

# EL SINDROME DE FUNES

LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN EL SIGLO XXI

Federico Rey Lennon



 REY LENNON  
EDICIONES | *Comunicación*

Rey Lennon, Federico

El síndrome de Funes: la comunicación corporativa en el siglo XXI. - 1a ed. - Buenos Aires: Rey Lennon Ediciones, 2014.

E-Book.- (Comunicación / Federico Rey Lennon)

ISBN 978-987-45484-0-5

1. Comunicación. 2. Relaciones Públicas.

CDD 659I.

©Federico Rey Lennon de la presente edición.

©Ediciones Rey Lennon de la presente edición.

©2014 MORGUEFILE de la fotografía de la portada.

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

Editado digitalmente en Buenos Aires, Argentina en el mes de abril de 2014.

ISBN: 978-987-45484-0-5

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723.

# ÍNDICE

<i>INTRODUCCIÓN</i>	4
<i>EL SÍNDROME DE FUNES</i>	6
<i>LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE</i>	11
<i>USA BAJO FUEGO</i>	15
<i>APRENDER A DIALOGAR</i>	22
<i>LOS DIRCOM ANTE LA CRISIS ARGENTINA (2001/2002)</i>	34
<i>COMPETENCIA Y PODER</i>	41
<i>ENTRE EL PRAGMATISMO Y LAS BUENAS INTENCIONES</i>	44
<i>LOS VIDEOJUEGOS: ALIMENTO PARA NUESTRO CEREBRO</i>	53
<i>ÍNDICE DE NOMBRES</i>	58
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	61
<i>ACERCA DEL AUTOR</i>	64

# INTRODUCCIÓN

Recuerdo, cuando niño, que mi abuelo solía regalarme cada tanto tiempo un caleidoscopio. Era fascinante girar ese pequeño cilindro de cartón y mirar a través del pequeño orificio apuntando hacia la luz. Las pequeñas piezas de vidrio formaban hermosas figuras de colores que iban cambiando a medida que uno rotaba el cilindro. Figuras como la que ilustra la portada de este libro, pequeños arco iris geométricos.

Preparando la edición de este libro, en el que se recopilan algunos de mis artículos de las últimas dos décadas, pensaba en ese caleidoscopio del abuelo. Los pequeños ensayos puestos ahora por primera vez en conjunto, conforman una figura multicolor que describe de manera adecuada ese clima de *fin de siècle* que hoy nos toca vivir.

Como señala Alejandro Llano<sup>1</sup>, estamos transitando un tiempo en el que el pasado no termina de pasar y el futuro no termina por llegar. Estos textos que aquí reúno tienen esa marca indeleble.

Asimismo, la metáfora del caleidoscopio también se aplica aquí al lector. Es una invitación a que combine de la manera que guste el orden de lectura de estos artículos y así, forme cada uno su propio texto.

Unas breves palabras sobre estos artículos. El primero, “El Síndrome de Funes”, que da título al libro, responde a una lectura simbólica del texto de Jorge Luis Borges y pretende alertar sobre uno de los males de este milenio, el exceso de información. Se enlaza casi perfectamente con el segundo, “La organización inteligente”, que pone luz sobre la manera de transformar esa voluminosa

---

<sup>1</sup>Cfr. LLANO, Alejandro. *La nueva sensibilidad*, Madrid: Espasa, 1988; citado por GARCÍA NOBLEJAS, J.J. en *Medios de Conspiración Social*, Pamplona, EUNSA, 2º ed., 1998, pp. 24.

información en verdadero conocimiento que aporte beneficios para las organizaciones.

Tanto “USA Bajo Fuego” como “Los Dircom ante la crisis argentina” son quizás los artículos que describen cuestiones más coyunturales y por ello más atados al contexto en el cual fueron escritos. Pero creo que de su lectura pueden colegirse algunas enseñanzas para enfrentar situaciones complejas como las descriptas.

“Aprender a dialogar” y “Competencia y poder” condensan parte de mi visión de lo que considero son las relaciones públicas modernas; lo que he intentado transmitir a mis alumnos a través de gran parte de mi prédica docente.

En “Entre el pragmatismo y las buenas intenciones” intenté plasmar una mirada particular sobre la tan mentada Responsabilidad Social Empresaria, y si bien son muchas las compañías que hoy han incorporado de manera efectiva este concepto, muchas aún están en deuda con la sociedad.

Por último, “Los videojuegos: alimento para nuestro cerebro” está aquí como podría no estarlo ya que no habla específicamente de la comunicación empresarial. Es un artículo que escribí en su momento como respuesta a las miles de críticas que llovieron y siguen lloviendo sobre esta modalidad de juego que el texto se ocupa de reivindicar.

Este es también el libro inaugural de [Ediciones Rey Lennon](#), una propuesta editorial para acercar buenos textos a los nuevos lectores digitales, aprovechando las facilidades que nos dan las nuevas tecnologías. Propuesta y desafío personal que espero de muchos frutos. El libro no ha muerto, simplemente ha cambiado de soporte.

Por último, quería dedicar este libro a dos personas que el nuevo milenio trajo a mi vida. Sofía, mi mujer, y Francisco José, mi sexto hijo. Sin su amor todo sería más difícil.

FRL. Buenos Aires, enero de 2014

# EL SÍNDROME DE FUNES

"Sospecho, sin embargo, que no era capaz de pensar."

Jorge Luis Borges<sup>2</sup>

La tesis central que mueve estas breves reflexiones<sup>3</sup> es que las nuevas tecnologías de la información, en particular la informática y la tecnología en general, han contribuido a acrecentar la capacidad de memoria de la organización a niveles insospechados hace poco más de diez años. Este es acaso su mayor aporte. Sin embargo, ello no ha significado un aumento similar en la capacidad de pensar.

En un relato que Jorge Luis Borges escribió en 1942, se narra la historia de un singular personaje: Ireneo Funes, el memorioso. Según cuenta Borges, Funes era un peón de campo nacido en Fray Bentos, República Oriental del Uruguay. Una trágica, acaso providencial, caída de un caballo azulejo lo confinó a un

---

<sup>2</sup> BORGES, Jorge Luis, "Funes el memorioso", en la colección de cuentos titulada *Artificios*, publicada bajo el título *Ficciones* junto a otra recopilación de relatos titulada "El jardín de senderos que se bifurcan".

<sup>3</sup> Este artículo apareció originalmente bajo el título de "El síndrome Funes. Reflexiones acerca de la computadora y su relación con el pensamiento humano", en *Intermedios*, año XII, Nº 479, Diciembre de 1996. Luego se publicó como "El síndrome Funes" en *Nueva Lectura*, tomo III, año 4, nº 39, Mayo de 1997, pp. 78-81. Más tarde lo incluí en el libro *Reflexiones sobre el management de la comunicación*, REY LENNON, Federico; BARTOLI PIÑEIRO, Javier, Buenos Aires, La Crujía, 2008.

pobre lecho en un humilde rancho de la campiña oriental. Fue entonces cuando se produjo en Ireneo un cambio sustancial, a causa del accidente desarrolló una cualidad prodigiosa: la de la perfecta memoria.

Comenta Borges que para Funes "el presente era casi intolerable de tan rico y tan nítido, y también las memorias más antiguas y más triviales." Así, al igual que cualquier computadora de última generación y de máxima capacidad de almacenamiento, Funes podía recordarlo todo. Su memoria era infalible. "Más recuerdos tengo yo solo", dirá, "que los que habrán tenido todos los hombres desde que el mundo es mundo." Y agregará, "Mi memoria, señor, es como vaciadero de basuras."

Escapando, o no, a la intención de su autor, este cuento constituye una interesante alegoría sobre el impacto de las tecnologías de la información en el conocimiento humano. Hoy cualquier persona con acceso a una PC de mediana capacidad conectada a la Internet o desde su teléfono "inteligente" con unos conocimientos informáticos elementales posee una capacidad de "memoria" mayor que la que han tenido los hombres desde que el mundo es mundo. Pero, al igual que el patético personaje borgeano, esa persona no está por ello capacitada para pensar. Lo dramático es algo que se verifica muchas veces en el navegante informatizado del nuevo milenio, éste no es consciente de su imposibilidad de pensamiento. A este conjunto paradójico de circunstancias es a lo que denomino el "Síndrome de Funes", aplicable tanto a la persona individual como a las organizaciones.

Recordamos (aunque parafraseando a Borges nosotros tampoco tenemos derecho a pronunciar ese verbo sagrado, sólo Funes tuvo derecho y ha muerto) esa representación un tanto siniestra de la "computadora pensante" que ideara Arthur C. Clarke y que tan magistralmente llevara a la pantalla Stanley Kubrick en la película *2001, Odisea en el espacio*. Es el mito de la computadora inteligente, de la "inteligencia artificial" (si es que esa expresión tiene algún sentido) por encima de la capacidad de razonar del hombre. Este mito moderno ha calado tan profundamente en nuestra civilización que por el mero hecho de poseer una PC en nuestro escritorio (o un teléfono móvil o una tablet en nuestro bolsillo) nos creemos capaces de alcanzar las mayores alturas del pensamiento humano. Poniéndolo en términos *macluhanianos*, creemos que contamos con una extensión de nuestra capacidad pensante en vez de una extensión de nuestra memoria, que no por ello deja de ser algo muy valioso y, bien utilizado, un elemento que puede ampliar nuestros horizontes cognoscitivos.

Ahora bien, la tecnología en general amplía nuestra memoria pero también nos ayuda a organizarla. En otras palabras, no sólo nos permite contar con un cúmulo casi infinito de informaciones sino que además nos permite ordenarlas de acuerdo a nuestras prioridades e intereses particulares.

