

LAS CINCO “LEYES” DE LA PRÁCTICA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. Bases “teóricas” para el experto en el tembladeral de su batalla diaria

Silvia Mercado

Universidad Nacional de Lomas de Zamora

silviamercado@yahoo.com

RESUMEN

La autora plantea cinco “leyes” para formular una “teoría” que facilite la práctica básica del comunicador institucional en su campo de batalla diaria, el teatro donde compiten las estrategias más o menos explícitas por la instalación de nuevas agendas y la agregación de capital simbólico. Se trata de una “teoría” para una práctica, surgida desde la práctica misma.

Palabras clave: comunicación institucional, estrategias de comunicación, práctica

ABSTRACT

FIVE “LAWS” OF THE INSTITUTIONAL COMMUNICATION PRACTICE. Theoretical basis for the expert in his trembling every-day struggle

The author states five “laws” so to formulate a “theory” that facilitates the basic institutional communication practice in its everyday battle field, the theatre where more or less explicit strategies compete over the installation of new agendas and symbolic capital addition. It is a “theory” born and made for a practice.

Keywords: institutional communication, communication strategies, practice

“No hay avance crítico sin conocimiento concreto de la realidad concreta”.

Aníbal Ford.

La marca de la bestia.

INTRODUCCIÓN

“Hay que hacerse cargo de la comunicación, y colocarla dentro de la planificación general”, dice Luis Alberto Quevedo¹, y explicita tres primeras claves entre las reglas mínimas para una estrategia (exitosa, me permito agregar) de comunicación. A saber:

- Definición de objetivos.
- Definición del posicionamiento propio.
- Conducir adecuadamente la estrategia comunicacional.

Para la definición de objetivos y posicionamiento, existe una vasta bibliografía² y el auxilio de los “aritméticos políticos”, como Carlo Ginzburg³, llama despectivamente a quienes buscaron darle rigurosidad matemática al estudio

1. Quevedo, L.A., *Comunicación de las instituciones culturales*, Clase de Posgrado Virtual en Gestión Cultural y Comunicación, Buenos Aires, 2009.

2 . En efecto, es vastísima la bibliografía al respecto. Mencionaremos apenas: Pérez, R.A., *Estrategias de comunicación*, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001; Massoni, S., *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, Homo Sapiens, Rosario, 2007; Elizalde, L., *Estrategias en las crisis públicas*, Ed. La Crujía, Buenos Aires, 2004; Izurieta, R. et al, *Estrategias de comunicación para gobiernos*, Ed. La Crujía, Buenos Aires, 1999; Enrique, A.M., et al, *La planificación de la comunicación empresarial*, Bellaterra: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona, 2008.

³ Ginzburg, C., *“Mitos, emblemas, indicios. Morfología e historia”*, Gedisa editorial, Barcelona, 1994. Pág. 154. Más adelante me referiré específicamente al aporte epistemológico que realiza en esta obra.

de las ciencias sociales. Aunque sin ironías, las encuestas cuali/cuantitativas, los focus groups, las entrevistas en profundidad, son herramientas centrales a la hora de trabajar en la definición de objetivos de corto, mediano y largo plazo y de posicionamiento de instituciones, organizaciones y gobiernos.

Y si bien la inversión en comunicación es siempre errática fuera del ámbito estrictamente comercial, mi propia experiencia indica que los recursos para publicidad y consultoría son siempre, en forma relativa, más fáciles de aprobar y obtener que los presupuestos para el ejercicio cotidiano del tercer punto en orden de importancia mencionado por Quevedo: la ejecución concreta de la estrategia decidida y su conducción diaria.

Un ejército sin presupuesto suficiente y bajo una conducción que desconoce el campo de batalla, que ignora las escaramuzas a las que se enfrenta su ejército cotidianamente, que está incapacitado para aconsejar acerca de las habilidades exigidas ante cada enfrentamiento, jamás logrará ganar ninguna guerra.

Este es el caso del creativo publicitario o del cientista social/encuestador, contratado por instituciones, organizaciones y gobiernos (desde ahora, el cliente) bajo un presupuesto importante, que deja el día a día de en manos de un equipo inexperto pero barato.

Efectivamente, la estrategia se estudió, se analizó y se decidió. Se establecieron los objetivos y se definió el posicionamiento. Pero la inversión económica se la llevaron la agencia de publicidad, las encuestas, la compra de medios, y todas las herramientas de marketing, que van desde la camioneta hasta el plotter, desde el montaje de los escenarios hasta las banderas.

Pero el equipo que protege en la cancha la imagen pública ante los periodistas y es el responsable cotidiano de sumar capital simbólico⁴ para el cliente de que

⁴ “El capital simbólico es cualquier propiedad (cualquier tipo de capital, físico, económico, cultural, social) cuando es percibida por agentes sociales cuyas categorías de percepción son de tal naturaleza que les permiten conocerla (distinguir-la) y reconocerla, conferirle algún valor”. Bordieu, P., *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Anagrama, Barcelona, 1997. Págs. 107 y 108.

se trate, buscando instalar en la agenda los temas decididos en la estrategia, en un escenario donde los otros –cualquier competencia- también juegan, es inexperto y no se le facilitan los elementos mínimos para moverse eficientemente en el campo de batalla, operativos o intelectuales. Eso sí: costó poco en términos presupuestarios.

Parece insólito que publicistas y consultores dejen en manos inexpertas el día a día de la comunicación frente a la prensa. Es poco menos que increíble que el cliente no tema por la capacidad, experiencia y reputación del equipo que cotidianamente tiene su propia imagen en las manos, y frente al público que representa la prensa. Pero es usual que prefiera que quienes se hagan cargo de esas tareas sepan menos que él en materia de comunicación (lo que ya es mucho decir), profesionales recién recibidos o incluso familiares o amigos.

El lugar de los voceros, jefes de prensa o directores de comunicación (y sus equipos, cuando los hay), es normalmente poco pensado en la Argentina. Los actores de la comunicación tienen sus teléfonos, desde donde reciben demandas y presiones de todo tipo y en forma permanente. Pero a pocos les interesa su capacitación y los recursos intelectuales básicos para que puedan desplegar sus obligaciones profesionales con talento y efectividad. Aprenden su oficio en la práctica, entre guerras mediáticas y presiones cruzadas, no tienen tiempo para pensar, y poco para discutir con sus jefes: están obligados a seguir adelante sin siquiera explicar sus puntos de vista al cliente, que por otra parte siempre preferirá escuchar las conclusiones de publicistas o consultores, y no lo que él tenga para decirle.

