea; Bilbao; 1967
  -  Padua, J.; *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*; F. C. E.; México;
  -  Pope, Jeffrey; *Investigación de mercados*; Norma; Colombia; 1984
  -  Sorokin, Lazarsfeld y otros; *La investigación social*; Centro Editor de América Lat.; Bs. As.; 1982
  -  Tenorio; *Introducción a la investigación social*; McGraw-Hill; Bs. As.;
  -  Weiers, Ronald; *Investigación de mercados*; Prentice Hall; México; 1986
- 










## MARKETING

-  AA.VV.; *Cómo crear un mercado*; OIT; Ginebra; 1971
-  AA.VV.; *Marketing en acción*; Ibérico europea; Bilbao; 1968
-  Aaker, David; *Management estratégico del mercado*; Hispano Europea; Barcelona; 1987
-  Bacon, Mark; *Como hacer marketing directo*; Granica; ;
-  Banchik, Mario Sergio; *Nuevas formas de comercialización*; CIET; ; 1988
-  Bangs, David Jr.; *Creando clientes*; Macchi; Bs. As.; 1994
-  Bangs, David Jr.; *La guía de planificación del mercado*; Macchi; Bs. As.; 1994
-  Bass, Nipert y Lonsdale; *Marketing segmentation: group vs individual behavior*; Journal of Marketing Research; New York; 1968
-  Bogo, Mario Héctor; *Decisiones en comercialización*; Macchi; ; 1967
-  Bonta, Patricio y Farber, Mario; *199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad*; Norma; ;
-  Braidot, Néstor; *Marketing total*; Macchi; Bs. As.; 1994
-  Brookes, Richard W.; *La nueva mercadotecnia*; McGraw-Hill; México; 1990
-  Cervantes, José Antonio; *Glosario de términos publicitarios, mercadológicos y afines*; de Comunicación; México; 1984
-  Cervera P., Ethiel; *Promoción de ventas*; IMP; México; 1973
-  Chiaps, Joseph; *El mercado son personas*; McGraw-Hill; Bs. As.;
-  Cobra, M. y Zwarg, F. A.; *Marketing de servicios*; McGraw-Hill; Bs. As.;
-  Colaiacovo, Juan Luis; *Canales de comercialización interna*; Macchi; ;














-  **Córdoba Villar, José Luis de y Torres Romeu, José M.;** *Teoría y aplicaciones del marketing*; Deusto; Bilbao; 1972  
 **Costa Lieste, Enrique G.;** *Marketing. Análisis económico-comparativo y gerencial*; Sudamericana; Bs. As.; 1980  
 **Cravens, David W.;** *Planeación en mercadotecnia para el gerente de ventas*; Ca. Editora Continental; México; 1985  
 **De Bono, Edward;** *Más allá de la competencia*; Paidós; Bs. As.; 1994  
 **Dorff, Ralph L.;** *Mercadotecnia para las empresas medianas y pequeñas*; Trillas; México; 1988  
 **Eiglier, Pierre y Lanceard, Eric;** *Servucción. Marketing de servicios*; McGraw-Hill; Madrid; 1990  
 **Enrico, Roger;** *La guerra de las colas*; Norma; Bogotá; 1988  
 **Fratolocchi, Aldo;** *Marketing y comercio exterior*; Cangallo; Bs. As.;  
 **Gray, D. A. y Cyr, D. G.;** *Marketing de productos*; Granica; Bs. As.;  
 **Hartley, Roberto F.;** *Errores en el marketing*; Paraninfo; Madrid; 1989  
 **Hehman, Raymond;** *Desarrollo y ejecución de estrategias de mercadeo*; Norma; Bogotá; 1986  
 **Hermida, Jorge y Serra, Roberto;** *Oportunidades estratégicas en ciclos de alta inflación e inestabilidad*; Macchi; Bs. As. ; 1984  
 **Hermida, Jorge;** *Marketing de concepto + franchising*; Macchi; ;  
 **Hermida, Jorge;** *Marketing para gigantes y pigmeos*; Macchi; ; 1994  
 **Hopson, B. y Scally, Mike;** *12 pasos para el éxito brindando servicios*; Macchi; ; 1993  
 **Horovitz, J. y Panak, M. J.;** *La satisfacción total del cliente*; McGraw-Hill; Bs. As.;  
 **Kotler, Philip y otros;** *La nueva competencia. Más allá de la teoría Z*; Norma; Colombia; 1987  
 **Kotler, Philip;** *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeamiento y control*; Diana; México; 1985  
 **Kotler, Philip;** *Fundamentos de mercadotecnia*; Prentice Hall; ;  
 **Kotler, Philip;** *Marketing management*; Prentice Hall; New York; 1980  
 **Kotler, Phillip;** *Mercadotecnia*; Prentice Hall; México; 1988  
 **Lambin, Jean Jacques;** *Marketing estratégico*; McGraw-Hill; México; 1987  
 **Ledesma, C. y Zapata C.;** *Negocios y comercialización interna*; Macchi; ;  
 **Levit, Theodore;** *Comercialización creativa*; Ca. Editora Americana; México; 1986  
 **Levy, Alberto;** *Estrategia competitiva. La dirección superior y el conflicto en el mercado*; Macchi; Bs. As.; 1983  
 **Levy, Alberto;** *Estrategia de comercialización*; Macchi; Bs. As.; 1970  
 **Levy, Alberto;** *Estrategia en acción*; Macchi; Bs. As.; 1985  
 **Levy, Alberto;** *Logística de la comercialización*; Macchi; Bs. As.; 1977  
 **Levy, Alberto;** *Marketing avanzado en la práctica*; Granica; Bs. As.; 1996  
 **Levy, Alberto;** *Marketing avanzado*; Granica; Bs. As.; 1996  
 **Love, John F.;** *McDonald's. La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo*; Norma; Bogotá; 1987  
 **Luther, William M.;** *El plan de mercadeo*; Norma; Colombia; 1985  
 **Malisani, Carlos María;** *Desarrollo de nuevos productos de consumo*; Librería Mitre; Bs. As.; 1975  
 **Martínez Sánchez, J. y Jiménez, E.;** *Introducción general al marketing*; Norma; Colombia; 1990  
 **Masson, J. E. y Wellhoff, A.;** *El merchandising. Rentabilidad y gestión en el punto de venta*; Deusto; Bilbao; 1984  
 **Matthews, Buzzel, Levitt y Frank;** *Marketing*; Hispano Europea; Barcelona; 1980  
 **McCarthy, E. J. y Perreault, W. D.;** *Comercialización*; El Ateneo; Bs. As.; 1987  
 **McKenna, Regis;** *Marketing de relaciones*; Paidós; Bs. As.;  
 **McKenna, Regis;** *Seminario internacional: Marketing innovation*; HSM; ;  
 **Meye, Harris, Kohns y Stone;** *Marketing. Ventas al por menor*; ?; ;  
 **Monroe, Kent;** *Políticas de precios*; McGraw-Hill; ;  
 **Moreno, José María;** *Marketing internacional*; Macchi; ;  
 **Nicosia, Francesco;** *La decisión del consumidor*; G. Gilli; Barcelona; 1970  
 **Piestrak, Daniel;** *Los siete factores clave del marketing estratégico*; Díaz de Santos; Madrid; 1990  
 **Pope, Jeffrey;** *Telemercadeo*; Norma; Bogotá; 1986  
 **Porter, Michael;** *Estrategia competitiva*; CECSA; México; 1984  
 **Pride, William M. y Ferrel, O. C.;** *Marketing. Decisiones y conceptos básicos*; Nueva Editorial Interamericana; México; 1982  
 **Rapp, Stan y Collins, T.;** *Maximarketing. El nuevo rumbo de las estrategias de promoción, publicidad y mercadotecnia*; McGraw-Hill; México; 1988  
 **Revzan, David;** *Wholesaling in marketing organization*; Wiley & Sons; New York; 1961  
 **Rico, Roberto R.;** *Total customer satisfaction*; Macchi; ;  
 **Ries, Al y Trout, Jack;** *Bottom Up*; McGraw-Hill; México;  
 **Ries, Al y Trout, Jack;** *Las 22 leyes inmutables de marketing*; McGraw-Hill; México;  
 **Ries, Al y Trout, Jack;** *Marketing de guerra*; McGraw-Hill; México;  
 **Ries, Al y Trout, Jack;** *Posicionamiento*; McGraw-Hill; México; 1990  
 **Rojas Breu, Rubén;** *Marketing para los que deciden. Método vincular*; Macchi; Bs. As.; 1991  
 **Ruiz, Adolfo;** *Marketing de servicios*; Tesis; Bs. As.; 1990  
 **Ryan, William T.;** *Principios de comercialización*; El Ateneo; Bs. As.; 1974