"Quizás sea más sencillo decir sin vacilar", afirmaba McLuhan antes de aparición de la Internet, "que el verdadero uso de la computadora no es para reducir personal ni gastos, ni para acelerar o facilitar nada de lo que está en marcha. Su verdadera función consiste en programar y orquestar de modo armónico medios y energías terrestres y galácticas." Para McLuhan programar el medio significa ante todo "una especie de tablero de control para que los termostatos globales modelen toda la vida sensorial en forma conducente al confort y la felicidad".<sup>4</sup>



“

**El verdadero uso de la computadora no es para reducir personal ni gastos, ni para acelerar o facilitar nada de lo que está en marcha. Su verdadera función consiste en programar y orquestar de modo armónico medios y energías terrestres y galácticas.”**

**M. McLuhan**

Tenemos que, por una parte, el uso de la tecnología amplía la capacidad de memoria de la organización y que, por otra, le facilita la orquestación de esa copiosa partitura. Volvamos, entonces, al Síndrome de Funes. Ireneo Funes también intentó ordenar la información contenida en su extensa memoria. Así, narra Borges que en 1886 "había discurrido un sistema original de numeración y que en muy pocos días había rebasado el veinticuatro mil". Su "disparatado principio" era suplantarse cada número por una palabra y un signo. "En lugar de siete mil trece, decía (por ejemplo) Máximo Pérez; en lugar de siete mil catorce, El Ferrocarril." También decidió reducir cada uno de sus días pretéritos, "a setenta mil recuerdos, que definiría luego en cifras". Señala Borges que lo disuadieron dos consideraciones: "La conciencia de que la tarea era interminable, la conciencia de que era inútil."

Es obvio que las formas por las cuales Funes intentó organizar el inagotable caudal de sus memorias son por demás inoperantes e insensatas. Aclaremos

---

<sup>4</sup>McLUHAN, Marshall. *Guerra y Paz en la Aldea Global*, Barcelona, Planeta-Agostini, (1968) 1985, pp. 55-56.

que Funes era "incapaz de concebir ideas generales", su inagotable memoria "particular" le impedía captar los conceptos universales. Muchas veces las organizaciones hacen algo similar con la información que guardan celosamente en sus bases de datos. Acumulan datos, cifras, detalles inmediatos, listados interminables que luego no saben qué quieren decir o para qué fueron "memorizados". Y ni que hablar del orden caótico de la red de redes: Internet. En ella conviven sin solución de continuidad Aristóteles, Stephen King, Ronald McDonald's, Mickey Mouse, el "Comandante" Marcos y las conejitas de Playboy. Y muchas veces luego de "navegar" durante horas y horas por esas aguas turbulentas cabría preguntarse el para qué.

Pero las nuevas tecnologías de la información también afectan de otra manera a las personas y a las organizaciones. Observa McLuhan que la tecnología gravita en la educación (y por extensión en nuestra percepción del mundo cotidiano) de esta manera: "a medida que la noticia es más rápida, se elevan los niveles de información en todas las áreas del pensamiento y la sociedad. De resultas de ello, todo objeto de conocimiento se torna sustituible por cualquier otro, o sea, todo currículo es obsoleto, en lo que respecta al tema de que trata"<sup>5</sup>. Ante la obsolescencia de los objetos de conocimiento que impone la rapidez vertiginosa con la que circula en nuestra época la información, el hombre se encuentra abrumado e inmóvil. Como el "infeliz Ireneo" tullido en su catre pasaba las horas mirando por la ventana o mirando las manchas húmedas de la pared, así también nosotros miramos a la pantalla fulgurante de la computadora o nuestra "línea de tiempo" en Twitter, viendo pasar miles de bytes de información por segundo sin poder pensar en nada.

No nos equivoquemos, una organización no es más inteligente por tener a su disposición una cantidad incalculable de datos e informaciones que, por otra parte, es incapaz de procesar adecuadamente. El hombre de negocios, el DirCom, pues, ante esta profusión de información necesita más que nunca detenerse a pensar, a indagar en sí mismo, en aquellos primeros principios y últimas causas de los que habla la metafísica. Y si no se tiene tiempo para pensar hay que saber "comprarlo".

Esta es acaso la única alternativa posible para poder darle un cierto orden a este caos informativo, a la superabundancia de recuerdos con que nos recibe el tercer milenio y superar la "tristeza cultural" que provocan en el hombre las nuevas tecnologías de la que hablaba McLuhan, la "infelicidad" de Ireneo. Porque, como afirma Borges, "pensar es olvidar diferencias, es generalizar,

---

<sup>5</sup> Citado en STEARN, Gerald E. et al, *McLuhan: Caliente & Frio*, Buenos Aires, Ed. Sudamericana, 1973, p. 214.

abstraer" y en el abarrotado mundo de las nuevas tecnologías de la información no hay sino detalles, casi inmediatos. Y esto es algo que muchas veces el "Síndrome de Funes" no nos deja vislumbrar.

# LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Con sólo mirar a nuestro alrededor percibimos que la globalización de las economías, de los mercados y de la competencia es una de las características determinantes de este nuevo siglo<sup>6</sup>. Esta realidad que nos circunda obliga a las empresas a estar más pendientes de lo que sucede en cualquier punto y de lo que hacen sus clientes y competidores. Necesitan, por tanto, más y mejor información. Ya no se trata ahora de ofrecer lo que producimos, sino de brindar el servicio que el mercado necesita y a los precios y con las condiciones que está dispuesto a pagar.

Cada vez es más difícil mantener la fidelidad del cliente. Los clientes están mejor informados que quienes ofrecen los servicios. Quieren más valor por su dinero, valor que no pasa hoy solo por el bien tangible sino que exige que éste bien sea producido de manera sustentable. En un contexto semejante pasa a ser esencial el contar con los medios más adecuados para estar informados.

---

<sup>6</sup> Este artículo se publicó originalmente bajo el título “La organización inteligente o cómo navegar en el espacio del conocimiento”, *Siglo XXI*, n° 11, Diciembre 1998, pp. 34-37. Luego una versión adaptada del texto fue incorporada en el libro “*Reflexiones sobre el management de la comunicación*”, REY LENNON, Federico; BARTOLI PIÑEIRO, Javier, Buenos Aires, La Crujía, 2008.

Ante este panorama apremiante, los deterministas tecnológicos han señalado que sólo las tecnologías de la información pueden permitir recuperar un cierto dominio del mercado. Es cierto que la “buena” información le es esencial al empresario para identificar las amenazas latentes y tomar las decisiones más adecuadas. También lo es que cada vez es más difícil diferenciarse y que la oferta se copia con facilidad. No es aventurado, entonces, postular que en los próximos años una empresa no se diferenciará de otra por los servicios que preste. La diferenciación tampoco vendrá por las tecnologías de la información que aplique sino, más bien, por la formación de sus empleados.

Es claramente visible el papel principal que tiene para una empresa conocer su entorno mediante la obtención de información externa. Pero la mera obtención de información externa y el poseer las más avanzadas tecnologías no son suficientes para garantizar la supervivencia de una organización en nuevo siglo. En el contexto de la “sociedad de la información”, afirma Alejandro Llano<sup>7</sup>, rector de la Universidad de Navarra, “comprendemos de nuevo que una empresa no es una cosa mostrenca: no es una fábrica, no es un montón de acciones u obligaciones, no es una máquina de producir beneficios (o pérdidas). Una empresa es, ante todo, un designio que personas humanas expresan de manera cognoscitiva o simbólica, para conseguir un propósito libremente querido, que resulta ser arduo y dificultoso, sobre todo porque de antemano no se sabe exactamente en qué consiste, de suerte que es algo así como una figura enigmática que se pretende plasmar en la realidad.”

El núcleo significativo del término empresa, apunta Llano, “ha permanecido casi inalterado, después de tantos cambios sociales y en diversas vicisitudes históricas. Ese núcleo significativo apunta al hecho básico de que las empresas son negocios humanos, acometidos por personas que para realizarlos disponen como recursos básicos de su inteligencia y su libertad.”<sup>8</sup>

Es evidente que al sumergirnos en el emblemático tercer milenio, la empresa debe volver a adquirir un “sentido humanístico”, es decir una “esencial relación con lo que el hombre y la mujer piensan y quieren.” Con el advenimiento de la sociedad postindustrial, los recursos intelectuales y volitivos constituyen la capacidad decisiva en la vida de las organizaciones.

---

<sup>7</sup> Conferencia dictada en la VII Reunión Internacional del Seminario Permanente “Empresa y Humanismo”, Navarra 1996.

<sup>8</sup> Ibidem.



“

“Una empresa es, ante todo, un diseño que personas humanas expresan de manera cognoscitiva o simbólica, para conseguir un propósito libremente querido, que resulta ser arduo y dificultoso, sobre todo porque de antemano no se sabe exactamente en qué consiste, de suerte que es algo así como una figura enigmática que se pretende plasmar en la realidad.”

Alejandro Llano

La integración de la información sobre el entorno (externa) y la comunicación interna, su transformación en conocimientos e inteligencia, y la estimulación del componente humano de la organización para un manejo más inteligente de esta información, son algunas de las claves fundamentales del éxito de las organizaciones. En las empresas se aprende, y los conocimientos que se van adquiriendo se van acumulando en forma de *know-how*. Esta información es básicamente informal, es decir, se almacena en la experiencia de las personas.