Son los enfermeros de la comunicación: el eslabón donde todo puede fracasar sino no se trabaja con precisión, pero que está invisibilizado en la medicina tradicional (la que cree que el médico es la cabeza del sistema de salud) y sobre el que se invierte pocos recursos para su formación.⁵

⁵ En cambio, un libro que se preocupó por estas cuestiones es Lenon, F. R., *Reflexiones sobre el management de la comunicación*, Ed. La Crujía, Buenos Aires, 2008.

CAPÍTULO 1.

LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL ES UN SABER DE NATURALEZA PRÁCTICA, BASADO EN ESTUDIOS TRANSDISCIPLINARIOS DE LAS CIENCIAS SOCIALES.

De lo que se trata es de formular una "teoría" que facilite la práctica básica del comunicador institucional en su campo de batalla diaria, el teatro donde compiten las estrategias más o menos explícitas por la instalación de nuevas agendas y la agregación de capital simbólico.

Una "teoría" que le permita al vocero, jefe de prensa o director de comunicación, pararse en un piso firme durante el tembladeral cotidiano de su práctica, cuando tiene poco o nada de lo que asirse en su toma imprescindible de decisiones, a la que está exigido aunque hubiera preferido discutir con su jefe o cliente, por el imperio de las duras exigencias de su oficio, sin equivocarse.

Y todavía más: aprovechar cada pregunta, demanda, presión, exigencia a la que se ve sometido en su ejercicio, para introducir su estrategia entre los intersticios de lo planteado, y navegar cómodamente en la búsqueda de sus objetivos, llegando al puerto buscado con el menor esfuerzo posible, sin provocarse más estrés del habitual, y demostrando ante propios y extraños que se está en presencia de un experto en comunicación institucional, un profesional sólido y formado, conciente de sus habilidades y también de sus limitaciones, capaz de salir exitoso de los atolladeros comunicacionales más complejos.

Todo lo demás (atención del cliente sobre sus consejos, más equipo y más herramientas para desarrollar su trabajo, presupuesto), vendrá por añadidura.

I.

Hablamos de una “teoría” para una práctica, surgida desde la práctica misma. Por lo tanto, sólo es “teoría” entre comillas, al sólo efecto mnemotécnico, buscando generar seguridad profesional al vocero, jefe de prensa o director de comunicación en la convulsionada cotidianeidad de su trabajo, de modo que la toma de decisiones instantáneas a la que está obligado sean correctas y, todavía más, le faciliten la llegada a sus objetivos de un modo ágil y en sentido estratégico.

En efecto, la misma práctica debe desplegarse en ese sentido, estratégico, para llegar a donde se pretende con las menores resistencias, sin forzar el estado de las cosas, y generando capital simbólico en forma sustentable.

Si pretendo comprar una copa, no tiene ningún sentido llegar a la caja de la cristalería habiendo derribado todo lo que estaba en el camino. Obviamente, me cobrarán más caro y dejaré una mala impresión en el negocio por siempre.

Y si pretendo asaltar la caja de la cristalería, tampoco tiene ningún sentido hacerlo a la luz pública, y cuando el negocio está lleno de clientes. Mejor realizar la tarea en las horas de la noche y sin testigos.

Y si quiero hacerme dueño del negocio para siempre, seguramente no es asaltando la caja, ni de noche ni de día como podré lograrlo con legitimidad y respaldo de dueños y vecinos, y para siempre.

Cualquier objetivo en comunicación institucional es posible, y en forma permanente, si respeto la base “teórica” y sus “leyes”, que también son una metáfora de las provenientes de las ciencias formalizadas con la matemática, y aunque son aleatorias, no carecen de rigor, ya que nacieron en la pura práctica, allí donde la “verdad” se constituye en relato.

II.

La comunicación institucional es una práctica asentada genéricamente en las ciencias sociales, y más específicamente en el entrecruzamiento de los

estudios culturales y la historia, con la antropología, la comunicación, con las nuevas tecnologías, y el análisis de los medios de comunicación, con las audiencias, sus conversaciones y comportamientos.⁶

Es una práctica artesanal y local, para que la que se exige por un lado un profundo conocimiento de lo que se pretende comunicar, y por el otro, un preciso contexto cultural, mediático y social donde se desarrollará cada planteo.

Es decir, la comunicación institucional no es una disciplina vinculada al marketing, ni puede aprenderse en manuales nacidos en escuelas de países con otras formaciones histórico/culturales.

Cuando una estrategia de comunicación institucional fracasa puede ser por un sinnúmero de razones. Sólo a título de rápido ejemplo de lo que se pretende señalar al explicitar que los cimientos están en las ciencias sociales en forma genérica y, más específicamente, de los estudios culturales, estamos seguros de no equivocarnos si decimos que la crisis de legitimidad de las empresas privatizadas en los dramáticos meses del 2001/2002 se debió a que sus muy importantes inversiones en comunicación institucional estaban dirigidas a los usuarios de sus servicios, en un país que tenía a la mitad de la población en la categoría de no usuarios de agua, gas y telefonía.

Contra lo que pueden creer los responsables en comunicación institucional que estudiaron con manuales de “marketing integrado de las comunicaciones”, también los no usuarios consumen y construyen capital simbólico, también están incluidos de alguna forma en la ciudad y sus relatos urbanos tuvieron la capacidad de fisurar los rígidos edificios de las compañías que necesitaban del “uno a uno” primermundista para una sustentabilidad sin grietas.

⁶ Decimos “conversaciones” en el sentido que Mora y Araujo, M. lo define en su libro *El poder de la conversación*, Ed. La Crujía, Buenos Aires, 2005: “La opinión pública es gente conversando, pero se trata de gente que forma parte de un público masivo cuya existencia puede ser intangible pero es percibida subjetivamente por todos; sin tal conciencia de que cada uno es parte de un conjunto en el que hay otros, sin público masivo, hablar de opinión pública es como hablar de un cuerpo cuando sólo hay un esqueleto, sin musculatura, sin sistema circulatorio, sin vitalidad”. Pág. 27.