-  **Semprini, R.;** *El marketing de la marca*; Paidós; Bs. As.;
  -  **Serrano Gómez, Francisco;** *Marketing para economistas de empresa*; Esic; Madrid; 1990
  -  **Stanton, W. y Futrell, C.;** *Fundamentos de mercadotecnia*; McGraw-Hill; ;
  -  **Stern, Jorge Enrique;** *Administración de la comercialización*; El Coloquio; Bs. As.; 1976
  -  **Stevens, Michael;** *Manual de telemarketing*; Legis; ;
  -  **Stone, Bob;** *Manual de mercadeo directo*; Legis; ;
  -  **Trump Ross, M. y otros;** *Fundamentos de la comercialización*; El Ateneo; Bs. As.; 1977
  -  **Urban, G. L. y Hauser, Jr.;** *Design and marketing of new products*; Prentice Hall; New Jersey; 1980
  -  **Wilensky, Alberto;** *Marketing estratégico*; Tesis; Bs. As.; 1987
  -  **Withers, J. y Vipperman, C.;** *Marketing de servicios*; Granica; Bs. As.;
- 

















## MOTIVACIÓN













-  **Ayechu, Hugo Schnake;** *El comportamiento del consumidor*; Trillas; México; 1988
  -  **Dichter, Ernst;** *La estrategia del deseo*; Huemul; Bs. As.; 1964
  -  **Dichter, Ernst;** *Las motivaciones del consumidor*; Sudamericana; Bs. As.; 1970
  -  **Joannis, Henry;** *Del estudio de la motivación a la creación publicitaria y a la promoción de ventas*; Paidós; Madrid; 1969
  -  **Lancaster, K.;** *A new approach to consumer theory*; Journal of Political Economy; New York; 1966
  -  **Marafioti, Roberto;** *Los significantes del consumo. Semiología, medios masivos y publicidad*; Biblos; Bs. As.; 1988
  -  **Maslow, Abraham H.;** *Motivation and personality*; Harper & Row; New York; 1954
  -  **Nuttin, Joseph;** *Teoría de la motivación humana*; Paidós; Barcelona; 1982
  -  **Watson, John B.;** *Behaviorism*; The People's Institute; New York; 1985
- 

## NEGOCIACIÓN

-  **Bazerman y Neale;** *La negociación racional*; Paidós; Bs. As.; 1995
  -  **Cohen, Herb;** *Todo es negociable*; Planeta; Barcelona; 1990
  -  **Colaiacono, Juan Luis;** *Negociacion y contratacion interna*; Macchi; ; 1991
  -  **Dasi;** *Comunicación y negociación comercial*; Esic; Bs. As.;
  -  **Edelman, J. y Crain, M. B.;** *El TAO de la negociación*; Paidós; Bs. As.;
  -  **Fisher, Ury y Patton;** *Cómo negociar sin ceder*; Norma; Bs. As.;
  -  **Folberg;** *Mediación para la resolución de conflictos*; Limusa; Bs. As.;
  -  **Karras, Gary;** *¡Trato hecho! Cómo negociar con éxito*; Atlántida; Bs. As.; 1989
  -  **Leritz, Levi;** *Negociación infalible*; Paidós; Bs. As.; 1994
  -  **Nieremberg, Gerard;** *Principios fundamentales de la negociación*; Sudamericana; Bs. As.; 1984
  -  **Scott;** *Cómo negociar con ventaja*; Paraninfo; Bs. As.;
  -  **Ury, William;** *Supere el NO!*; Norma; Bs. As.;
  -  **Winkler;** *Como negociar para mejorar resultados*; Deusto; ;
- 


























## OPINIÓN PÚBLICA

-  **AA.VV.;** *El nuevo espacio público*; Gedisa Editorial; Barcelona; 1992
-  **Badeni, Gregorio;** *La opinión política*; Plus Ultra; Bs. As.; 1972
-  **Barranco;** *Técnicas de marketing político*; Pirámide; Bs. As.;
-  **Beneyto, Juan;** *Teoría y técnica de la opinión pública*; Tecnos; Madrid; 1969
-  **Böckelmann, F.;** *Formación y funciones sociales de la opinión pública*; G. Gilli; México; 1983
-  **Borrini, Alberto;** *Cómo se hace un presidente*; El Cronista Comercial; Bs. As.; 1987
-  **Cossio, Carlos;** *La opinión pública*; Paidós; Bs. As.; 1973
-  **de Villanueva, Juan Pablo;** *La dinámica y el valor de la opinión pública*; Univ. de Navarra; Pamplona; 1963
-  **Devlin;** *La persuasión política en las campañas presidenciales*; Limusa; Bs. As.;
-  **Duverger, Marcelo;** *Sociología política*; Ariel; Barcelona; 1982
-  **González Requena, Jesús;** *El discurso televisivo: espectáculo de la posmodernidad*; Cátedra; Madrid; 1994
-  **González Seara, Luis;** *Opinión pública y comunicación de masas*; Ariel; Barcelona; 1968
-  **Habermas, Jürgen;** *Historia y crítica de la opinión pública*; G. Gilli; Barcelona; 1990
-  **Haime, Hugo;** *Vendiendo Imágenes*; Tesis; Bs. As.; 1989
-  **Lippman, Walter;** *La opinión pública*; Ca. Gral. Fabril Editora; Bs. As.; 1964
-  **Monzón;** *La opinión pública*; Tecnos; Bs. As.;