Tradicionalmente, señala el profesor de ESADE de Barcelona Alfons Cornella<sup>9</sup>, las empresas han hecho muy poco para establecer un vínculo entre las dos grandes categorías de la comunicación interna (los conocimientos y la información operacional, rutinaria). Más aún, con frecuencia el acento se ha puesto exclusivamente en el manejo de la información operacional de manera que han sido muy pocas las empresas que han llevado a cabo una política de gestión de sus conocimientos. Y esto es por demás grave. Es que, como sostiene Llano, “para cruzar los umbrales de la sociedad postindustrial, necesitamos una silenciosa sabiduría práctica”, sabiduría que comienza por entender que es lo que no es el conocimiento.

La primera confusión en la que caen con frecuencia las empresas es suponer que la “información” es sinónima del conocimiento. La información es sólo un aspecto y no el decisivo, del conocimiento humano. El conocimiento es un crecimiento interno, un avance hacia nosotros mismos, un enriquecimiento de nuestro ser práctico, una potenciación de nuestra capacidad operativa. En otras palabras, la información sólo tiene valor para el que sabe qué hacer con ella. Confundir ambos componentes de la comunicación de la organización, información y conocimiento, equivale a tomar los medios por fines, a considerar

---

<sup>9</sup> Vid. *Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas*, Madrid, McGraw-Hill, 1994.

como cualitativo lo que es meramente cuantitativo, a pensar que el mero hecho de poseer una cosa equivale a serla.

El paso hacia la sociedad del conocimiento consiste según Llano “en darnos cuenta de que la energía de los talentos humanos es incomparablemente superior a la fuerza de la materia y de todas sus posibles transformaciones. Las empresas poseen un caudal impresionante de potencialidades para desarrollar, que no son otras, que las respectivas inteligencias y libertades de las mujeres y de los hombres que integran cada organización.”<sup>10</sup>

Todos sabemos, porque lo hemos experimentado en carne propia, que para llegar a saber necesitamos aprender aquello que llegamos a saber. El esplendor del avance y la transmisión del conocimiento sólo acontecen en “comunidades de aprendizaje” como las familias y las escuelas, que, nos recuerda Llano, “presuponen una institucionalización, la presencia de algunas reglas, la adquisición de ciertos hábitos, el ejercicio de determinadas virtudes y la práctica de un esfuerzo compartido.” Lo interesante es que las empresas se han convertido “en las comunidades que de manera más avanzada y dinámica llevan a cabo estos procesos de enseñanza y aprendizaje.” Es por eso que Llano las llama “organizaciones inteligentes”, es decir, “organizaciones capaces de llegar a saber más, de aprender cosas nuevas y enseñarlas a otros que, a su vez, lleguen a saber más, es decir a aprender de nuevo y a enseñar de nuevo.”

Estas “organizaciones inteligentes” son, en definitiva, las únicas empresas capaces de adaptarse al estadio superador de la sociedad de la información: la sociedad del conocimiento.

---

<sup>10</sup> Conferencia dictada en la VII Reunión Internacional del Seminario Permanente “Empresa y Humanismo”, Navarra 1996.

# USA BAJO FUEGO

(Cómo respondieron las  
compañías aéreas)

“A los seres humanos, que en definitiva escribimos la historia, nos toca bregar para que el convoy de la globalización nos traiga, cada día, más vida que muerte, más solidaridad que odio, más esperanza que dolor.”

Bartolomé de Vedia, *La Nación*, 12-09-2001

Es muy difícil escribir sobre un hecho tan impresionante sin tener el tiempo ni la distancia suficiente para la reflexión. Sin embargo, acepto el desafío de realizar algunas consideraciones acerca de la manera como reaccionaron las dos compañías aéreas involucradas en los trágicos sucesos del martes 11 de septiembre del año 2001.<sup>11</sup>

Es por todos conocido que cuatro aviones de línea, dos Boeing 757 y dos 767, de las compañías norteamericanas American Airlines y United Airlines fueron

---

<sup>11</sup> Este artículo se publicó primeramente en la revista *Mediomundo*, año 5, segunda época, n° 7, 2001, pp. 26-28, editada por la Facultad de Comunicación de la Universidad Austral, Buenos Aires.

utilizados como "misiles" por terroristas. Evidentemente que este hecho rompió con lo cotidiano, lo predecible y sumergió a la sociedad norteamericana toda en la mayor incertidumbre de su historia.

¿Cómo respondieron las compañías aéreas ante este hecho inusitado? En primer lugar lograron mantener la calma y, seguidamente, aplicaron de manera rigurosa todo el conocimiento sobre el manejo de crisis que poseían hasta entonces.



Ilustración 1: Síntesis de los aviones siniestrados y el número de víctimas

Nos será útil reconstruir brevemente la cronología de los hechos. A las 8:45 hs. se produjo el primer ataque a las Torres Gemelas de Nueva York. Poco más de quince minutos después, 9:03 hs., sucedió el segundo. El presidente de los EE.UU., George Bush, emitió su primera declaración desde Florida a las 9:39 hs. Segundos más tarde se produjo el ataque al Pentágono en Washington (9:43 hs.) y a las 10:10 hs. cayó el cuarto avión en Pennsylvania cerrando el atentado terrorista más grande de la historia.

Analicemos primeramente los pasos seguidos por American Airlines. Esta empresa emitió el primer comunicado de prensa desde su base en Fort Worth,

Texas, cerca del mediodía del día martes (11:30 a.m.), dos horas y media luego del primer ataque.

De manera acelerada, modificó levemente su Home Page, incorporando un anexo con los comunicados de prensa que irían saliendo durante las dos primeras jornadas.

En su primer comunicado la empresa decía: “American Airlines confirma que esta mañana perdió dos aviones en un trágico accidente...” La compañía se cuidó muy bien de hacer conjeturas cuando aún no tenía toda la información. Asimismo, señalaba que “A causa de la altísima seguridad dada por la naturaleza de los acontecimientos vividos hoy, American está trabajando estrechamente con las autoridades del gobierno de los EE.UU. Y no emitirá por el momento mayor información.”

Y finalizaba con la información útil para sus clientes anunciando que: “El gobierno cerró completamente el sistema de tráfico aéreo en los Estados Unidos. American Airlines, TWA y American Eagle no seguirán operando”; e indicaba una línea 0-800 para consultas sobre parientes y amigos que pudieran haber sido pasajeros de los vuelos siniestrados.

Ya en ese primer comunicado, American, demostrando que sus reflejos estaban en buena forma, incorporaba las siguientes expresiones del CEO, Donald J. Carty: “Estamos horrorizados por estos trágicos acontecimientos” (...) “Nuestros pensamientos y oraciones van hacia las familias de aquellos involucrados en este suceso”.

Los siguientes pasos de la empresa fueron:

- ✓ 1:40 p.m. “American confirma que todos los demás vuelos están a salvo” (con traducción al español, lo cual es muy novedoso). “Esta mañana dos aviones de American Airlines con 139 pasajeros y 17 tripulantes fueron objeto de un aparente ataque de terrorismo”, y continuaba diciendo, “los miembros del programa CARE de American en Nueva York, Boston, Washington y Los Ángeles están proveyendo asistencia a los familiares de pasajeros...”

American señalaba en este comunicado de prensa que se había comunicado telefónicamente con todos los familiares de los pasajeros

y del personal a bordo (es importante hacer las cosas y también decir que las hago).

- ✓ 9:15 p.m. publica un nuevo comunicado de prensa bajo el título: “American extiende ayuda a familias afectadas por el ataque terrorista” (también con traducción al español). En este texto anunciaba que hasta el momento la compañía había enviado a más de 350 miembros del equipo CARE a los aeropuertos de los que salieron estos aviones y a los aeropuertos a los que se dirigían. Asimismo Donald J. Carty declaraba que “Nuestros empleados están trabajando con estas familias para ayudarles de la mejor forma” (un guiño muy humano dirigido hacia el público interno).
  
- ✓ 12-09-01 - 10:55 a.m. American publica un mensaje de su CEO, Don Carty. “Sé que hablo por todos los empleados de American Airlines cuando hago extensiva nuestra más profunda simpatía hacia aquellos que han perdido un ser amado, miembro de su familia o amigo...”. “Nuestros pensamientos y nuestras oraciones están con ustedes en este momento de inmenso pesar” (nuevamente hace presente el costado más humano de la crisis).
  
- ✓ 12-09-01 - 11:55 a.m. En una decisión poco común, American publica en su página web el listado preliminar de los pasajeros de los dos vuelos que sufrieron el ataque terrorista. Señala que el listado está conformado sólo por los nombres de aquellos pasajeros cuyos familiares dieron el consentimiento para su publicación.

Analicemos cuál fue su política de comunicación interna en estos primeros momentos de la crisis. El mismo día martes, en su primer comunicado hacia el personal (en la "Don Carty Hotline") el CEO de American señalaba: “Por el momento, por favor recuerden que la mejor cosa que podemos hacer por quienes están involucrados es permanecer en calma y ponernos en marcha. Por favor, esta mañana tómate un momento para recordar a nuestros amigos y colegas.”

Al día siguiente, en la misma *Hotline* para los empleados, Donald J. Carty comenzaba diciendo: “Hoy comenzamos un nuevo capítulo en American Airlines a medida que nos vamos recuperando del día más negro en la historia de nuestra compañía.”

Es interesante señalar como Donald J. Carty introducía un tema que luego sería tomado por algunos políticos y medios de comunicación: el tema del posible brote xenófobo hacia los árabes y musulmanes. Así él expresaba que: “Existe una emoción, sin embargo, que debemos evitar a toda costa. (...) Esa emoción es el odio.” (...) “Los musulmanes y los árabes son nuestros compañeros de trabajo y nuestros clientes - y ellos también se sienten apesadumbrados por esta tragedia.” La empresa se adelantó al discurso político.

Veamos ahora como reaccionó la compañía United Airlines. Con una admirable capacidad de *respuesta*, United, publicó su primer comunicado de prensa a las 9:44 a.m., del martes desde su base en Chicago; 20 minutos después del impacto del tercer avión sobre el Pentágono; apenas una hora después del primer ataque.