Atenta al reduccionismo en el que estoy incurriendo, me animo a decir que es probable que una comunicación que incluyera a los no usuarios de parte de las empresas privatizadas de servicios hubiera posibilitado una transición menos traumática a la vida por la sociedad de entonces.⁷

Sea como fuere, la crisis 2001/2002 obligó –entre tantas cosas- a empezar de nuevo en materia de comunicación institucional, buceando en las realidades locales y sus circunstancias, poniendo –cuanto menos- en tela de juicio las bases de la práctica hasta entonces, intentando una nueva visión operativa, artesanal y local -no totalizadora-, con posibilidades de incluir lo marginal y residual de los relatos sociales que discurren en los medios de comunicación y en las conversaciones, como trayecto crucial de interpretación y actuación para una práctica estratégica efectiva y exitosa.

CAPÍTULO 2.

LAS CINCO “LEYES” DE LA PRÁCTICA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.

Aunque ya se dijo, insistimos: son “leyes” entre comillas, en sentido mnemotécnico, porque no se pueden formalizar –es decir, sólo se puede “comprobar” su existencia en la práctica- y, además, son aleatorias –es decir, pueden fallar, porque no son leyes en el sentido estricto, con posibilidad de aislar los fenómenos posibles.

A pesar de esto, la misma experiencia “demuestra” que si se violan estas “leyes”, lo más probable es que fracase la gestión en comunicación. Y si no fracasa, lo más probable es que hayamos hecho mal el diagnóstico o evaluado

⁷ El profesor de este Posgrado Virtual Follari, R. bien puede horrorizarse por esta liviandad conceptual con la que trato la crisis 2001/2002, a juzgar por las críticas que realiza a los investigadores que dominaron la academia local en comunicación la década pasada (clase *Los estudios culturales como teorías débiles*). No creo, sin embargo, que Jesús-Martín Barbero y Néstor García Canclini, por nombrar algunos de los que critica, se opongan a que los estudios culturales y sus paradigmas sean calificados como teorías débiles.

incorrectamente el contexto o elegido mal las herramientas de comunicación. Es decir, si bien no estamos en condiciones de realizar una comprobación estadística, conozco pocos casos donde habiendo realizado un buen diagnóstico del problema, definido correctamente los objetivos y el posicionamiento, desarrollado con destreza la ejecución de la estrategia, siempre respetando estas “leyes”, se haya fracasado. En cambio, sí conozco casos donde se alcanzaron los objetivos sorpresivamente a pesar de no haber respetado las “leyes”. Pero, en realidad, se había partido de análisis fallidos.

La importancia central de realizar la práctica de comunicación institucional bajo estas “leyes” reside, como ya se dijo, en facilitarle al vocero, jefe de prensa o director de comunicación un piso firme y seguro donde pararse en el tembladeral de sus responsabilidades diarias.

Pero también algo más:

El conocimiento de una “ley” y su formulación metafórica supone que es posible superarla, del mismo modo que conocer la ley de gravedad, permite volar. Antes, por más creatividad o voluntad –y presupuesto- que tuviera Leonardo Da Vinci, resultaba imposible. Lo que tiene fuerza de “ley” tiene rango de inevitable. Si lo hago –si pretendo volar con alas de madera y papel desde una colina- me caeré y me daré un golpe seguro. Respetar la ley de gravedad permite volar, bajo otras condiciones. Pero desde el punto de vista cultural, supone –también- la pérdida de ingenuidad o voluntarismo que vivió la humanidad hasta entonces.

La manifiesta incapacidad o desinterés en pensar la comunicación es quizás el problema más serio entre quienes necesitan trabajar con comunicación institucional.⁸ Y si bien es cierto que en la práctica más estándar, dominada siempre por las urgencias, no hay lugar para el pensamiento, toda reflexión

⁸ Wolton, D., *Pensar la comunicación*, Prometeo libros, Buenos Aires, 2007: “Nadie puede mantenerse a distancia de la comunicación; sino, lo que es más importante aún, todos somos ambivalentes acerca de la idea de ‘saber’, porque las dificultades que encontramos en este dominio remiten muy frecuentemente a las dificultades de cada uno. Preferimos ‘utilizar’ la comunicación para transmitir un mensaje que reflexionar sobre ella, porque ella se transforma rápidamente en un espejo de sí misma”. Pág. 18.

sobre el más omnipresente e ignorado de los saberes de estos tiempos, la comunicación, debería servir como aporte para la construcción de una sociedad más transparente, justa y humana.

1º “LEY”.

EL EXPERTO BUSCA MICRORRELATOS SOCIALES EN MEDIOS Y CONVERSACIONES PARA ENCONTRAR LA ESTRATEGIA PRECISA.

El paradigma de inferencias indiciales fue excepcionalmente definido por Carlo Ginzburg en su libro “Mitos, emblemas, indicios” publicado en 1986. El historiador italiano sorprendió al mundo académico arriesgándose a definir un tipo de conocimiento no racional en el sentido galileano, pero no por eso irracional, a pesar de que sea imposible ya no abstraer sino tampoco generalizar, pues está dominado por el detalle, por las diferencias ínfimas o marginales, que analizadas por un experto que hace uso de los sentidos y también de la intuición, llega a conclusiones ciertas en pocos segundos.⁹

Los saberes que, según Ginzburg, pueden considerarse incluidos en estas “formas de saber tendencialmente *mudas* –en el sentido de que, como ya dijimos, sus reglas no se prestan a ser formalizadas, y ni siquiera expresadas– son variados.