-  **Namakforoosh;** *Mercadotecnia electoral*; Limusa; Bs. As.;
-  **Nixon, Raymond;** *Opinión pública y periodismo*; CIESPAL; Quito; 1967
-  **Noelle-Neumann, E.;** *La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social*; Paidós Comunicación; Barcelona; 1995
-  **Palgunov, Nicolai;** *La prensa y la opinión pública*; Cartago; Bs. As.; 1966
-  **Prelot, Marcel;** *Sociología política*; La Ley; Bs. As.; 1985
-  **Price, Vincent;** *La opinión pública. Esfera pública y comunicación*; Paidós; Bs. As.; 1995
-  **Rivadeneira Prada, Raúl;** *La opinión pública. Análisis, estructura y métodos para su estudio*; Trillas; México; 1984
-  **Sabine, G. H.;** *Historia de la teoría política*; F. C. E.; México; 1968
-  **Sauvy, Alfred;** *La opinión pública*; Oikos-Tau; Barcelona; 1971
-  **Vattimo, Gianni;** *La sociedad transparente*; Paidós; Barcelona; 1990
-  **Wausbord, S.;** *El gran desfile*; Sudamericana; Bs. As.; 1995
-  **Young, K., Sprott, W.J.H. y Germani, G.;** *La opinión pública y la propaganda*; Paidós; Bs. As.; 1980







---

## ORATORIA

-  **Alvarez Chavez, V. N.;** *Aprenda a hablar en público*; Errepar; ;
-  **Ander-Egg, E. y Aguila, M.J.;** *Cómo aprender a hablar en público*; Hvmánitas; ;
-  **Carbonell, R.G.;** *El poder de la expresión oral*; EDAF; ;
-  **Carbonell, R.G.;** *Todos pueden hablar bien*; EDAF; ;
-  **Carnegie, Dale;** *Cómo hablar bien en público*; Sudamericana; ;
-  **Carnegie, Dorothy y Dale;** *El camino fácil y rápido para hablar eficazmente*; Sudamericana; Bs. As.; 1989
-  **Clavell, Mario;** *Saber hablar*; Rialp; ;
-  **Crespo, Enrique y Pérez Ochoteco, Mario F.;** *Cómo hacer una presentación*; Macchi; Bs. As.; 1993
-  **Devers, Thomas;** *Aprenda a comunicarse mejor*; Grijalbo; Bs. As.;
-  **Di Bárto, Ignacio ;** *Cómo hablar en público*; Corregidor; Bs. As.; 1991
-  **Fettig, Art;** *Cómo meterse al público en el bolsillo*; EDAF; ;
-  **Girodo, Michel;** *Cómo vencer la timidez*; Grijalbo; Bs. As.;
-  **Glass, Lilian;** *Cómo expresarse correctamente*; Paidós; Bs. As.;
-  **Igareta, J. C.;** *Oratoria para todos*; Plus Ultra; Bs. As.;
-  **Littlewood, W.;** *La enseñanza de la comunicación oral*; Paidós; Bs. As.;
-  **Loprete, Carlos Alberto;** *El lenguaje oral*; Plus Ultra; Bs. As.; 1984
-  **Margerison, Charles;** *Conversation control skills for managers*; Mercury Books; New York; 1987
-  **McEntee;** *Comunicación oral para el liderazgo*; McGraw-Hill; Bs. As.;
-  **Powell, L. S.;** *A guide to the use of visual aids*; Basie Publications; Massachussets; 1970
-  **Salvi, Marcos;** *El poder de la palabra*; Lidiun; Bs. As.; 1982
-  **Torriente, F.;** *Cómo hablar correctamente en público*; Norma; Bs. As.;
-  **Valenti, Jack;** *Aprenda a hablar en público*; Grijalbo; ;
-  **Valnti, Jack;** *Aprenda a hablar en público*; Grijalbo; Bs. As.;
-  **Wagner, Abe;** *Hable claro y no se muestre sumiso*; Grijalbo; Bs. As.;
-  **Wright, C. W.;** *Cómo hablar en público*; Diana; ;







---




## PERIODISMO

-  **Albala, Alfonso;** *Introducción al periodismo*; Guadarrama; Madrid; 1970
-  **Bernaldo de Quirós, Felipe T.;** *La información y el periodismo*; Eudeba; Bs. As.; 1969
-  **Castelli, Eugenio;** *Manual de periodismo*; Plus Ultra; Bs. As.; 1981
-  **Fang, Irving E.;** *Noticias por televisión*; Marymar; Bs. As.; 1977
-  **Fraser Bond, M.;** *Introducción al periodismo*; Agora; Bs. As.; 1959
-  **Martín Vivaldi, Gonzalo;** *Géneros periodísticos*; Paraninfo; Madrid; 1977










---

## PERSUASIÓN













-  **Brown, J. A. C.;** *Técnicas de persuasión*; Alianza; Bs. As.; 1965
-  **Conklin, Robert;** *Cómo hacer que la gente haga cosas*; Grijalbo; Barcelona; 1981
-  **Frade Merino, Fernando;** *La guerra psicológica*; Pleamar; Bs. As.; 1982
-  **Morales Encina, Carlos;** *Técnica de la persuasión*; Dolmen; Santiago de Chile; 1994
-  **Pines, Maya;** *Los manipuladores del cerebro*; Alianza; Madrid; 1981
-  **Reardon, Kathleen K.;** *La persuasión en la comunicación. Teoría y contexto*; Paidós; Bs. As.; 1995

-  **Schiller, Herbert;** *Los manipuladores de cerebros*; Gedisa; Barcelona; 1987
  -  **Simonet;** *Cómo convencer a los demás*; Paraninfo; Bs. As.;
  -  **VV.;** *Saber persuadir*; Mensajero; Madrid; 1978
- 
























## PLANIFICACIÓN

-  **Abell, D. F.;** *Defining the business: the starting point of strategic planning*; Prentice Hall; New Jersey; 1980
  -  **Ackoff, Russell;** *Un concepto de planeación de empresa*; Limusa; ;
  -  **Baca Urbina, G.;** *Evaluación de proyectos*; McGraw-Hill; ;
  -  **Ghiglione, Gilli, Gómez y Fulao;** *Introducción al tema de planeamiento*; El Coloquio; ;
  -  **Lock, D.;** *Project management*; Gower; California; 1977
  -  **Lollini, José R. y Milsztein, Silvio;** *Estructura y planificación de las organizaciones*; Eudeba; Bs. As.; 1982
  -  **Mapcal;** *Dirección por objetivos*; Díaz de Santos; Bs. As.;
  -  **Munier, Norberto;** *Control de proyectos por CPM y PERT*; Prolam; Bs. As.; 1975
  -  **Munier, Norberto;** *PERT, CPM y técnicas relacionadas*; Astrea; ;
- 
































## PROPAGANDA

-  **Buron, Thierry y Gauchon, Pascal;** *Los fascismos*; F. C. E.; Bs. As.; 1983
  -  **Calcagno, Eduardo;** *La propaganda. La comunicación política en el siglo XX*; Comunicación Gráfica. Diseño; ;
  -  **Domenach, Jean Marie;** *La propaganda política*; Eudeba; Bs. As.; 1976
  -  **Goebbels, Joseph;** *Diarios personales*; Atlántida; Bs. As.; 1984
  -  **Grey, Ian;** *Stalin I y II*; Salvat; Barcelona; 1986
  -  **Heiber, Helmut;** *Hitler*; Salvat; Barcelona; 1986
  -  **Maquiavelo, Nicolás;** *El príncipe*; Plus Ultra; Bs. As.; 1984
  -  **Moragas Spa, Miguel de (Editor);** *Sociología de la comunicación de masas. Propaganda política y opinión pública*; G. Gilli; Barcelona; 1985
  -  **Mucchielli, Roger;** *Psicología de la publicidad y de la propaganda*; Mensajero; Bilbao; 1977
  -  **Orwell, Georges;** *1984*; Destino; Barcelona; 1952
  -  **Osorio, María del Carmen;** *El lenguaje usado para persuadir: la propaganda*; Plus Ultra; San Pablo; 1981
  -  **Pratkanis, A. y Aronson, E.;** *La era de la propaganda*; Paidós; Bs. As.;
- 