En este escueto comunicado, la empresa señalaba que estaba trabajando con las autoridades para obtener mayor información sobre los “trágicos y terribles” acontecimientos. Nuevamente observamos cautela en las declaraciones. Agregaba una frase muy parecida a la de American: “Nuestros pensamientos están con todos aquellos que están involucrados en esta situación.” Informaba, asimismo, que United había cancelado sus operaciones en todo el mundo e indicaba una línea 0-800 para consultas sobre parientes y amigos que pudieran haber sido pasajeros de los vuelos siniestrados.

En el caso de United, lo que llama la atención en primera instancia es la forma rápida y sencilla en la que modificó la estructura de su Home Page para darle mejor "navegabilidad" y dirigir al lector rápidamente a los puntos informativos que la compañía quería destacar. Incorporó solamente tres secciones sin adornos y sobre un fondo blanco: la portada con un mensaje de su CEO James E. Goodwin, en la misma línea que los de su par Don Carty; una sección con los comunicados de prensa que fueron apareciendo en esos dos primeros días; una sección de "Datos" relevantes (el centro de atención especial de United Airlines; datos técnicos de los aviones siniestrados; datos técnicos y fotos de su flota aérea; mensajes de condolencia; las operaciones mundiales de la compañía, etc.) y la última donde ubicó los enlaces con otras páginas de interés (Casa Blanca; FBI; Boeing; Secretaría de Transporte de los EE.UU.; Air Transport Association; Cruz Roja Americana; Departamento de Defensa de los EE.UU.; etc.).

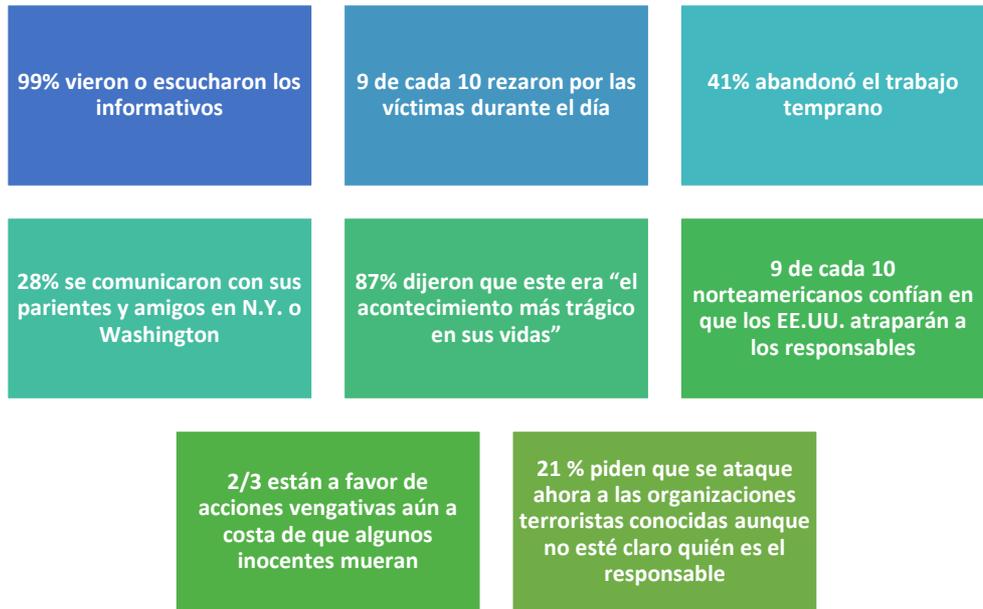


Ilustración 2: El impacto del 9:11 en cifras<sup>12</sup>

A modo de conclusión me parece interesante destacar aquellos puntos que ambas empresas supieron realizar con rapidez y profesionalidad ante el día, parafraseando a Donald J. Carty, más negro en la historia de ambas compañías.

#### a. Información rápida y sustantiva

En una industria donde existen pocos accidentes “pequeños” se respondió a la crisis más importante de su historia con información veraz y útil que cada compañía distribuyó a una variedad de públicos interesados en tiempo récord (casi en simultáneo con el propio presidente Bush, mucho antes que el Secretario de Transporte de los EE. UU. y que la Air Transport Association). No nos olvidemos que con las palabras se expresan ideas y con ellas modificamos la realidad.

American y United, respondieron a cientos de requerimientos periodísticos. Muchos de estos requerimientos se evacuaron de manera automática a través de sus sitios web, especialmente adaptados para facilitar la navegabilidad y la búsqueda de la información sustancial.

<sup>12</sup>Fuente: Encuestas realizadas durante los dos primeros días por Gallup, CBS, ABC, y el diario Washington Post.

## b. Involucrar a la línea de management

El CEO estuvo personalmente involucrado y visible. Ambas empresas incorporaron uno o más mensajes personales de sus CEOs. Esto ayudó a mantener la confianza en el liderazgo y el consenso interno.

## c. Acciones sustantivas

Ambas aerolíneas realizaron varias acciones que “mostraron” que eran conscientes de la preocupación pública por la seguridad. Asignaron empleados para que asistieran a las familias y amigos de las víctimas. Se trató de un grupo entrenado que ayudó en temas de transporte, alojamiento, contención emocional y todo otro servicio que pudieran necesitar los familiares en esta situación delicada. Como dice A. Diamond, un especialista en crisis aéreas de Blue Streak Communications, “Lo más importante para una línea aérea en crisis es brindar seguridad al público, mostrar compasión y verdaderos sentimientos, demostrar que va a mover cielo y tierra para llegar al nudo del problema.”

Es evidente que el ejercicio constante del management de estas compañías en situaciones de crisis les permitió reaccionar rápida y eficazmente. Es interesante comprobar como la lógica de gestión de crisis de las grandes corporaciones norteamericanas reaccionó con mayor velocidad y les permitió comunicarse mejor que la administración pública y los políticos.

# APRENDER A DIALOGAR

“A new phrase has come into the language -counsel on public relations. What does it mean?”

Edward L. Bernays<sup>13</sup>

## Introducción<sup>14</sup>

Las relaciones públicas están hoy ante una encrucijada. ¿Tratan acerca de la transmisión de información y de la gestión táctica de los medios de comunicación? O, propiamente, ¿tratan acerca de la política y estrategia de la organización?<sup>15</sup>

Seguramente Uds. se habrán dado cuenta que la respuesta correcta es que tratan de AMBAS COSAS. Sin embargo, es bueno que tomemos conciencia de que las relaciones públicas nunca serán verdaderamente efectivas a menos que sean desarrolladas al nivel más alto de la organización reportando al alto management.

---

<sup>13</sup> Edward L. BERNAYS, *Crystallizing Public Opinion*, (CPO), New York, 1923, p. 11.

<sup>14</sup> Este artículo constituye la ponencia presentada en la Primera Conferencia Latinoamericana de la International Public Relations Association (IPRA) en la ciudad de Córdoba, Argentina, el 9 y 10 de septiembre de 2004 bajo el título: “Relaciones públicas: entre la estrategia y la táctica”. Parte del texto fue incorporado en el libro *Reflexiones sobre el management de la comunicación*, REY LENNON, Federico; BARTOLI PIÑEIRO, Javier, Buenos Aires, La Crujía, 2008.

<sup>15</sup> Algunos de los conceptos aquí vertidos fueron extractados de la brillante conferencia dictada por el relacionista público inglés Roger Haywood, en la 1° Jornada de Management en Comunicación, Universidad Austral (campus de Pilar), el 29 de noviembre de 2001.

El punto central para saber si efectivamente una organización considera con seriedad a las relaciones públicas es conocer si las percibe como una disciplina que gestiona sus mensajes o gestiona su reputación. Si se trata de gestionar la reputación, entonces las relaciones públicas deben ocuparse de las políticas empresariales y no simplemente de la información.

La explicación de porqué debe ser así es sencilla: es lo que la organización hace lo que finalmente termina dando forma a su reputación y no solamente lo que dice.

Una manera práctica de apreciar cuál es la creencia de la organización acerca de las relaciones públicas, es observar si el DirCom está habitualmente en la junta directiva asesorando sobre las políticas de la compañía o permanece abajo, en los pasillos, emitiendo comunicados de prensa.

Ciertamente, la efectividad de las relaciones públicas está directamente relacionada con cómo y dónde reportan y el grado en que esto es central para la política de la compañía. ¿Se espera del DirCom (o del asesor en relaciones públicas) que explique las decisiones que han sido tomadas por el CEO o está involucrado en “hacer” esas decisiones? ¿De qué decisiones estamos hablando? Todas las que afectan la reputación de la organización.

Si nosotros trabajamos con este criterio, entonces se torna mucho más claro controlar la efectividad y medir la calidad de las actividades de relaciones públicas. Podremos así medir los resultados y el funcionamiento y no sólo los esfuerzos y la acción.

Quizás sea útil remontarnos a los orígenes de nuestra profesión para buscar una respuesta a esta encrucijada. Edward Bernays, quien acuñó el término consultor en relaciones públicas, afirmaba en *Crystallizing Public Opinion* (1923), el primer libro enteramente dedicado a nuestra profesión, que éstas eran “un arte y una ciencia”. Arte porque la inspiración juega muchas veces el papel más importante al llevar las ideas a la práctica y ciencia porque la teoría y la práctica de las relaciones públicas deben estar basadas en un conocimiento profundo de las ciencias sociales, principalmente psicología y sociología. El consultor en relaciones públicas es entonces un técnico social, que aplica los descubrimientos de las ciencias sociales a los problemas que se presentan.