Van desde la medicina –que aprende a leer síntomas- hasta los cazadores – que escruñan huellas-, pasando por todo tipo de saberes que requieren un desciframiento cualitativo al extremo, al punto de lo individualizante, como el

⁹ Ginzburg, C., op. cit. Capítulo “Raíces de un paradigma de inferencias indiciales”. Ford, A., en *Navegaciones. Comunicación, cultura y crisis*, Amorrortu editores, Buenos Aires, 1994, agrega otras teorizaciones similares: “Creo que todo esto no puede ser dejado de lado cuando se piensa en nuevos caminos, en invención social o científica, en habilidades. Lo indiciario, lo aleatorio, lo marginal, los intersticios despreciados como marginales están fuertemente relacionados con el desarrollo de conjeturas e hipótesis. Es lo que teorizó Pierce en la matriz que va del índice a la abducción. Es el camino sinecdótico, ciertamente peligroso, que analiza Clifford (1988), aunque desde otra perspectiva, pues nosotros debemos entrar en algo que no tiene forma. Es la serendipity tanto en su versión popular como en su versión científica”. Pág. 213.

saber de los detectives –analizando indicios, sistema relatado con maestría en la obra de Arthur Conan Doyle, donde explicita el método de conocimiento de Sherlock Holmes-, de los marinos, historiadores o del *connoisseur*. Y también de los psicoanalistas, como escribió Sigmund Freud en *El Moisés de Miguel Ángel*, quien retomando las enseñanzas del pintor italiano Giovanni Morelli dijo: “Yo creo que su método se halla estrechamente emparentado con la técnica del psicoanálisis médico. También ésta es capaz de penetrar cosas secretas y ocultas a base de elementos poco apreciados o inadvertidos, de detritos o ‘desperdicios’ de nuestra observación”.¹⁰

El vocero, jefe de prensa o director de comunicación, cuando tiene la actitud de un experto, también llega a conclusiones penetrando agudamente en **microrrelatos sociales**, información marginal, desperdicios de conversaciones o sucesos imperceptibles que aparecen en los medios de comunicación masivos o segmentados, que se ordenan de una manera única a través de su mirada atenta y facilitan un encuadre original y certero que, en forma fulmínea, le abren el camino correcto al problema de comunicación que lo obsesiona.

Claro que no todo vocero, jefe de prensa o director de comunicación es un experto. Se forja esa calidad con una actitud que exige, antes que nada, la lectura, mirada y escucha diarias, de todos los medios de comunicación masivos y del segmento sobre el que está trabajando, como mínimo, y a toda hora.

Pero también con la convicción de que cada problema es único y su solución también lo es, porque la comunicación institucional es una disciplina eminentemente artesanal y cualitativa al extremo de lo individualizante.

En lo concreto, esto exige un profundo conocimiento de lo que se pretende comunicar y supone una formación en ciencias sociales, antropología y estudios culturales e históricos, que es lo que facilitará un piso de sensibilidad para comprender al instante los desafíos de su urgencia o del plan que debe llevar a cabo. También puede suceder que jamás haya pasado por la

¹⁰ Citado por Ginzburg, C., op. cit, pag. 141.

universidad. En ese caso, si tiene vocación de comunicar y obsesión de experto, ni siquiera es necesario explicarle a este experto que necesita en forma ineludible un profundo conocimiento de lo que tiene que comunicar.¹¹

2º "LEY".

NO EXISTE CIUDAD SIN MEDIOS, NI MEDIOS SIN CIUDAD.

Aunque pueda parecer absurdo, hay clientes que contratan profesionales de la comunicación, pero serían felices si los medios de comunicación no existieran. Si: existe la nostalgia de un tiempo que no conocieron, donde los medios no existían o no eran importantes. Lamentan la importancia de los medios en la vida cotidiana y, aún más, quisieran volver a hacer política o negocios como supuestamente se hacía antes, cuando no había medios.

Por supuesto que el fenómeno de los medios de comunicación masiva es relativamente reciente, pero sólo en términos históricos. Ninguno de nuestros contemporáneos conoció una era sin medios de comunicación masiva.

Franklin D. Roosevelt en los Estados Unidos y Juan D. Perón en la Argentina fueron los dos primeros presidentes en sus respectivos países que llegaron al poder gracias a la utilización de la radio en sus campañas electorales. Ambos percibieron que la comunicación masiva era un instrumento fenomenal de construcción política y dedicaron gran cantidad de horas, esfuerzos, funcionarios e importantes presupuestos en la materia.^{12 13}

¹¹ Merklen, D., *Pobres ciudadanos. Las clases populares en la era democrática (Argentina, 1983-2003)*, Editorial Gorla, Buenos Aires, 2005, detalla con maestría el piquete que durante una semana de fines del 2000 lideró Luis D'Elía en la ruta 3, para hacer "visible y audible" una "existencia social reprimida y articular una nueva demanda social en la cual se buscaba establecer un vínculo de nuevo tipo con el Estado". Págs. 64 y 74 y 75.

¹² Lennon, F.R., *Edward Bernays. El hombre que inventó las relaciones públicas*, Imagen libros, Buenos Aires, 1999, detalla la relación de Bernays con Roosevelt.

¹³ Sirven, P., *Perón y los medios de comunicación*, CEAL, Buenos Aires, 1984, describe la trayectoria del tres veces presidente de la Argentina en relación a los medios.

Tal vez el malestar provenga más de la masividad que de los medios. La televisión y su reinado en todos los estratos sociales enfrentó a la política y a los negocios a la “verdad” de la imagen, revelada a millones, saltando el cerco de la palabra escrita que suele restringirse a minorías y de la “magia” de la radio, el medio que por formato tiene más facilidades para ocultar cualquier realidad.

Las nuevas tecnologías hicieron también lo suyo. Cada vez más medios, chicos, medianos y grandes parecen invadir la vida cotidiana en las ciudades. Y las instituciones, empresas y gobiernos habitualmente se sienten sometidos al imperio de las preguntas –permanentes- que molestan.

Pero aún cuando se pretenda no consumir medios (“no veo televisión ni escucho radio”), los que vivimos en la ciudad –cualquiera- estamos cruzados por la experiencia mediática. No hay otra posibilidad de que así sea. De otro modo, la relación entre las personas sería inviable y no transitaría información social.

Incluso es bastante difícil realizar cualquier práctica ignorando a los medios de comunicación. Seguramente podrá ser posible para quienes no necesiten generar legitimidad o respaldo o no busquen transformar algún estado de cosas. Pero es prácticamente imposible que una persona transcurra su vida sin llevar algún problema al debate público, que siempre transcurre en un solo lugar: el amplísimo y diverso complejo multimediático de las ciudades.