## PSICOLOGÍA



























-  **Albertengo, Francisca de;** *Psicología de la personalidad. Sigmund Freud*; ECUA; Bs. As.; 1982
-  **Bandler, Richard y Grinder, John;** *La estructura de la magia I*; Cuatro Vientos; Bs. As.;
-  **Bandler, Richard y Grinder, John;** *La estructura de la magia II*; Science & Behavior; New York;
-  **Beck, Aaron;** *Terapia cognitiva de la depresión*; ?; ;
-  **Berge, Ivonne;** *Para una pedagogía del movimiento*; Narcea; Madrid; 1977
-  **Berne, Eric;** *¿Qué dice usted después de decir hola?*; Grijalbo; Bs. As.; 1983
-  **Berne, Eric;** *Análisis transaccional en psicoterapia*; Psique; Bs. As.; 1985
-  **Berne, Eric;** *Games people play*; Penguin; New York; 1968
-  **Bleger, José;** *Psicología de la conducta*; Paidós; Bs. As.; 1979
-  **Brown, J. A. C.;** *Freud y los postfreudianos*; Ca. Gral. Fabril Editora; Bs. As.; 1963
-  **Coleman, James C.;** *Psicopatología. Los grandes modelos teóricos*; Paidós; Bs. As.; 1977
-  **Cuatrecasas, Juan;** *El hombre, animal óptico*; Eudeba; Bs. As.; 1963
-  **Cudicio, Catherine;** *Cómo comprender la PNL*; Granica; Bs. As.; 1991
-  **Ferrer Garriga, E.;** *Tests. Pruebas psicotécnicas de autovaloración*; Bruguera; Barcelona; 1984
-  **Filloux, Jean-Claude;** *La personalidad*; Eudeba; Bs. As.; 1987
-  **Fiorini, Héctor;** *Teoría y técnica de psicoterapias*; ?; ;
-  **Frank, Jerome D.;** *Salud y persuasión*; Troquel; Bs. As.; 1977
-  **Freud, Sigmund;** *Obras completas*; Amorrortu; Bs. As.; 1989
-  **Fromm, Erich;** *¿Tener o ser?*; F. C. E.; México; 1978
-  **Guitton, Jean;** *El trabajo intelectual*; Criterio; Bs. As.; 1955
-  **Hall, C.S. y Lindsey, G.;** *La teoría del estímulo-respuesta y la personalidad*; Biblioteca del Hombre Contemporáneo; Bs. As.;
-  **Hall, C.S. y Lindzey, G.;** *La teoría de la personalidad*; Paidós; Bs. As.;
-  **Hall, C.S. y Lindzey, G.;** *Las teorías psicosociales de la personalidad*; Paidós; Bs. As.;





-  **Hall, Lindzey;** *La teoría de la personalidad*; Paidós; ;
-  **Harris, Thomas A.;** *I'm OK: You're OK*; Pan; New Jersey; 1973
-  **Hiedbreder;** *Psicologías del siglo XX*; Paidós; ;
-  **Hirsch, Sandra y Jean Kummerow;** *Cómo soy en realidad (y cómo son los demás)*; Paidós; Bs. As.; 1990
-  **Huxley, Aldous;** *Las puertas de la percepción*; Sudamericana; Bs. As.; 1976
-  **Jung, Carl Gustav;** *Arquetipos e inconsciente colectivo*; Paidós; Barcelona; 1981
-  **Jung, Carl Gustav;** *Tipos psicológicos*; Sudamericana; Bs. As.; 1980
-  **Katz, D. y R.;** *Manual de psicología*; Morata; Madrid; 1977
-  **Kertész, Roberto;** *Análisis transaccional en el desarrollo de las organizaciones*; Conantal; ;
-  **Koffka, F.;** *La teoría de la forma*; ?; ;
-  **Kohler, Koffka, y Sander;** *Psicología de la forma*; Paidós; Bs. As.; 1963
-  **Kolb, David A., Irwin, Rubin M. y McIntyre, James M.;** *Organizational psychology*; Prentice Hall; New Jersey; 1984
-  **Lewin, Kurt;** *La teoría del campo en la ciencia social*; Paidós; Bs. As.; 1978
-  **Maturana, Humberto;** *El explicar científico*; ?; ; 1994
-  **Morris, Charles;** *Psicología*; Prentice Hall; México; 1987
-  **Progoff, Irma;** *La psicología de C. G. Jung y su significación social*; Paidós; Bs. As.; 1967
-  **Ravagnan, Luis María;** *Las dimensiones de la personalidad*; Nova de Psicología; ;
-  **Riesman, David;** *Psicoanálisis y ciencias sociales*; Paidós; Bs. As.; 1973
-  **Rogers, Carl R.;** *Orientación psicológica y psicoterapia*; Narcea; Madrid;
-  **Rogers, Carl R.;** *Psicoterapia centrada en el cliente*; Paidós; ; 1986
-  **Safran, Jeremi D. y Segal, Zindel V.;** *Terapia cognitiva*; ?; ;
-  **Sartre, Jean Paul;** *Esbozo de una teoría de las emociones*; ?; ;
-  **Spain, Berta G.;** *La credibilidad como factor imprescindible para la movilización de masas*; Ficha; Bs. As.;
-  **Stanton, D.;** *Connotación positiva*; Revista "Perspectiva Sistémica"; Bs. As.;
-  **Tallaferro, A.;** *Curso básico de psicoanálisis*; Paidós; ;
-  **Wainstein, Martín;** *Problemas y posibilidades de la ciencia del siglo XX*; ?; ;
-  **Watson, John B.;** *Definición del conductismo*; ?; ;
-  **Watzlawick, Paul;** *¿Es real la realidad?*; Herder; Barcelona; 1989
-  **Watzlawick, Paul;** *El lenguaje del cambio*; Herder; Barcelona;
-  **Watzlawick, Paul;** *La coleta del Barón Munchhausen*; Herder; Barcelona; 1992
-  **Zenequelli, Eleonora y Costa, Néstor;** *Introducción a la psicología*; ECUA; Bs. As.; 1989