Dirá Bernays que el consultor en relaciones públicas es quién dirige y supervisa las actividades de sus clientes que están relacionadas con la vida diaria de sus públicos. El consultor interpreta el cliente al público y, a su vez, interpreta el público a sus clientes. Brinda su asesoramiento en cada ocasión que el cliente aparece ante sus públicos, ya sea esto de manera concreta o como una idea. Su actividad afecta, de una u otra forma, la vida diaria de toda la organización.<sup>16</sup>

A lo largo de su extensa vida profesional Bernays fue delineando el concepto de relaciones públicas. En su libro *Propaganda* dirá que las relaciones públicas son: “un esfuerzo consistente y duradero que tiene como propósito crear o dar forma a acontecimientos con el objeto de influir las relaciones del público con una empresa, idea o grupo.”<sup>17</sup>

¿Qué son las relaciones públicas?, se pregunta Bernays. En realidad, contesta, las relaciones públicas son “relación con el público.” Las buenas relaciones públicas se basan en “hacer y mantener amigos”; y esto aplicado a individuos, organizaciones, gobiernos y toda institución de la sociedad que dependa para su óptimo funcionamiento de la buena voluntad del público. Las relaciones públicas eficientes, continúa diciendo Bernays, se basan en una acción que mantiene y construye este tipo de relaciones y en la comprensión por parte del público de estas acciones. El consultor en relaciones públicas, entonces, es el encargado de asesorar en el modo de mantener y desarrollar esas buenas relaciones públicas.<sup>18</sup>

En los años cincuenta, Bernays dio una definición más completa de nuestra profesión:

“Hoy en día las relaciones públicas son una actividad triple que consiste en: (1) información dada al público, (2) persuasión dirigida al público para modificar sus actitudes y acciones, y (3) un esfuerzo por integrar las actitudes y acciones de una compañía o institución con sus públicos y de los públicos con la compañía o institución. Los primeros dos aspectos son

---

<sup>16</sup> Cfr. E. L. BERNAYS, CPO, op. cit., pp. 14 y 11.

<sup>17</sup> E. L. BERNAYS, *Propaganda*, New York, 1928, p. 25.

<sup>18</sup> Cfr. E. L. BERNAYS, *Public Relations Monograph*, Boston, 1945, p. 5. En el mismo sentido en *The Engineering of Consent*, Oklahoma: 1955, (pp. 4-5), Bernays afirma: “Public relations is the attempt, by information, persuasion and adjustment, to engineer public support for an activity, cause, movement, or institution.”

corolarios del tercero el cual, en mi opinión, constituye la esencia de las relaciones públicas.”<sup>19</sup>

En otras palabras, las relaciones públicas son un deliberado, planeado y sostenido esfuerzo para establecer y mantener un mutuo entendimiento entre una organización y sus públicos.<sup>20</sup>

El consultor en relaciones públicas utiliza todo los medios a su alcance. Bernays señala que su asesoramiento no sólo se dirige a las acciones de comunicación que deberá llevar a cabo la organización sino también a la selección y al uso de los medios de difusión por los cuales fluirá la comunicación de estas acciones a los públicos que se desea alcanzar, sin importar si estos medios son la palabra escrita, oral o visual; esto es la publicidad, la radio y la televisión, el correo directo o cualquier otra forma posible de comunicación.<sup>21</sup>

Detengámonos ahora en los tres pilares bernaysianos de las relaciones públicas. Para no extendernos, permítanme dejar de lado el primero de ellos, la información, ya que considero es de por sí explícito y se ha tratado en otros artículos que componen este volumen.

### **La Persuasión en el siglo XXI: Aprender a dialogar<sup>22</sup>**

Vamos, entonces, a analizar el segundo: la persuasión. Lo que hacemos es nada más y nada menos que persuadir. A quien le moleste este término mejor será que se dedique a otra labor más políticamente correcta. Lo nuestro es persuasión y nada malo hay en ello.

Persuadimos para que la gente elija nuestro producto, nuestro servicio, nuestra empresa o nuestras ideas por sobre las de la competencia. Ese es nuestro

---

<sup>19</sup> Edward L. BERNAYS, “Introduction” en *Public Relations Idea Book*, Printers’ Ink (eds.), New London, Printers’ Ink, 1953, p. 11 (el subrayado es nuestro).

<sup>20</sup> Cfr. Alejandro ANTONA ILLANES, *Las relaciones públicas. Técnica de comunicación*, 1991, p. 16.

<sup>21</sup> Cfr. E. L. BERNAYS, CPO, op. cit., p. 14.

<sup>22</sup> Cfr. Federico REY LENNON, “Aprender a dialogar (Las Relaciones Públicas del Siglo XXI)”, Publicado el 22 de junio de 2004 en el diario *La Opinión*, de Rafaela (Santa Fe) y en el diario *La Reforma*, de Gral. Pico (La Pampa).

"negocio", nuestra verdadera razón de ser en este gran mercado de la información. Y eso es tan antiguo como el hombre mismo.



*Ilustración 3: Charlton Heston interpretando a Moisés en la película "Los 10 mandamientos", 1956.*

Persuadió Eva al incauto Adán, y antes la serpiente a la hermosa Eva. Gigantes de la persuasión fueron los Profetas bíblicos, ¿o acaso Moisés no nos enseñó el ejercicio de este arte cuando persuadió al propio pueblo judío internándolo en un desierto durante cuarenta largos e interminables años tras la búsqueda de la intangible "tierra prometida"?

Si uno no asume lo que es difícilmente logrará el éxito en lo que hace, y en este punto subyace en buena medida nuestra dificultad en generar en los otros una percepción adecuada de lo que somos y hacemos.

Aunque lo expresado en las líneas anteriores no debería ser una novedad, todos los viejos y no tan viejos manuales de Relaciones Públicas lo dicen, desde Cutlip y Center hasta Grunig y Hunt. Entonces, ¿por qué tengo la sensación de que en nuestro discurso público estamos siempre como pidiendo disculpas por lo que hacemos? ¿Será, quizás, que lo vivimos con vergüenza?

Somos persuasores vergonzantes. En este punto, los publicitarios y "marketineros" nos sacan ventaja, se asumen tal cual son y están orgullosos de ello (incluso se autoelogian otorgándose cientos de premios todos los años).

Muy posiblemente, sea esa manera tan nuestra de persuadir sin ser vistos, indirectamente, de manera ambigua y oculta, la que nos provoca vergüenza. O, tal vez, lo que dicen nuestros detractores, que solapamos el interés privado de nuestro cliente tras el interés público. Pero, vamos a ver ¿no es esto lo que realmente hacemos?

Llegado a este punto de la reflexión, ¡qué bien nos vendría una relectura de los clásicos! Desde Aristóteles a Bernays, todos plantearon estos temas con crudeza, sin medias tintas, convencidos de que la persuasión es una necesidad intrínseca en las relaciones humanas.

Sócrates, hablando a través de la prosa de Platón, incitaba a sus interlocutores a conocerse a sí mismos para luego intentar conocer al mundo que los rodeaba. La primera cuestión, entonces, pasa por conocernos. Los especialistas del management lo denominan "misión, visión, valores, cultura". A mí particularmente me gusta hablar de la identidad. La identidad, lo que nos hace ser lo que somos y no otra cosa, esta autopercepción constituye el núcleo primigenio de nuestra comunicación.

En segundo lugar, claro está, se encuentra el conocimiento del otro, nuestro interlocutor, nuestros públicos. Quién es, qué piensa, qué hace, son las preguntas que nos hacemos todos los días. Conocer su yo y sus circunstancias es una de las claves en este juego de persuasión en el que estamos metidos. Luego vendrá el mensaje, el qué y el cómo le cuento algo. Volvemos al principio, el cómo lo persuado de algo.

Ahora bien, esta comunicación persuasiva se complica cada vez más. Es el problema del "yo sé que tú sabes que yo sé", de una sociedad cada vez más cínica, cada vez más saturada de comunicación y más educada en la persuasión. Una sociedad llena de incertidumbres, angustias y temores. Por esa razón, se hace imprescindible que esa comunicación sea dialógica, esto es se debe aprender a escuchar al otro, no sólo hablarle.

### **La Adaptación: las relaciones públicas como herramienta del management**

Ese escuchar implica, asimismo, que la respuesta que la empresa reciba debe producir un cambio o adaptación en su discurso y en su realidad. Es lo que señalaba Bernays como el tercer componente o pilar de las relaciones públicas: la integración o adaptación.

Para ser efectivos en nuestra comunicación debemos aprender a reproducir ciertas características del diálogo en nuestra comunicación masiva. Quizás en los comienzos de este siglo XXI, nuestros públicos estén esperando más de lo que están obteniendo de algunos profesionales de las relaciones públicas. Y

seguramente los periodistas, las asociaciones de consumidores, los políticos y otros líderes sociales están adoptando una, cada vez más fuerte, línea dura sobre aquellos relacionistas públicos y empresas que están fallando en su labor.

Muchos de estos líderes y formadores de opinión perciben a las relaciones públicas como una fuente de información o, quizás, incluso como un medio de acceso a los jugadores clave dentro de la organización. Sin embargo, los buenos operadores deben ser asesores en relaciones públicas. Y nuestra labor debe ser mucho más significativa que simplemente emitir información y proveer acceso, más allá de lo importante que estas cuestiones sean.

Si los profesionales de las relaciones públicas están haciendo apropiadamente su trabajo, entonces es esencial que sean los custodios y los gestores (los “managers”) de la reputación de la organización.