Va de suyo que la práctica de comunicación institucional se realiza atravesando la planoplia de medios que entrecruza la vida de las ciudades y trama cada cultura local. “La ciudad no se explica sin los medios, como los medios no se explican sin la ciudad”, postuló Aníbal Ford.¹⁴

El experto en comunicación institucional debe conocer todos los medios de comunicación masiva, pero no sólo la frecuencia y programación, sino también la estructura vertical de las empresas y redacciones y cada periodista,

¹⁴ Ford, A., op. cit. Pág. 58.

productor o editor que pueda necesitar para el ejercicio de su trabajo. También, claro, debe enfocarse en conocer los medios de comunicación del segmento al que está abocado.

Y a riesgo de ser obvia, es imprescindible que tenga capacidad de reconocer la dinámica de la información cuando se transforma en noticia, para descubrir anticipadamente riesgos, oportunidades, respuestas posibles, salidas viables. Pero también para sostener un diálogo razonable con los periodistas, que

muchas veces se ven ametrallados por responsables de comunicación que ignoran los códigos más elementales del oficio periodístico.

Pero también debe estar atento a lo que sucede en la calle. Justamente por esta misma "ley": "los medios no se explican sin la ciudad" dice Ford, sin lo que sucede en la calle. Y cita a Néstor García Canclini, quien mostró de qué modo medios y ciudad funcionan "en eco".¹⁵

3º "LEY".

TODOS LOS MEDIOS -CHICOS, MEDIANOS Y GRANDES- INTERVIENEN EN LA FORMACIÓN DE LA OPINIÓN PÚBLICA.

Se sabe (¿se sabe?) que la opinión pública no es rígida, ni estable. Tampoco única, claro. Cambia, se transforma, se estabiliza, vuelve a cambiar. Lo que las personas creen acerca de los distintos asuntos en debate público en un momento dado, discurre en forma constante y permanente por todos los escenarios sociales posibles, desde las colas frente a las paradas de los colectivos hasta los medios de comunicación masivos, pasando por las góndolas de los supermercados, las redes sociales, los nuevos medios en línea

¹⁵ Ford, A., op. cit. Pág. 58.

y el kiosco de los diarios o la carnicería, cualquier lugar donde se desplieguen los relatos sociales están configurando opinión pública.

La diferencia entre un medio como TN, por ejemplo, y el rumor que es esparcido junto al lustrabotas que trabaja en la esquina de un bar ubicado en una zona de relevancia social en una ciudad, es el tiempo en alcanzar repercusión masiva.¹⁶

Pero entre la repercusión inmediata de una información transmitida por un canal de noticias y los meses y años que puede tardar un rumor en instalarse en la opinión pública, existen infinidad de alternativas, y todas llegarán al debate público, antes o después, si respetan las "leyes" de la práctica.

Es habitual que un cliente ansioso por alcanzar rápida repercusión exprese su frustración porque una declaración o evento no haya aparecido en los diarios de mayor circulación de una ciudad. Y es probable que un responsable de la comunicación poco experto cometa el error de llamar en forma insistente a sus periodistas conocidos de esos medios en la búsqueda de la publicación ansiada. Hasta es probable que, en determinadas circunstancias, incluso lo logre. Sin embargo, también puede ser probable que de tanta insistencia la publicación de la nota denote molestia con cierta crítica en la edición de la nota o buscando cierta complicidad con los lectores del medio a través de alguna ironía. O, peor, también puede suceder que esa insistencia lo haya inhabilitado para llamar en forma insistente a sus periodistas conocidos para cuando realmente esté frente a un problema.

Los clientes o los responsables de comunicación poco expertos no comprenden que también se comunica en la formas de comunicar. Dicho así,

¹⁶ La incidencia de los rumores en la formación de opinión es asunto estudiado. En lo personal, conozco de primera fuente el caso de un lustrabotas que tiene su puesto en la esquina del bar "La Biela", que una tarde al requerirle una lustrada para mis zapatos, no ocultó su consternación porque "antes que usted, atendí al oncólogo de Fernando De la Rúa, que me dijo que el Presidente tiene un cáncer avanzado y su tiempo de vida no llegaba a seis meses". Era abril del 2000. De la Rúa, como se sabe, no murió todavía de cáncer. Al ver años después al lustrabotas le pregunté por el oncólogo de De la Rúa, y me dijo que nunca más supo de él, ni siquiera si era cierto que el sujeto era oncólogo. Este episodio me permitió entender de qué modo ciertos servicios de inteligencia intervienen en la agenda pública.

parece obvio. La capacidad para contextualizar la información que se ofrece a un medio determinado en un momento dado, es un secreto clave a manejar o aprender a hacerlo para evitar errores o perder oportunidades. Pero el tembladeral cotidiano confunde a los que no son expertos, que incomprensiblemente eligen los caminos más difíciles a los más sencillos: siempre será mejor ofrecer información a aquellos medios o periodistas interesados que presionar a los que –por cualquier motivo- no tienen posibilidad de escucharnos.

Además, los medios o periodistas que se interesarán seguramente serán más que los que no. Diarios en papel más chicos, medios en línea del segmento, agencias que distribuyen información por las redes, periodistas de radios que no lideran el share.

Curiosamente o no, cuando una buena información aparece en un diario de poca circulación o un nuevo medio on line, llegará más temprano que tarde a los grandes medios tradicionales, y no por imperio de ninguna presión, sino por algo elemental. Los periodistas son los más grandes consumidores de medios, y leerán la información que a ellos no les llegó en otro medio que no es el medio en el que trabajan, y buscarán tomar contacto con esa fuente que les resultó esquivada.

Así, el experto en comunicación institucional llevará a su cliente al gran medio tradicional con alguna otra información que sea de interés para el periodista de ese medio, sin tener que haber rogado nada a nadie, y sin desperdiciar el tiempo precioso de sus horas de trabajo pico como comunicador institucional.

La opinión pública se forma con todos los medios. No existen medios “chicos” para la formación de la agenda. Cada medio, además, tiene sus propios tiempos, sus propias audiencias, sus modos particulares de interesarse por una información y no por otra.