---












































## PSICOSOCIOLOGÍA

-  **Anziev, Didier;** *La dinámica de los grupos pequeños*; Kapelusz; Bs. As.;
-  **Basil, Douglas C.;** *Conducción y liderazgo*; El Ateneo; Bs. As.; 1980
-  **Bion, W. R.;** *Experiencias en grupos*; Paidós; Barcelona; 1980
-  **Blondel, Charles;** *Introducción a la psicología colectiva*; Troquel; Bs. As.; 1966
-  **Board, Robert de;** *El psicoanálisis de las organizaciones*; Paidós; Bs. As.; 1980
-  **Cirigliano, Gustavo;** *Dinámica de grupos y educación*; Hvmánitas; ;
-  **Filloux, Jean-Claude;** *Los pequeños grupos*; Libros de Tierra Firme; ;
-  **Freud, Sigmund;** *Psicología de las masas*; Alianza; Bs. As.; 1994
-  **Frick, Williard B.;** *Psicología humanística*; Guadalupe; Bs. As.; 1973
-  **Fromm, Erich;** *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea*; F. C. E.; México; 1956
-  **Gibb, Jack R.;** *Manual de dinámica de grupos*; Hvmánitas; Bs. As.; 1978
-  **Hall, Edward T.;** *Ritual de la interacción*; Tiempo Contemporáneo; Bs. As.; 1971
-  **Huxley, Aldous;** *Los demonios de Loudun*; Planeta; Barcelona; 1972
-  **Le Bon, Gustav;** *Psicología de las multitudes*; Albatros; Bs. As.; 1958
-  **Loew, V. y Figueira G.;** *Juegos en dinámica de grupo*; Club de Estudio; ;
-  **Maisonneuve, Jean;** *Psicología social*; Paidós; Bs. As.; 1973
-  **Moreno, Jacobo L.;** *Psicomúsica y sociodrama*; Hormé; Bs. As.; 1977
-  **Moscovici, Serge;** *Psicología social*; Paidós; Barcelona; 1986
-  **Olivera, Manuel;** *La discusión en grupo*; Don Bosco; Bs. As.; 1987
-  **Olmstead, M.S.;** *El pequeño grupo*; Paidós; ;
-  **Pichón-Rivière, Enrique;** *El grupo operativo*; Nueva Visión; Bs. As.;
-  **Pichón-Rivière, Enrique;** *El proceso grupal*; Nueva Visión; Bs. As.;
-  **Pichón-Rivière, Enrique;** *Teoría del vínculo*; Nueva Visión; Bs. As.; 1982
-  **Pichón-Rivière, Enrique;** *Vínculo, comunicación y aprendizaje*; Nueva Visión; Bs. As.;
-  **Riesman, David;** *La muchedumbre solitaria*; Paidós; Barcelona; 1981
-  **Shibutani, Tamotsu;** *Sociedad y personalidad*; Paidós; Bs. As.; 1971

-  **Sprott, W. J. H. y Riesman, D.;** *La sociedad y la formación del carácter*; Paidós; Bs. As.; 1968
-  **Stoetzel, Jean;** *Psicología social*; Marfil; Valencia; 1979








---




























## PUBLICIDAD

-  **Anaut, Norberto;** *Breve historia de la publicidad*; Claridad; Bs. As.; 1990
-  **Arriaga, Patricia;** *Publicidad, economía y comunicación masiva*; Nueva Imagen; México; 1980
-  **Barnicoat, John;** *Los carteles. Su historia y lenguaje*; G. Gilli; Barcelona; 1973
-  **Beltrán y Cruces, Raúl Ernesto;** *Publicidad en medios impresos*; Trillas; México; 1984
-  **Benn, Alec;** *Los 27 errores más comunes en publicidad*; Norma; Colombia; 1986
-  **Billorou, Pedro Oscar;** *Introducción a la publicidad*; El Ateneo; Bs. As.;
-  **Billorou, Pedro Oscar;** *Las comunicaciones de marketing integradas*; El Ateneo; Bs. As.;
-  **Borrini, Alberto;** *¿Quién le teme a la publicidad?*; América Norildis; Bs. As.; 1976
-  **Borrini, Alberto;** *La vida privada de la publicidad*; Atlántida; Bs. As.; 1990
-  **Borrini, Alberto;** *Publicidad: El quinto poder*; El Cronista Comercial; Bs. As.; 1984
-  **Borrini, Alberto;** *Publicidad: La fantasía exacta*; Macchi; Bs. As.; 1994
-  **Brown, Lessler y Weilbacher;** *Los medios publicitarios*; Hispano Europea; ; 1963
-  **Campos Ponce, Xavier;** *Efectos económicos de la publicidad*; Banco de México; México; 1951
-  **Cervera P., Ethiel;** *Publicidad lógica*; IMP; México; 1982
-  **Cohen, Dorothy;** *Publicidad comercial*; Diana; México; 1982
-  **Company, Joe;** *Breviario de medios*; Asociación Profesionales de Medios; Bs. As.;
-  **Cordero, Ricardo;** *Publicidad con los pies en la tierra*; Deusto; ;
-  **Crawford, John W.;** *Publicidad*; UTEHA; México; 1972
-  **Dahdá, Jorge;** *Publicidad turística*; Trillas; México; 1992
-  **Dunn, Samuel;** *Publicidad: Su papel en la mercadotecnia moderna*; UTEHA; México; 1985
-  **Durán, Alfonso;** *Psicología de la publicidad y de la venta*; CEAC; Barcelona; 1982
-  **Erickson, B. F.;** *Introducción general a la publicidad*; Norma; Colombia; 1989
-  **Ferrer Rodríguez, Eulalio;** *La publicidad: Textos y conceptos*; Trillas; México; 1987
-  **Forni, Ada;** *Actualización sobre publicidad y marketing*; CEA; Bs. As.; 1981
-  **Furones, Miguel A.;** *El mundo de la publicidad*; Salvat; Navarra; 1984
-  **González, José L.;** *Persuasión subliminal y sus técnicas*; Biblioteca Nueva; Madrid; 1988
-  **Hughes, Griffon, y Bouveyron;** *Segmentación y tipología*; Saltes; Madrid; 1970
-  **Karger, D. W.;** *La publicidad*; Index; Madrid; 1979
-  **Key, Wilson Brian;** *La era de la manipulación*; Diana; ;
-  **Key, Wilson Brian;** *Seducción subliminal*; Diana; México; 1988
-  **Kornreich, Eduardo;** *Los mensajes publicitarios. Por qué compra lo que compra*; I.P.P.E.M.; ;
-  **Lauzán, Alisio, Alfonso y Rival;** *La estrategia de medios*; Mercados y Tendencias; Bs. As.; 1989
-  **Magariños de Morentín, Juan;** *El mensaje publicitario*; Librería Hachette; Bs. As.; 1984
-  **Martineau, Pierre;** *La motivación en publicidad, una guía para la estrategia publicitaria*; Casanovas; Barcelona; 1964
-  **Ogilvy, David;** *Confesiones de un publicitario*; Orbis; Barcelona; 1986
-  **Ogilvy, David;** *Ogilvy y la publicidad*; Folio; Barcelona; 1984
-  **Packard, Vance;** *Las formas ocultas de la propaganda*; Sudamericana; Bs. As.; 1982
-  **Péninou, Georges;** *Semiótica de la publicidad*; G. Gilli; Barcelona; 1976
-  **Russel, Thomas y Verril, Glenn;** *Otto Kleppner's: Publicidad*; Prentice Hall; México; 1988
-  **Scopesi, Alberto;** *Publicidad: Ámala o déjala*; Macchi; Bs. As.; 1994
-  **Toffler, Alvin;** *El marketing y la publicidad del mañana*; Publicidad y Empresas; Bs. As.; 1986
-  **Victoroff, David;** *La publicidad y la imagen*; G. Gilli; México; 1983
-  **VV.;** *Revista Tarifario*; ?; ;

---


























## REDACCIÓN

-  **Arredondo, Lani;** *Cómo hacer presentaciones profesionales*; McGraw-Hill; México; 1992
-  **Barthes, Roland;** *Variaciones sobre la escritura*; Sudamericana; ; 1989
-  **Bermúdez, Manuel;** *La ficción narrativa en radio y televisión*; Monte Ávila; Caracas; 1980
-  **Botta, Mirta;** *Comunicaciones escritas en la empresa*; Granica; Bs. As.; 1994
-  **Brazeau, Julie;** *Cómo redactar nuestro curriculum vitae*; Gedisa; ;
-  **Calleja Medel, Gilda y Tirado Zabala, Carlos;** *Cómo dominar la correspondencia comercial rápidamente*; Norma; ;
-  **Carozzi de Rojo, M. y Somoza, P.;** *Para escribirte mejor*; Paidós; ;