Esto significa que las relaciones públicas deben jugar un papel central en lo que la organización hace y no simplemente en lo que diga. Para lograr esto, los profesionales en relaciones públicas deben estar en la junta de dirección ayudando a dar forma a las políticas que obtendrán la buena voluntad de los públicos de los cuales depende la organización para alcanzar el éxito. Si las políticas no son aceptables, entonces no será suficiente ningún nivel de información, ningún esfuerzo de relaciones con los medios de comunicación, y ningún número de informaciones de prensa, notas, exclusivas, o entrevistas con el CEO. Si la organización quiere comprensión, buena voluntad y, en última instancia, respeto, entonces, deberá tener políticas que aquellos públicos afectados por sus actividades puedan aceptar y apoyar. Esta perspectiva más amplia genera desafíos mucho más consistentes para las relaciones públicas.

Demasiado seguido, los profesionales de relaciones públicas están tratando de sacar brillo sobre prácticas inaceptables: productos poco atractivos, mal servicio, desdén por el medio ambiente, indiferencia hacia los clientes, acercamiento altivo hacia el sector financiero o hacia los empleados, y muchas otras prácticas que fallan en reconocer la importancia, la influencia y el poder que tienen hoy los públicos de interés o “stakeholders” en la organización.

## Abogado de los públicos

En la actualidad, algunos de los que se supone son los responsables de llevar a cabo las relaciones entre la organización y sus públicos se han transformado en la historia del día. Fijémonos en las noticias y el debate generado por las prácticas de relaciones públicas de Nike, Shell, Exxon, McDonald's, Enron, Parmalat o el gobierno de Bush, de Blair o de Aznar.

Los profesionales de las relaciones públicas deben ser responsables por ayudar a dar forma a las políticas de las organizaciones. Si no pueden defender esas políticas, entonces tienen dos opciones simples: cambiar esas políticas o irse.

A menudo, se plantea la discusión de que si el management de la organización no acepta las recomendaciones para realizar cambios en sus políticas para ponerlas en línea con las expectativas de los públicos, el profesional de relaciones públicas deberá considerar su posición. Si se acepta este punto, no tardaremos en ver como la renuncia del profesional de relaciones públicas erigirá un gran signo de pregunta sobre el comportamiento de la organización. ¿Significa esto que el relacionista público deberá transformarse en quien suena la campana a la luz del día si el management rehúsa cambiar las políticas que no están en línea con el interés público?

Este debate está teniendo lugar ahora entre muchos profesionales de relaciones públicas a todos los niveles, aunque los medios de comunicación parecen mayormente desinteresados sobre el desarrollo de esta significativa cuestión. En este caso, los medios no sólo están poniendo en riesgo su responsabilidad en informar al público sino que, además, están dejando de lado lo que podría ser una gran historia.

¿Dónde estaban los relacionistas públicos cuando Nike decidió que las condiciones de empleo en sus proveedores del tercer mundo no importaban?

¿Cómo es que Shell decidió hundir su plataforma offshore Brent Spar en lo profundo del océano sin tomar en cuenta al público y debatir las opciones ambientalistas? ¿O cuándo contaminó Nigeria e hizo caso omiso a las protestas que llevaron a líderes de los derechos humanos a ser ejecutados por el gobierno?

¿Dónde estaba el consejo oportuno al CEO de Exxon para que viaje inmediatamente a Alaska donde su buque tanque Valdez acababa de descargar millones de litros de petróleo en una región de extraordinario valor por su flora y fauna silvestre? Y podríamos seguir agregando ejemplos como los ya señalados de Parmalat o Enron.

En estos casos, la gente de relaciones públicas pareciera haberse vuelto invisible. ¿Fueron negligentes, incompetentes, timoratos o simplemente carecieron de influencia?

Muchas veces se argumenta que un postulado clave es aquel que señala que la organización debe esperar del relacionista público el consejo que necesita oír, aún si el consejo recibido no es aquello que se quiere oír.

Aceptar una responsabilidad profesional medular como esta, implicará un fuerte impacto sobre la profesión de relaciones públicas. La consideración legal sugiere que si esta función de responsabilidad es aceptada, entonces el profesional de relaciones públicas puede, indudablemente, convertirse en un actor clave en cualquier acción de demanda llevada a cabo por individuos o grupos contra la organización –por ejemplo, representantes de las víctimas de accidentes. Es incluso posible que sea el propio profesional de relaciones públicas quién pudiera cargar con el homicidio corporativo. Si puede ser probado que su responsabilidad u obligación le requerían llevar a cabo una auditoría de issues y él estaba avisado del pobre desempeño de seguridad dentro de la organización, no obstante haber fracasado en llamar la atención del CEO sobre el punto para que éste disponga una acción inmediata, entonces ¿no es posible que el relacionista público sea acusado de negligencia criminal?

Consideremos un ejemplo bastante típico. Una gran compañía multinacional contrata a un consultor para atender una situación de crisis. La compañía ha descubierto que una parte de sus productos tiene una seria falla. Luego de unas pocas horas de investigación, es obvio que el público está ante un riesgo. Estos productos fallados pueden llevar a la gente a la muerte. No obstante, al presentar, ante el directorio de la compañía, sus recomendaciones para que se realice inmediatamente un recall total de los productos, el consultor encuentra que en el directorio existe una oposición del 100% con respecto a su consejo.

La presión es intensa; se le ordena mantener la calma mientras la compañía intenta encontrar qué es lo que está andando mal. Llegados a este punto, el relacionista público debe permanecer “en la puerta” para prevenir que algún director senior quiera retirarse de la sala en señal de protesta. Finalmente, los directores aceptan la propuesta del recall.

Pero supongamos que el consultor ha cedido a la presión. Si su contrato le otorgaba la responsabilidad de la gestión de la crisis, ¿debería cargar con la responsabilidad si todo salió mal?

### **La auditoría de issues<sup>23</sup> estimula el buen desempeño de las relaciones públicas**

Como ya lo señalamos, un programa de relaciones públicas de calidad debe centrarse en desarrollar y proteger la mejor reputación posible para la organización.

La mayoría de los managers que han comprometido presupuestos y recursos para un esfuerzo organizado de relaciones públicas tienen la expectativa de ver cambios en las acciones y no sólo percepciones. Es perfectamente correcto y altamente comprensible querer medir esto si han sido cambios producidos por actividades planificadas de relaciones públicas. Sin embargo, muchos cambios pueden verse afectados por múltiples elementos –el valor de las acciones puede subir o caer, las tasas de eficiencia del personal fluctúan, los niveles de ventas suben y bajan. El profesional de relaciones públicas debe preocuparse por todos estos movimientos y debe ser parte del equipo analizando el porqué estos factores están cambiando. No obstante, esos cambios pocas veces son el resultado único de una actividad de relaciones públicas directamente relacionada.

Por supuesto, el mejor cimiento para el desempeño eficiente de las relaciones públicas no es basar el plan solamente en la consecución de posibles noticias de interés. El programa debe estar construido sobre las bases sólidas que otorga

---

<sup>23</sup> Issue: término inglés que designa un tema o problema de discusión pública. De allí provienen la expresión: “Issues Management” que designa el proceso de gestión cuyo objetivo es ayudar a preservar mercados, reducir el riesgo, crear oportunidades y manejar la imagen y la reputación corporativa identificando los potenciales impactos del cambio social y político y organizando actividades de análisis y pensamiento creativo para influir en la evolución y, en definitiva, en el producto del cambio.

la gestión inteligente de los issues. Indudablemente, una buena gestión de los issues puede prevenir muchas de las contingencias que engendran las crisis.

### **Gestionar los issues previene problemas y construye confianza**

Una investigación de todos los issues que enfrenta la organización y los que aparecen sobre el horizonte corporativo puede darle al management la confianza para desarrollar posiciones o actitudes hacia ellos. En muchas ocasiones el profesional de relaciones públicas puede y debe jugar un rol esencial en liderar a la compañía hacia terrenos más sólidos.

Sabido es que los issues pueden ser positivos, negativos o neutrales. La habilidad esta en generar el máximo beneficio para aquellos que son positivos para el devenir de la compañía, mientras que al mismo tiempo se intentará minimizar los riesgos para aquellos que son potencialmente negativos.

Obviamente, muchos issues son neutrales en el sentido que afectan por igual a todas las organizaciones en el mercado. La destreza, en este caso, es estar por delante de los otros y utilizar este conocimiento para construir una ventaja competitiva.

La gestión inteligente de los issues y el análisis de los mismos de una manera conveniente y pragmática es, quizás, una de las más importantes contribuciones que el profesional de relaciones públicas puede realizar a la estrategia de la compañía.

### **A modo de conclusión**

Debemos aprender a "compartir" el logos, no a imponerlo. Y esto, como decíamos anteriormente, implica que la respuesta que la empresa reciba debe producir un cambio o adaptación no sólo en su discurso sino también en sus políticas.

Lo cual significa que muchas veces habremos de ceder ante los demás, ante nuestros públicos; y eso en términos del marketing significa que algunas veces debemos "perder". Algo que los buenos generales conocen desde hace siglos sin haber leído ningún libro de negociación: que muchas veces se debe perder una batalla o retirarse a cuarteles de invierno para ganar una guerra. Como dice un viejo refrán navarro:

**"Para ganar, perder".**

# LOS DIRCOM ANTE LA CRISIS ARGENTINA (2001/2002)

## 1. Las funciones del DirCom<sup>24</sup>

Antes de entrar al núcleo de esta ponencia, les propongo que repasemos juntos las funciones del Director de Comunicación (DirCom).