Además, no sólo los periodistas son grandes consumidores de medios. Todos los diarios o revistas o nuevos medios, incluyendo las redes sociales, tienen más o menos lectores, tienen más o menos audiencia. Siempre habrá un

paquete más o menos importante de personas que llegarán a la información publicada en todos o casi todos los medios de una ciudad. Una información circulando, bajo su propia dinámica –que siempre es la dinámica del interés genuino del público o del interés de algún interesado-, trasciende masivamente, antes o después, si forma parte del interés masivo en un momento dado.

Por el contrario, una información podrá salir en la tapa del diario de mayor circulación de una ciudad, pero si no forma parte del interés masivo en un momento dado, no sólo debería merecer una dura sanción en el medio en cuestión de los responsables de llevar a tapa un tema que no es del interés del público, sino que no logrará trepar el muro sobre el que se despliega el debate social.

Pero esto ya forma parte de la próxima “ley”.

4º LEY.

LAS NOTICIAS ESTÁN COPRODUCIDAS ENTRE LOS MEDIOS Y LA SOCIEDAD.

Uno de los problemas más frecuentes con los que se enfrenta el experto en comunicación institucional es esta poderosa “ley” de la formación de opinión pública y, por lo tanto, de su práctica.

Se hace muy difícil aceptar que las distintas “tribus masivas”¹⁷ de nuestra ciudad (entre otras, la propia), coproducen con los medios las noticias que aparecen, y por supuesto también las que no aparecen. No hay argumentación racional que pueda derribar el escarpado muro diseñado por, “no tal vez con

¹⁷ Wiñazky, M., *La noticia deseada. Leyendas y fantasmas de la opinión pública*, Marea editorial, Buenos Aires, 2005: “El sentido literalmente auricular de concepto ‘audiencias’ es en realidad insuficiente. Las audiencias no sólo escuchan. Oyen, pero también leen, se sumergen en universos televisivos y digitales y configuran teorías y supersticiones. Preferimos utilizar el concepto antropológico de tribu, y ampliarlo al de ‘tribu masiva’”. Pág. 9.

toda intención, pero sí con toda eficacia, los 'úteros fantásticos de masas infantilizadas', según la concepción del filósofo Peter Sloterdijk".¹⁸

Como bien lo demostró el periodista y filósofo Miguel Wiñazky "vivimos bajo el imperio de la noticia deseada. Aquella en la que la opinión pública quiere creer". Las noticias deseadas son la superestructura de una estructura social que "pretende permanecer siempre creyendo lo que más le conviene".¹⁹

El cliente del vocero, jefe de prensa o director de comunicación jamás podrá aceptar que ESA noticia aparecida en ESE medio no fue publicada SOLO por el interés particular del medio o el interés particular de alguien.

Las noticias aparecidas en un medio (en rigor, sólo es noticia cuando una información aparece en un medio), según esa visión generalizada, son publicadas o puestas al aire para conveniencia de directivos o dueños, despreocupados del interés público, y sólo atentos a negocios particulares o personales.

Sin desconocer que la producción de noticias creíbles por las mayorías sociales es una industria de empresas privadas, es decir, que tiene fines de lucro, que se obtienen a partir de la venta de ejemplares, pero sobre todo de la publicidad privada y estatal, es clave comprender que se trata de compañías dedicadas a la construcción de capital simbólico, o sea, que necesitan respetar el pacto de confianza diario con sus respectivas audiencias para sobrevivir y crecer.

Si de lo que se tratara es de producir medios con noticias que beneficien a los dueños o a los anunciantes, sin más, hacer periodismo exitoso sería mucho fácil, y no hubieran caído tantas empresas pequeñas, medianas y grandes a lo largo de la historia.

¹⁸ Citado por Wiñazky, M., op. cit., pág. 25, fuertemente influenciado por la trilogía Esferas del filósofo alemán, sobre todo *Esferas I. Burbujas*, Barcelona, Siruela, 2003.

¹⁹ Wiñazky, M., op. cit., pág. 9.

Los medios de comunicación privados que no logran empatizar con un segmento más o menos grande de la audiencia, están obligados a perecer. No existe otra posibilidad. En la Argentina, también puede suceder que cierren los medios por empatizar excesivamente con audiencias que aprueban al gobierno de turno, que cree que eliminando al medio a través de cambios intempestivos de reglas de juego, elimina las críticas de ciertas franjas sociales.

Si de algo sirvió la Ley de Servicios Audiovisuales que aprobó el Gobierno nacional sin el consenso de uno de los actores más activos en la comunicación, las empresas privadas, fue que posibilitó la apertura de un debate inédito en la Argentina acerca del rol de los medios en la sociedad moderna, o posmoderna. Incluso abrió una discusión fenomenal entre los medios privados. De distintos momentos memorables, sobresalió la contratapa de Jorge Fontevecchia un domingo en el bisemanario Perfil, donde criticó al Grupo Clarín –y en particular a Wiñazky, editor del diario y responsable de la formación académica del grupo- por aceptar, sin rebelarse, que las tribus masivas locales guíen la línea editorial de Clarín, avalando todo lo que hace cualquier gobierno al llegar al poder y criticando todo lo que hace cualquier gobierno cuando se está yendo.²⁰

Fontevecchia, claro, puso su propia editorial como ejemplo contrario, y hablando desde una supuesta responsabilidad ciudadana, resaltó que el caso de Perfil es distinto, ya que se adelantó a criticar gobiernos cuando todavía gozaban de las mieles del respaldo popular y en los momentos de caída en la opinión pública, prefería no hacer leña del árbol caído.

Pero el experto en comunicación institucional no fue sorprendido por la editorial del dueño de Perfil. Siguiendo la desaparecida La Semana, Noticias, Perfil cuando era diario, Perfil como bisemanario, percibió sin esfuerzo que los tiempos de la editorial de Fontevecchia y de Clarín son distintos. Como también son distintos los tiempos de ambos con La Nación. Y de los tres con Página/12. Y de los cuatro con Crítica. Hay muchos medios, cada uno con sus propios tiempos o impronta, como parece obvio. Aunque nada parece suficientemente

²⁰ Fontevecchia, J., *¿Mejor tarde que nunca?*, Perfil, Buenos Aires, 23/1/2010.

obvio en comunicación, y mucho menos durante el habitual tembladeral cotidiano. Vaya a saber por qué razón, el cliente –o tal vez, simplemente, todas las personas que viven en este mundo- pretende que los medios escriban las cosas tal y exactamente como él las ve.