-  **Chavarría Olarte, M. y Villalobos, M;** *Orientaciones para la elaboración y presentación de tesis*; Trillas; ;
-  **Eco, Umberto;** *Cómo se hace una tesis*; Gedisa; Bs. As.; 1988
-  **Equipo de expertos 2100;** *Cómo escribir en cada circunstancia*; de Vecchi; ;
-  **Equipo de expertos 2100;** *Correspondencia comercial hoy*; de Vecchi; ;
-  **Equipo de expertos 2100;** *Curriculum vitae y propuestas de colaboración*; de Vecchi; ;
-  **Equipo de expertos 2100;** *Qué decir o escribir en cada ocasión*; de Vecchi; ;
-  **Garrido, C.;** *Manual de correspondencia comercial moderno*; de Vecchi; ;
-  **Giongo, M. C.;** *Qué decir o escribir en cada circunstancia*; de Vecchi; ;
-  **Kreimer, Juan Carlos;** *¿Cómo lo escribo?*; Planeta; Bs. As.; 1989
-  **Loprete, Carlos Alberto;** *Redacción Informativa*; Plus Ultra; Bs. As.; 1984
-  **Manchester Open Learning;** *Cómo hacer presentaciones eficaces*; Gestión 2000; Barcelona; 1995
-  **Mandoune, P.;** *Redacte mejor*; Paraninfo; Bs. As.;
-  **Manzo, A.;** *Manual para la preparación de monografías*; Hvmánitas; ;
-  **Martín Vivaldi, Gonzalo;** *Curso de redacción. Teoría y práctica de la composición y del estilo*; Paraninfo; ;
-  **Martínez Alberto, José Luis;** *Redacción Periodística*; Libros de Comunicación Social; Bs. As.; 1968
-  **Mata, R. M.;** *El gran libro de la moderna correspondencia comercial y privada*; de Vecchi; ;
-  **Miranda Podadera, L.;** *Curso de redacción*; Hernando; ;
-  **Novum-Praxis;** *Manual de papelería comercial*; Univ. de Palermo; ;
-  **Quesada;** *Redacción y presentación del trabajo intelectual*; Paraninfo; Bs. As.;
-  **Rodríguez Jiménez, V.;** *Manual de redacción*; Paraninfo; Bs. As.;
-  **Saad, Antonio M.;** *Redacción*; CECSA; ;
-  **Serafini, María Teresa;** *Cómo redactar un tema*; Paidós; Bs. As.; 1995
-  **Sierra Bravo, R.;** *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*; Paraninfo; Bs. As.;
-  **Sol, Ramón;** *Manual práctico de estilo*; Urano; ;
-  **Taborda, Huascar;** *Cómo hacer una tesis*; Grijalbo; Bs. As.; 1995
-  **Tinbal-Duclaux, L.;** *Escritura creativa*; EDAF; ;
-  **Villegas, J. J.;** *Correspondencia Comercial. Cómo, cuándo y por qué*; Valleta; ;


---


























































## RECURSOS HUMANOS

-  **Aguino, J., Vola, Arecco y Aquino, G.;** *Recursos humanos para no especialistas*; Macchi; Bs. As.; 1993
-  **Bisca, Rodolfo;** *Downsizing. Preparando la empresa para los años 90*; Macchi; Bs. As.; 1989
-  **Blake, Robert y Mouton, Jane;** *The human side of productivity*; Amacom; New York; 1981
-  **Blanchard, K. y Lorber, R.;** *El ejecutivo al minuto en acción*; Grijalbo; Bs. As.; 1988
-  **Brown, J. A. C.;** *La psicología social en la industria*; F. C. E.; Bs. As.; 1981
-  **Castro, Angel;** *Relaciones humanas*; Troquel; Bs. As.; 1968
-  **Chiavenato, Idalberto;** *Administración de recursos humanos*; McGraw-Hill; ;
-  **Davis y Newstrom;** *El comportamiento humano en el trabajo*; McGraw-Hill; ; 1988
-  **De la Bedoyere, Quentin;** *Como resolver problemas en equipo*; Granica; ; 1993
-  **Dessler, Gary;** *Administración de personal*; Prentice Hall; ;
-  **Fabregat, Claudio Esteve;** *Antropología industrial*; Planeta; Barcelona; 1973
-  **Fingermann, Gregorio;** *Relaciones humanas*; El Ateneo; Bs. As.; 1981
-  **Fowler, Alan;** *Getting off to a good start: successful employee induction*; Institute of Personnel Management; New York; 1983
-  **Gardner, B. B. y Moore, D. G.;** *Relaciones humanas en la empresa*; ?; Madrid; 1976
-  **Haire, Mason;** *Psicología de la empresa*; Troquel; Bs. As.; 1974
-  **Kelly, Joe;** *Relaciones humanas en la empresa*; El Ateneo; Bs. As.; 1981
-  **Maristany, Jaime;** *Empleo y desarrollo de personal*; Layetana; ;
-  **Nadler, Gerstein, Shaw & Asoc.;** *Organizational architecture*; Jossey-Bass; San Francisco; 1992
-  **Nicholson, Trish;** *Cómo mejorar su equipo de trabajo*; Macchi; Bs. As.; 1994
-  **Perel, Vicente y Blanco, Isabel;** *Humanware. El management del Siglo XXI*; Macchi; Bs. As.; 1995
-  **Porot, Daniel;** *Búsqueda de trabajo*; Atlántida; ;
-  **Scott, William y Mitchell, Terence;** *Sociología de las organizaciones*; El Ateneo; Bs. As.; 1978
-  **Stankiewicz, Francois;** *Las estrategias de empresas frente a los recursos humanos*; Hvmánitas; ; 1990
-  **Trotta, Beatriz y Cristoforetti, E.;** *Relaciones humanas*; Cesarini Hnos.; Bs. As.; 1980
-  **Weil, Pierre;** *Relaciones humanas en el trabajo y en la familia*; Kapelus; Bs. As.; 1965

---





















## RELACIONES PÚBLICAS

-  **AA.VV.;** *Compendio de relaciones públicas para representantes sindicales*; OIT; Ginebra; 1983