En primer lugar, se debe entender que la comunicación es una función estratégica del management y no un problema táctico. Esto significa que la función comunicación corporativa debe concentrarse en una persona capaz de producir una imagen institucional coherente y la base de ello es una gran cohesión interna de la organización. Lo que suele ocurrir es que muchos empresarios siguen pensando en un tipo de comunicación de marketing meramente táctica, relacionada con la venta directa de productos y servicios y

---

<sup>24</sup> Conferencia dictada en la Universidad de San Andrés, Victoria, 3 de Octubre de 2002. Parte del contenido fue adaptado e incorporado en el libro *Reflexiones sobre el management de la comunicación*, REY LENNON, Federico; BARTOLI PIÑEIRO, Javier, Buenos Aires, La Crujía, 2008.

no prestan demasiada atención a la integración de todas las formas de comunicación de la organización, y a que una persona coordine los esfuerzos tendientes a lograr una mejora en la reputación de la compañía en el espacio público.

Hace ya algunos años, me decía Joe Epley, ex-presidente de la influyente Public Relations Society of America, que el DirCom para cumplir con eficiencia sus funciones debe ser el alter ego del Gerente General (CEO) de la compañía, una posición que conlleva importantes obligaciones. Estas funciones del DirCom pueden muy bien resumirse en dos conceptos que popularizó Cees van Riel<sup>25</sup>: la función "reflejo" y la función "resonancia", y un tercero que yo le agregué, la función "protector".

La función "resonancia" es la que tradicionalmente se le asigna al DirCom, hace referencia a la preparación y ejecución de la política de comunicación, cuyos resultados son mensajes que representan todas las facetas de la organización de forma clara e interesante. Los resultados anticipados de la representación son los cambios deseados por la empresa en el ámbito cognitivo, afectivo y conativo o conductal, en aquellos públicos con los que se pretende establecer y mantener una relación. En 1923, Edward Bernays, el hombre que inventó las relaciones públicas modernas, sintetizaba esta función del comunicador corporativo en "explicar la empresa a los públicos y los públicos a la empresa".<sup>26</sup>

La otra función que señala van Riel es la "reflejo", sugerida de alguna manera por la segunda parte de la expresión bernaysiana "explicar los públicos a la empresa". Esta función hace referencia a la supervisión de los cambios relevantes en el entorno y a la "anticipación" de sus consecuencias en la política de comunicación de la empresa.

En varias oportunidades le escuché decir a Carlos Chávez del Valle, DirCom de Bagó, que un buen comunicador corporativo debe tener "la antena girando los 360° las 24 horas del día, todo el año".

La tendencia actual en las empresas es evitar por todos los medios la comunicación fragmentada. Temen la trascendencia de los incidentes que la

---

<sup>25</sup>Vid. VAN RIEL, Cees, *Comunicación Corporativa*, Madrid, Prentice Hall, 1997, pp.1-2.

<sup>26</sup>Cfr. REY LENNON, Federico, *Edward L. Bernays. El hombre que inventó las relaciones públicas*, Buenos Aires, Imagen, 1999.

fragmentación de los modos y los medios de comunicación puedan generar; porque son conscientes del daño que este fenómeno produce en su reputación, e intentan no poner en riesgo la eficacia y eficiencia del esfuerzo de la comunicación integral.

Se busca conseguir una mayor coherencia discursiva basada en una sólida comunicación interna y externa. Una reputación favorable no es un objetivo aislado sino una condición necesaria para crear sólidas bases comerciales desde las que se pueda lograr el éxito de la empresa. En esto radica la tercera función, la de "protector".

El DirCom es el "protector" de la coherencia comunicacional de la organización, el garante de su imagen global ante los públicos.

## **2. Los cambios en el entorno y las nuevas funciones del DirCom**

Volvamos ahora nuestra mirada al entorno en el cual nos toca actuar hoy (NE: el artículo hace referencia a la crisis sufrida en la Argentina a finales del año 2001). La magnitud de la crisis argentina es enorme en sus alcances y aún es difícil saber hasta cuando se extenderá. Para comprender hoy la situación de la comunicación en las organizaciones en la Argentina es imprescindible conocer la situación de un contexto de crisis recesiva como nunca antes se había planteado en el país. A comienzos del año 2002, los argentinos de un golpe despertamos del sueño de la abundancia capitalista y caímos en la realidad de una nación políticamente caótica y económicamente pauperizada.<sup>27</sup>

Me detengo sólo en algunos indicadores económicos<sup>28</sup> para poder valorar la brutal caída económica y social del país.

- Grandes sectores de la población en situación de pobreza o indigencia (19 millones).
- Cerca del 70% de los niños argentinos son hoy pobres.
- 1,2 millones de jóvenes entre 15 y 24 años no trabajan ni estudian.
- 1 de cada 4 trabajadores está desocupado.
- Entre enero y julio del 2002 la compra de artículos de primera necesidad se derrumbó en un 25%.

---

<sup>27</sup> Cfr. REY LENNON, Federico. "La crisis de la prensa gráfica en la Argentina. Crónica de una muerte anunciada". *Chasqui*, n° 80, Dic. 2002.

<sup>28</sup> Fuentes: Indec; *Clarín*, *La Nación*, *La Razón*.

- Sólo en Agosto de 2002 las ventas en supermercados bajaron un 23,1% (y esto los medios lo valoraron como un "repunte")
- Los niveles de ingreso reales descendieron a niveles de 1989 y el PBI per cápita cayó un 25%.
- Alza de precios (la suma acumulada en los comercios minoristas fue del 74%) combinado con recesión económica.
- Devaluación de la moneda en un 260%, con empresas endeudadas en dólares y una ruptura generalizada de contratos.

Esta terrible situación económica y social está acompañada por una situación política inestable, con un presidente interino elegido por el Congreso de la Nación y elecciones generales planificadas para comienzos del 2003. Sabemos que en democracias inestables como las que caracterizan la región, las situaciones pre-eleccionarias suelen acrecentar la incertidumbre de los inversionistas y la pasividad de la clase dirigente.

Estamos en una situación que supone vivir, en palabras de Alejandro Llano, "en un tiempo que tiene mucho de pasado que no termina de pasar y de futuro que no termina de llegar".<sup>29</sup>

La actual situación supone cambios en la función del DirCom. Hoy se espera de ellos mucho. La presión del alto management de las compañías sobre sus hombres de comunicación es muy alta; y no menos importante es la elevada incertidumbre del entorno. Hace unos días un amigo me comentaba "estamos en medio de una guerra", lo cual es en sí una obviedad, pero acotaba "el problema es que hasta ahora vamos ganando"....

### **3. La comunicación de crisis es hoy una constante**

La situación descrita, y por ustedes bien conocida, exagera la función reflejo del DirCom, que como dije, hace referencia a la supervisión de los cambios relevantes en el entorno y a la posibilidad de "anticipación" de sus consecuencias en las políticas de la empresa. Hoy se le pide al DirCom no sólo habilidades de comunicación, sino más bien de estadista.

---

<sup>29</sup> Cfr. LLANO, Alejandro. *La nueva sensibilidad*, Madrid: Espasa, 1988; citado por GARCÍA NOBLEJAS, J. J. en *Medios de Conspiración Social*, Pamplona, EUNSA, 2° ed., 1998, pp. 24.

En este contexto, hablar de comunicación de crisis como lo hacíamos hasta ahora no sirve. Tradicionalmente entendíamos que la comunicación de crisis era una "herramienta" de trabajo que aparecía ante un cambio repentino en el desempeño normal de una organización que afectaba su imagen y su equilibrio natural.<sup>30</sup> Por ejemplo, un accidente en una planta industrial, un derrame petrolero, un recall de productos por defectos de fabricación, o alguna cuestión atinente a reclamos de grupos ecologistas. En este sentido la Crisis es una situación que combina:

## Urgencia + Desestabilización

Hoy debemos comprender que la crisis es una constante; en el complejo entorno que nos toca vivir, las organizaciones tienen que comprender y responder con rapidez a los valores, las expectativas, y demandas de un público mucho más activo, empobrecido, con una fuerte carga de frustración personal y colectiva y sumergido en una crisis de autoestima y de unos medios de comunicación cada vez más intrusivos (sumado al poder que hoy adquiere el consumidor a través de las redes sociales online). Por ello, el DirCom debe garantizar que el programa de Prevención y Manejo de Crisis funcione como un sistema permanente de anticipación y respuesta en toda la organización ante un entorno que, como sabemos, es cada vez más complejo, incierto y riesgoso.

Ya no es posible concentrarse sólo en los objetivos internos de la organización; se debe actuar dentro de un marco conceptual de afuera hacia dentro. Este es un prerequisite para conseguir la aceptación tácita de la sociedad para continuar operando.

Existe una expectativa creciente de parte de la mayoría de los grupos de interés para la organización, de que ésta debe comportarse y trabajar de un modo más abierto, preocupándose por aspectos sociales y de una manera responsable. Incluso algunos actores políticos y sociales van más allá en sus reclamos, cuestionando conceptos centrales de las sociedades capitalistas liberales como es el derecho mismo de las empresas de generar beneficios económicos para sus accionistas.

---

<sup>30</sup> Esta definición la expuso el Dr. Fernando Lavore en una sesión del Programa de Comunicación de Crisis, Facultad de Comunicación, Universidad Austral, Buenos Aires, 6 de octubre de 2000.

Considero que en los próximos tiempos, a las tareas ordinarias de comunicación corporativa, deberán adosárseles las funciones ampliadas de "reflejo del entorno" y aquellas que surjan de estar viviendo una larga situación de crisis. Es en este sentido, que se deberán establecer sólidas bases sobre las cuales funcione un programa autogestionable que le permita a la organización contar con las herramientas necesarias para administrar un sistema de respuesta de manera autónoma y sistematizada y proactiva. En otras palabras, hoy -dado lo vertiginoso del cambio- un sistema que necesita la concurrencia de un grupo de acción cada vez que existe alguna señal de emergencia en el entorno no es un sistema eficiente.