Las distintas visiones de los medios, sus tiempos, cada impronta, lejos de ser un problema para el experto en comunicación institucional es un instrumento excepcional para trabajar en la formación de la opinión pública. Son información valiosísima que permite discriminar qué datos pueden interesar a un medio y no a otro, cuál es el momento para acudir a hablar con tal periodista y no con tal otro. Y si el periodista me atiende y publica la información que le doy, no es porque está violando ningún precepto profesional, sino todo lo contrario: está cumpliendo estrictamente con el pacto tácito que tiene con sus lectores. Forma parte de la capacidad del experto saber a qué medio y a qué periodista acudir en cada momento con la información apropiada.

5º LEY.

EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, LA FORMACIÓN DE OPINIÓN PÚBLICA SE INICIA EN LOS DIARIOS, SE POLEMIZA EN LAS RADIOS Y SE CONSOLIDA EN LA TELEVISIÓN.

Cada ciudad tiene su personalidad. Y la rebelde Buenos Aires, que desde los tiempos del Virreynato quiere domesticar de los más diversos modos, puede jactarse de haber roto con el oscurantismo centralista español a fuerza, más que nada, de los medios.

Pionera en la producción y distribución de productos culturales en América latina, la historia de esta ciudad no se entiende sin la excepcional influencia de los medios de comunicación en el debate público. Aunque siguiendo con la ley anterior, la diversidad de medios que siempre existieron en Buenos Aires no es por sí: la opinión pública local, a través de sus tribus diversas, debate todo y todo el tiempo. Por lo que no es una casualidad que, además de Mariano

Moreno, Bartolomé Mitre y Alberto Gainza Paz, la ciudad cobijara a hombres de vanguardia de la talla de Natalio Botana, Héctor Yankelevich, Roberto Noble, Goar Mestre, Héctor Ricardo García, Jacobo Timermann, Julio Ramos, por nombrar unos pocos.

Buenos Aires tuvo el primero o uno de los primeros periódicos del continente latino, una de las primeras radios, el primer canal de televisión, y la circulación de diarios más alta. Como todo sucede en la Argentina, las políticas erráticas y la presión -también expropiación- de los gobiernos sobre las empresas privadas de medios pusieron límites muy concretos a la evolución tecnológica, y ahora nuestra ciudad quedó bastante atrás de San Pablo, México e incluso Santiago de Chile. Pero los medios de comunicación y sus noticias coproducidas y deseadas por las tribus masivas siguen tallando en forma decisiva en la formación de opinión pública, para malestar –y a veces odio, a veces venganza- de los políticos argentinos que aún en el siglo XXI creen posible terminar con los juicios adversos de la ciudadanía castigando a los medios privados (que, por cierto, no se privan en muchos casos, a su vez, de vengarse de los políticos que perjudican sus intereses empresarios).

Sea como fuere, el experto en comunicación institucional sabe que aunque perdieron circulación y facturan cada vez menos, los diarios no perdieron influencia. Es que por imperio de algún destino difícil de dilucidar, se hace extremadamente trabajoso que los noticieros de la radio y de la televisión, o algún programa de radio o TV, tomen por ellos mismos una información que no apareció en algún diario.

Esto no es así en otras ciudades de la Argentina, y mucho menos en otras ciudades del mundo. Pero es así en la ciudad de Buenos Aires. Gerentes de noticias, productores y periodistas difícilmente tengan sus propias fuentes o credibilidad en ellas como para producir noticias que antes no hayan visto escritas en las letritas de molde de alguno de los 10 diarios en papel que circula por la Ciudad, sin contar con los gratuitos.

No es que la noticia empieza literalmente en los diarios. Digamos que ahí empieza para el resto de los periodistas. Claramente, una noticia puede aparecer primera en un portal o sitio de noticias en línea. O puede navegar profusamente por alguna de las redes más populares. O simplemente circular por email.

Pero en los productores de radio y televisión (incluso los que tienen formación gráfica, tal vez porque sus jefes no) una noticia sólo lo es, cuando apareció en un diario en papel.

En cambio, los noticieros y programas de las radios AM de la Capital son el escenario ideal para la polémica entre las distintas campanas de una información. La panoplia poliédrica de una noticia, que difícilmente se concentren en un solo diario, se despliegan a gusto por el éter y sus circunstancias: las desgrabaciones que empresas especializadas realizan de los asuntos más importantes, retroalimentando la discusión.

Esa polémica tiene grandes dificultades para trasladarse al lenguaje televisivo de los noticieros. Tiene más facilidades en los programas políticos de los canales de cable, con bajísimo rating, pero los noticieros, que son lo que mira la mayoría, deben editar de tal modo las diversas posiciones sobre un mismo asunto, que es imposible hacerlo sin un drástico criterio editorial, que hasta llega a ser maniqueo: el bueno y el malo, la víctima y el victimario, el político y la gente. La complejidad analítica parece ante la versión simplista de la realidad televisiva. Y aunque la audiencia siempre ve más de lo que se le muestra a través del sistema revelador y difícilmente manipulable que tienen las cámaras, la cristalización de las opiniones –en un momento dado- llega con la televisión a su cumbre. Por lo menos, hasta que todo empiece de nuevo y se ponga en marcha la configuración del próximo escenario.

EPÍLOGO.

TODO ES PROVISORIO.

Es infinito lo que puede agregarse en materia de práctica de comunicación institucional.

Por ejemplo, que las cinco “leyes” explicitadas aquí sólo funcionan para los que consumen medios, para los que están en la ciudad. Para los que están fuera de la ciudad, se necesita trabajar con comunicación popular. El asunto no es menor. La gran mayoría de los programas sociales y de salud de los gobiernos fracasan porque los presupuestos de comunicación se invierten en los medios que consume la clase media.

Por ejemplo, que el esfuerzo de todos los sectores marginados por ser incluidos (desde las organizaciones sociales hasta los travestis, desde los que luchan contra la trata de personas hasta los que promueven el matrimonio gay), exige un dedicado esfuerzo mediático, y por lo tanto se necesita la capacitación adecuada, como si se tratara de empresas multinacionales. Es justo que quienes tengan más necesidades sean asesorados por los mejores abogados y los mejores responsables de prensa.