-  **Arnaldi, Piero;** *Manual de relaciones públicas*; Ibérico europea; Madrid; 1965
-  **Aumont, J.;** *La imagen*; Paidós; Bs. As.;
-  **Barquero;** *Manual de relaciones públicas empresariales*; Gestión 2000; Bs. As.;
-  **Bernays, Edward L.;** *Relaciones públicas*; Troquel; Bs. As.; 1966
-  **Berstein, David;** *La imagen de la empresa y la realidad*; Plaza & Janés; Barcelona; 1986
-  **Black, Sam;** *Relaciones públicas prácticas*; Compi; Madrid; 1965
-  **Black, Sam;** *ABC de las relaciones públicas*; Gestión 2000; Bs. As.;
-  **Black, Sam;** *Casos de relaciones públicas internacionales*; Gestión 2000; Bs. As.;
-  **Bonilla;** *Comunicación. Función de las relaciones públicas*; Trillas; Bs. As.;
-  **Borrini, Alberto;** *Mercado de la opinión pública*; Atlántida; Bs. As.; 1992
-  **Canilli, Claudia;** *Curso de relaciones públicas*; de Vecchi; ;
-  **Capriotti, Paul;** *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*; El Ateneo; Barcelona; 1992
-  **César;** *Comentarios sobre la guerra de las Galias*; Iberia; Bs. As.;
-  **Chaumelly, Jean y Huisman, Denis;** *Relaciones públicas*; Eudeba; Bs. As.; 1964
-  **Chavarría, R. de;** *Relaciones públicas y producción hotelera*; Canarias; Mallorca; 1965
-  **Chaves, Norberto;** *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación Institucional*; G. Gilli; Barcelona; 1994
-  **Cirigliano, Gustavo;** *Relaciones públicas*; Hvmánitas; ;
-  **Cutlip, Scott M. y Center, Allen H.;** *Relaciones públicas*; Rialp; Madrid; 1975
-  **Dapper, Gloria;** *Public relations for educators*; The Macmillan Co.; New York; 1964
-  **Dardelet;** *La comunicación como herramienta de la empresa*; ?; Bs. As.;
-  **Déllano, Bárbara;** *Las relaciones públicas en Chile*; Universitaria; Santiago; 1990
-  **Diggs, Steve;** *Presente su mejor imagen*; Javier Vergara; Bs. As.; 1992
-  **Elías;** *Modelos de relaciones públicas*; Vicens-Vivens; Bs. As.;
-  **Ellis y Bowman;** *Manual de relaciones públicas*; Sagitario; Barcelona; 1964
-  **Eyzaguirre Chadwick, Pablo;** *Manual de relaciones publicas*; Los Andes; ;
-  **Fajardo Ortiz, Guillermo;** *Las relaciones públicas en los servicios médicos*; Limusa; México; 1970
-  **Fernández Escalante, Fernando;** *Ciencias de la comunicación y relaciones públicas*; Macchi; Bs. As.; 1974
-  **Fernández;** *Comunicación en las organizaciones*; Addison-Wesley; Bs. As.;
-  **Finn, David;** *La empresa y las relaciones públicas*; Sagitario; Barcelona; 1964
-  **Garbett, Thomas F.;** *Imagen corporativa*; Legis; Bogotá; 1991
-  **Gargantini, Luis B.;** *Relaciones públicas gubernamentales*; Plus Ultra; Bs. As.; 1968
-  **Goldman, Jordan;** *Relaciones públicas en la mercadotecnia*; McGraw-Hill; México; 1991
-  **Greener;** *Imagen y relaciones públicas*; Pirámide; Bs. As.;
-  **Homs;** *Comunicación en la empresa*; Iberoamérica; Bs. As.;
-  **Huidobro;** *Comunicaciones de empresa*; Paraninfo; Bs. As.;
-  **Illescas, Washington Dante;** *Cómo planear las relaciones públicas*; Macchi; Bs. As.; 1980
-  **Illescas, Washington Dante;** *Cómo se practican las relaciones públicas*; Librería Mitre; Bs. As.; 1990
-  **Jefkins, Frank;** *Relaciones públicas*; EDAF; Madrid; 1982
-  **Jennings, Marie y Churchill, David;** *Cómo gerenciar la comunicación corporativa*; Legis; Bogotá; 1991
-  **Jones, James J.;** *La escuela y las relaciones públicas*; Troquel; Bs. As.; 1971
-  **Kindred, Leslie;** *School public relations*; Prentice Hall; New Jersey; 1957
-  **Kreps;** *Comunicación en las organizaciones*; Addison-Wesley; Bs. As.;
-  **Lesly, Philip;** *Nuevo manual de relaciones públicas. Tomos I y II*; Martínez Roca; Barcelona; 1981
-  **Lougovoy, C. y Linon, M.;** *Relaciones públicas*; Hispano Europea; Barcelona; 1972
-  **Marston, John E.;** *Relaciones públicas modernas*; McGraw-Hill; México; 1986
-  **Meyers, William;** *Los creadores de imagen*; Sudamericana; Bs. As.; 1986
-  **Montoli, Leonardo;** *Cómo tener buenas relaciones públicas. Tomos I y II*; Ibérico europea; Madrid; 1971
-  **Moore, H. Frazier y Canfield, Bertrand R.;** *Relaciones públicas. Principios, casos y problemas*; CECSA; México; 1982
-  **Nielander, William A.;** *Práctica de las relaciones públicas*; Hispano Europea; Barcelona; 1980
-  **Packard, Vance;** *Los buscadores de prestigio*; Eudeba; Bs. As.; 1969
-  **Pearson y Turner;** *La industria de la persuasión. La publicidad y las relaciones públicas en acción*; Oikos-Tau; Barcelona; 1967
-  **Pérez Portabella Maristany, J.;** *'Relaciones públicas', no son relaciones públicas*; El Ateneo; Barcelona; 1992
-  **Ramos;** *La comunicación organizacional*; Trillas; Bs. As.;
-  **Ray, Víctor;** *Cómo iniciarse en relaciones públicas*; Hispano Europea; Madrid; 1976
-  **Regouby;** *Comunicación global*; Gestión 2000; Bs. As.;
-  **Revilla, Federico;** *Hacerlo bien y hacerlo saber*; Oikos-Tau; Barcelona; 1970
-  **Riccardi, Ricardo;** *Las comunicaciones en la empresa*; Deusto; ;




-  **Ríos;** *Relaciones públicas. Su administración;* Trillas; Bs. As.;
-  **Rodarte Fernández, Fernando;** *La empresa y sus relaciones públicas;* Limusa; México; 1976
-  **Rogers, Everett y Argawala Rogers, R.;** *La comunicación en las organizaciones;* F. C. E.; México; 1978
-  **Rojas, D.;** *Técnicas de comunicación ejecutiva;* McGraw-Hill; ;
-  **Rossi, Ernesto A.;** *Relaciones públicas. Principios, temas;* Leuka; Bs. As.; 1975
-  **Samper Gnecco, Andrés;** *Relaciones públicas. Principios, funciones, medios, organización, casos;* Norma; Colombia; 1968
-  **Scheinsohn, Daniel;** *Comunicación estratégica;* Macchi; Bs. As.; 1993
-  **Schultz, D., Tannenbaum, S. y Lauterborn, R.;** *Comunicaciones de marketing integradas;* Granica; Bs. As.; 1995
-  **Senn, James A.;** *Análisis y diseño del sistema de información;* McGraw-Hill; ;
-  **Simon, Raymond;** *Perspectivas de las relaciones públicas;* Diana; México; 1970
-  **Simon, Raymond;** *Relaciones públicas. Teoría y práctica;* Limusa; México; 1994
-  **Slee Smith, Paul I.;** *Relaciones públicas en la empresa;* Deusto; Bilbao; 1970
-  **Tejada Palacios, Luis;** *Gestión de la imagen corporativa;* Norma; Colombia; 1987
-  **Urzaiz, Jaime de;** *Teoría y técnica de las relaciones públicas;* Librería San Martín; Madrid; 1971
-  **Verdier, H.;** *Las relaciones públicas;* F. Casanovas; Barcelona; 1970
-  **Villafañe;** *Imagen positiva;* Pirámide; Bs. As.;
-  **VV.;** *Curso práctico de técnicas comerciales;* Nueva Lente; Madrid; 1984
-  **Weil, Pascale;** *La comunicación global;* Paidós; Bs. As.; 1994
-  **Whiteaker, Stafford;** *Publicidad y relaciones públicas;* Diana; México; 1990
-  **Wragg, Davis;** *Relaciones públicas para mercadeo y ventas;* Legis; ;