Por ejemplo, que todo lo que aquí se dice es provisorio, porque aquí y ahora, la banda ancha que empieza a llegar a pueblos remotos de nuestro continente latinoamericano está tramando una nueva cultura, de la que poco conocemos. Las facilidades tecnológicas y las redes sociales están constituyendo el postperiodismo, una era donde es probable que el periodista pierda su rol ordenador de la realidad a través de las noticias, para configurar un tiempo donde si todos pueden ser periodistas, ninguno lo será.²¹

Los nuevos medios irrumpen en nuestra vida cotidiana a muchísima menor velocidad de lo que imaginaron los tecnólogos, pero bastante más pronto de lo que hubiéramos imaginado nosotros, simples ciudadanos de una transición entre inmigrantes digitales y digitales nativos, donde más de una vez

²¹ Levis, D., *Innovación tecnológica, medios de comunicación y modos de expresión. Los TIC entre la red de las industrias de la cultura y la libre creatividad*, Posgrado Virtual, Buenos Aires, 2009: “Se empieza a consolidar un nuevo modelo de comunicación social en el que las industrias de la cultura y los mass media dejan de tener el monopolio de la palabra y de la imagen pública”.

quisiéramos cristalizarnos inertes, pero siempre algo o alguien nos empuja desde atrás hasta que nos subimos.

Los debates son intensos. A más Internet, más omnipresencia de la comunicación, que parece tomarlo todo. No porque todos los ciudadanos crucen por las ciudades con sus teléfonos inteligentes. Sino porque los gobiernos, aún los antediluvianos que creen que castigando a algunos medios lograrán seguir ganando elecciones, están exigidos a distribuir netbooks entre el raleado alumnado de las escuelas de provincia para mostrar vocación de futuro y los niños de las villas que tal vez fuman paco van a los cibercafés de las estaciones de trenes para que otros niños que tal vez no fuman paco les enseñen a usar jueguitos en línea.²²

El futuro es por definición lo que no conocemos, suele repetir el periodista y experto en política internacional, Jorge Castro. Por sus interrogantes, es también lo que tememos.

Aquí, en Buenos Aires, desde que aterrizaron en los tiempos del gobierno de Arturo Frondizi los primeros expertos en comunicación internacional, traídos por las empresas norteamericanas que el gobierno alentó a instalarse en la Argentina, mucha agua corrió bajo el puente. Nuestro país pasó por casi todos los estadios posibles en materia de medios, comunicación, política y economía en estas décadas. Sin embargo, y a pesar de todo, no hay menos medios sino más. Más diarios, más radios, más canales, más productoras, más nuevos medios. Y en línea con esto, no hay menos voceros, jefes de prensa y directores de comunicación, sino más. Y más habrá también en el futuro. Aunque, claro: todo –siempre- es provisorio.

Bibliografía.

²² Nobile, N., *Usando la Red para comunicar*, Posgrado Virtual, Buenos Aires, 2009: "Quienes hoy escriben y son leídos en la Red, están activamente participando en la construcción de un campo de opinión pública. Interfiriendo en los mensajes publicitarios. Provocando 'ruido' en la difusión periodística".

- Bordieu, Pierre, *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Anagrama, Barcelona, 1997.
- Conan Doyle, Arthur, *Estudio en escarlata*, AGEBE editorial, Buenos Aires, 2005.
- Elizalde, Luciano, *Estrategias en las crisis públicas*, Ed. La Crujía, Buenos Aires, 2001.
- Ford, Aníbal, *Navegaciones. Comunicación, cultura y crisis*, Amorrortu editores, Buenos Aires, 1994.
- Ford, Aníbal, *La marca de la bestia. Identificación, desigualdades e infoentretenimiento en la sociedad contemporánea*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, 1999.
- García Canclini, Néstor, *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, Paidós Ibérica, Barcelona, 2005.
- Ginburg, Carlo, *Mitos, Emblemas, Indicios. Morfología e historia*, Gedisa Editorial, Barcelona, 1994.
- Izurieta, Roberto et al, *Estrategias de comunicación para gobiernos*, Ed. La Crujía, Buenos Aires, 1999.
- Kaplun, Mario, *El comunicador popular*, Editorial Lumen, Buenos Aires, 1995.
- Lennon, Federico Rey, *Edward Bernays. El hombre que inventó las relaciones públicas*, Imagen libros, Buenos Aires, 1999.
- Lennon, Federico Rey, *Reflexiones sobre el management de la comunicación*, Ed. La Crujía, Buenos Aires, 2008.
- Massoni, Sandra, *Estrategia. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, Homo Sapiens, Rosario, 2007.
- Martínez Pandiani, Gustavo, *La revancha del receptor. Política, Medios y Audiencias*, Ediciones Universidad del Salvador, Buenos Aires, 2008.
- Merklen, Denis, *Pobres ciudadanos. Las clases populares en la era democrática (Argentina 1983/2003)*, Editorial Gorla, Buenos Aires, 2005.

- Mora y Araujo, Manuel, *El poder de la conversación. Elementos para una teoría de la opinión pública*, Ed. La Crujía, Buenos Aires, 2005.
- Pérez, Rafael Alberto, *Estrategias de comunicación*, Editorial Ariel, Barcelona, 2005.
- Sirvén, Pablo, *Perón y los medios de comunicación (1943/1955)*, CEAL, Buenos Aires, 1984.
- Wiñazky, Miguel, *La noticia deseada. Leyendas y fantasmas de la opinión pública*, Marea Editorial, Buenos Aires, 2005.
- Wolton, Dominique, *Sobrevivir a Internet*, Gedisa editorial, Barcelona, 2000.
- Wolton, Dominique, *Pensar la comunicación*, Prometeo libros, Buenos Aires, 2007.

Para citar este artículo:

Mercado, Silvia (15-06-2010). LAS CINCO "LEYES" DE LA PRÁCTICA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. Bases "teóricas" para el experto en el tembladeral de su batalla diaria.

FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Año V, Número 13, V1, pp.87-112

ISSN 1669- 4015

URL del Documento : <http://www.cienciaried.com.ar/ra/doc.php?n=1266>

URL de la Revista : <http://www.cienciaried.com.ar/ra/revista.php?wid=9>