## SOCIOLOGÍA











-  **Banton, Michael;** *El rol en la vida social;* Troquel; Bs. As.; 1971
-  **Bastide, Roger;** *Sociología y psicoanálisis;* Ca. Gral. Fabril Editora; Bs. As.; 1961
-  **Campanini, Annamaria y Luppi, Francesco;** *Servicio social y modelo sistémico;* Paidós; Barcelona; 1992
-  **Casanova, Antonia;** *La sociometría en el aula;* La Muralla; ;
-  **Dos Santos, Theotonio;** *Concepto de clases sociales;* Galerna; Bs. As.; 1974
-  **Gerth, H. y Wright Mills, C.;** *Carácter y estructura social;* Paidós; ;
-  **Johnson, Harry;** *Sociología: Una introducción sistemática;* Paidós; ;
-  **Kelley, Robert;** *Lideres y seguidores; ?; ;*
-  **Lazarsfeld, P., Sewell, W. y Wilensky, H.;** *Planificación sociológica de los problemas sociales;* Paidós; Bs. As.; 1971
-  **Marc y Picard;** *La interacción social;* Paidós; ;
-  **Merton, Robert;** *Teoría y estructuras sociales;* F. C. E.; ;
-  **Moreno, Jacobo L.;** *Fundamentos de la sociometría;* Paidós; ;
-  **Moreno, Jacobo L.;** *Psicodrama;* Lumen; ;
-  **Muchnik, Eva;** *Actitudes, prejuicio y discriminación;* Tekné; ;
-  **Muchnik, Eva;** *Fenómenos de implicancia social;* Tekné; ;
-  **Northway, Mary y Weld, Lindsay;** *Test sociométrico. Guía para maestros;* Paidós; Bs. As.; 1967
-  **Romero, Roberto;** *Grupo, objeto y teoría;* Lugar; ;
-  **Rousseau, Jean Jaques;** *El contrato social;* ?; ;
-  **Sprott, W. J. H.;** *Introducción a la sociología;* F. C. E.; México; 1969
-  **Stewart, Glynn;** *Introducción a la sociología;* Paidós; ;

## TENDENCIAS

-  **Kennedy, Paul;** *Preparing for the twenty first century;* Harper Collins; Toronto; 1993
-  **Naisbitt, John;** *Megatendencias;* Fundación Cerien; Bs. As.; 1984
-  **Drucker, Peter F.;** *La gran ruptura. Perspectivas socioeconómicas para el mundo del futuro;* Troquel; México; 1970
-  **Drucker, Peter F.;** *La nueva sociedad. Anatomía del orden industrial;* Sudamericana; Bs. As.; 1977
-  **Tucker, Robert;** *Cómo administrar el futuro;* Grijalbo; Bs. As.;
-  **Maynard, Jr. y Mehrtens;** *La cuarta ola;* Granica; Bs. As.; 1996
-  **Frydman, Andrés;** *Nuevas oportunidades;* Esama; ;
-  **Drucker, Peter F.;** *Las nuevas realidades... En el estado y la política... Economía y negocios... En la sociedad y en la imagen del mundo;* Sudamericana; Bs. As.; 1989
-  **Toffler, Alvin y Heidi;** *War and anti-war;* Little Brown; New York; 1993
-  **Naisbitt, John;** *De 1986 en adelante. Las diez tendencias que marcan nuestro futuro;* Folio; Barcelona; 1986
-  **Drucker, Peter F.;** *Hacia la economía del futuro y otros ensayos;* El Cronista Comercial; Bs. As.; 1982
-  **Toffler, Alvin ;** *El cambio del poder; ?; ;*

-  **Toffler, Alvin;** *La tercera ola*; Plaza & Janés; Madrid; 1981
  -  **Sakaiya, Taichi;** *The knowledge value revolution*; Kodansha Int.; Tokyo; 1992
  -  **Toffler, Alvin;** *Avances y premisas*; Plaza & Janés; Barcelona; 1983
- 

## VENTAS

-  **Facci, Carlos;** *Cierre! Cierre! Cierre!*; Macchi; Bs. As.; 1992
-  **Facci, Carlos;** *Curso de técnicas de venta*; Macchi; ;
-  **Heller, Martín E.;** *La venta profesional*; Macchi; ;
-  **Heller, Martín E.;** *La venta profesional minorista*; Macchi; Bs. As.; 1995
-  **Whiting, Percy;** *Las grandes reglas de la venta*; Omega; ; 1992
-  **Balarín, Max;** *La magia de las ventas*; Grijalbo; Bs. As.;
-  **Frank, Milo O.;** *Comunique su opinión y convenza en menos de 30 segundos*; Grijalbo; Bs. As.;
-  **Benton, Debra;** *Cómo vender su propia imagen*; Grijalbo; Bs. As.;
-  **Johnson, Kerry L.;** *Ventas mágicas*; Grijalbo; Bs. As.;
-  **Coureau, Serge;** *Saber vender para vender más*; Grijalbo; Bs. As.;

---

(RESUMEN POSIBLE PARA CONTRATAPA)

---

## RELACIONES PÚBLICAS. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN INTEGRADORA

El desarrollo de las comunicaciones en las sociedades ha hecho imprescindible la rápida aparición de ciencias, artes y técnicas que atiendan al fenómeno complejo de la opinión pública y la imagen corporativa, trabajándolas a través de una retroalimentación constante e integradora con sus grupos de interés. Así aparecieron las comunicaciones institucionales, las estrategias de imagen institucional, las relaciones de prensa, el lobbying, el tratamiento de los asuntos públicos, las tácticas de identidad corporativa; en síntesis, las **relaciones públicas**.

Con un desarrollo vertiginoso (motorizado por un cada vez más fácil acceso a la información), la moderna disciplina de las relaciones públicas se acopló rápidamente en un accionar conjunto en comunicaciones integradas con la administración, la publicidad y el marketing buscando generar una imagen favorable en los grupos de interés, alcanzando así más fácilmente sus objetivos. Estas acciones de comunicación institucional, basadas en una filosofía de clara apertura, acompañaron el gran cambio producido en los países desarrollados luego de sus crisis sociales, económicas y políticas.

En esa búsqueda de alcanzar y mantener la confianza de los grupos dentro y fuera de las organizaciones (comerciales, políticas, educativas, deportivas, religiosas, con o sin fines de lucro), es que las Relaciones Públicas van alcanzando posiciones cada vez más relevantes en los niveles decisorios, asegurándole a las empresas la continuidad profesional necesaria para la comunicación estratégica de su misión.

En este trabajo, dedicado no sólo a especialistas sino a todos aquellos que quieran profundizar esta disciplina que se está tornando indispensable para empresas verdaderamente competitivas, encontrarán los qué, por qué, y para qué de las relaciones públicas, entendidas desde una concepción comunicacional que cruza y atraviesa las distintas corrientes y modelos que le dieron base, planteando una postura novedosa e integradora, aplicable a la realidad de nuestro país.

---