Como lo expresa de manera genial la paradoja de Edgar Allan Poe, "la prudencia debiera contar siempre con lo imprevisto".<sup>31</sup>

#### **4. El DirCom y la necesidad de mantener el equilibrio**

Ahora bien, esta situación impone en el DirCom la necesidad de mantener un equilibrio delicado en un triple sentido:

1. En primer lugar, un equilibrio entre el caos y la anomia social imperante en el espacio público y la búsqueda de recrear el orden, no caer en el síndrome del pez que cree que sólo existe el agua. Esto no es sencillo, estamos inmersos en la crisis y la sufrimos cada día. Una actitud corporativa así planteada exige sacar lo mejor de nosotros mismos y ponerlo en el trabajo cotidiano. La armonía psíquica de la organización, suponiendo que se pueda llamar así al conjunto de armonías individuales, es muy difícil de mantener en medio de un contexto de incertidumbre y desazón generalizada.<sup>32</sup> Al respecto, ante un entorno de crisis uno de los elementos centrales es mantener la alineación corporativa, cuyo soporte es, obviamente, una sólida y coherente comunicación de dirección.
2. En un segundo sentido, el equilibrio, señalado por Alberto Wilensky, entre un cliente que demanda afectividad y valor agregado a la vez que se espanta por la idea del consumo emocional, el despilfarro y la sofisticación.<sup>33</sup>
3. El otro equilibrio que se necesita mantener es el del corto plazo - sobrevivir sin perder ni regalar el negocio- y el largo plazo -dónde

---

<sup>31</sup> Citado en CHESTERTON, Gilbert K., "La cruz azul", en *El Candor del Padre Brown*.

<sup>32</sup> Cfr. LAVORE, Fernando y REY LENNON, Federico. "Crisis y comunicación", 2002, texto inédito.

<sup>33</sup> Cfr. WILENSKY, A., *Clarín*, Suplemento Económico, 18 de agosto de 2002.

encontraremos un mercado más exigente que nos demandará más servicio y mayor valor agregado-.<sup>34</sup>

La actual magnitud de la crisis argentina es, esperemos, algo transitorio, en algún momento experimentaremos una mejoría. Por eso, paralelamente debe pensarse y organizarse para la post-crisis dado que va a ser el período que le permitirá a la organización afectada restaurar su imagen y reputación, recuperar y fidelizar clientes, avanzar sobre los clientes potenciales y mejorar el prestigio afectado ante la comunidad.<sup>35</sup>

"Debemos recordar que éste es un juego de largo plazo", son palabras de Fred Chang CEO de SBC Technology Resources referidas a la crisis en los EE.UU. pero que bien se pueden aplicar a nosotros, "cuando el ciclo económico se recupere, cosa que sin duda ocurrirá, uno deberá estar preparado para dejar atrás a sus competidores."<sup>36</sup>

Las acciones y actitudes que emanen de una estrategia empresarial a través de una política comunicacional como la descripta precedentemente, permitirán alcanzar en un alto grado los objetivos propuestos, en síntesis atravesar la post-crisis con éxito.

Para finalizar, la comunicación es demasiado importante para el éxito de la organización como para dejarla exclusivamente en manos de los MBAs o de los creativos publicitarios, por eso intento llamar la atención sobre la complejidad de las funciones que debe asumir hoy un DirCom. En el fondo es un llamado a la capacitación permanente.

Lo que nosotros hacemos, como DirComs o consultores externos en relaciones públicas, es vital para la organización, y si todavía no es bien entendido por la alta dirección es en parte por nuestra culpa. Por no habernos capacitado adecuadamente, por no saber investigar, por no saber medir nuestros resultados y, seguramente, por no haber sabido explicar adecuadamente la importancia de nuestra función.

---

<sup>34</sup> Vid. *Ibidem*.

<sup>35</sup> Cfr. LAVORE, Fernando y REY LENNON, Federico, op. cit.

<sup>36</sup> Citado por WEBBER, Alan. "Acciones inteligentes para tiempos difíciles", *Gestión*, Vol. 7, n°3, mayo-junio 2002, pp. 119-123.

# COMPETENCIA Y PODER

“La comunicación es poder” es una frase hecha en la que todo el mundo está de acuerdo, aunque las argumentaciones de porqué esto es así son más bien escasas.<sup>37</sup> También parece estar claro que el éxito de una empresa hoy no depende sólo de cómo maneje sus recursos materiales (trabajo, capital, energía, etc.), sino de cómo aproveche sus “activos intangibles” (entre los que se destacan el know-how, la imagen institucional y la imagen de marca), y el desarrollo de estos últimos depende de que exista un adecuado flujo de comunicación entre la empresa y su entorno, por un lado, y entre las distintas unidades de la empresa, por otro.

En la sociedad postindustrial los factores de competitividad de la empresa están cambiando. Factores tradicionales, como el precio, están siendo sustituidos por nuevos factores como, por ejemplo, la calidad, la rapidez de respuesta, el prestigio de la empresa (cuya plasmación es la imagen institucional) o el diseño “a medida del cliente”. Es decir, la competitividad de una empresa no depende ya sólo de que sea capaz de ofrecer sus productos a un precio menor que el de sus competidores, sino que, de manera creciente, depende de su habilidad para determinar qué necesita el cliente, y más concretamente, qué es lo que el cliente valora.

---

<sup>37</sup> Publicado originalmente bajo el título de “Competitividad y Poder” en *Reporte C&D*, n° 21, Agosto de 1999, pp. 34-35.

En otras palabras, la competitividad de una empresa depende de su capacidad para descifrar rápidamente un viejo enigma: ¿cuál es el valor del producto o servicio desde el punto de vista del cliente? Muchas veces este “valor” es intangible, y responde a motivaciones simbólicas generadas a partir de la imagen institucional de la compañía.

Ahora bien, cuanto más rápido deba responder la empresa a su entorno, mejor uso debe hacer de la información procedente del mismo. La información es lo que le permite a la empresa conectarse con las necesidades del mercado y con las posibilidades de la tecnología. Una empresa será más competitiva, entonces, cuanto más destaque en la explotación de la información del entorno, es decir, en utilizar estos flujos de comunicación para atesorar conocimientos y aplicarlos para desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

Por otra parte, no se trata tan sólo de disponer de información sobre el entorno, sino de hacerlo antes que los competidores, porque el tiempo es la nueva fuente de ventaja competitiva. Ello exige estar “con las antenas girando 360° las veinticuatro horas del día” y, además, establecer procesos sistemáticos de análisis de la información obtenida. Es por eso que, en esta época en que el cambio es la única constante, las personas se constituyen en el principal activo de toda empresa. La información circulante por las cabezas de esas personas, en forma de experiencia, conocimiento o creatividad, pueden convertirse en la principal arma de la empresa ante el reto de la innovación permanente.

Un aspecto novedoso de la formación del personal señalado por el profesor del IESE de Barcelona Carlos Cavallé<sup>38</sup> es la rapidez del cambio en las exigencias de los clientes, a las que debe darse una rápida respuesta. Por esta razón, la empresa de fin de siglo necesita tener un núcleo de personas capacitadas por encima de las necesidades inmediatas. Comenta Cavallé que: “Cuando una persona ha llegado a su nivel de incompetencia”, sea un empleado o un directivo, “no se le debe pedir más. Lo que pueda hacer a partir de su nivel lo hará necesariamente mal”. Por esta razón, “el reto de la dirección está en saber disponer de capacidades sobrantes para emplearlas rápidamente en el momento justo.”

De no ser así, la empresa no podrá adelantarse a sus competidores precisamente en el momento clave. El reto de la dirección en materia de

---

38

formación, concluye Cavallé, está precisamente “en formar y retener los directivos que sean capaces de acelerar cuando haga falta.”

Las organizaciones deben aprender a utilizar mejor sus capacidades humanas y, más concretamente, el conocimiento, la creatividad y la inteligencia atesorados en su personal. Para ello es fundamental aprender a comunicarse. En otras palabras, la gente y la comunicación entre ella son los factores claves en las actividades económicas actuales. La comunicación institucional no es más que una consecuencia, un reflejo, del mayor o menor éxito de este proceso de captura de información del entorno y la posterior “digestión” y elaboración de inteligencia que hace la gente que conforma la organización.

En definitiva, la comunicación –externa e interna– es poder porque se constituye en el gran factor de competitividad en la sociedad postindustrial. Las empresas que logren entender esto y, consecuentemente, lo lleven a la práctica serán las únicas en poder sortear con soltura las vertiginosas corrientes del cambio en este nuevo siglo.

# ENTRE EL PRAGMATISMO Y LAS BUENAS INTENCIONES

“Creo que todo derecho lleva consigo una responsabilidad; cada oportunidad una obligación; y cada posesión, un deber.”

John Rockefeller<sup>39</sup>

El problema de la responsabilidad social empresarial es un problema integral y complejo, porque tiene impacto en todas las acciones que las empresas hacen, en todas las dimensiones de la sociedad en las cuales actúan, en las cuales trabajan.<sup>40</sup> Es un problema que empieza en la calidad y la eficiencia que presentan los bienes y servicios que las empresas proveen a la comunidad. En ese preciso momento ya comienza la primera responsabilidad de la empresa.

---

<sup>39</sup> ROCKEFELLER, John, declaraciones publicadas en *La Nación*, Suplemento Enfoques, 21/11/1999.

<sup>40</sup> Texto publicado originalmente como: “Responsabilidad Social Empresarial: entre el pragmatismo y las buenas intenciones”, en CAPRIOTTI, P. y GARRIDO, F.J., *Guía de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*, Fascículo 1, Universidad del Desarrollo/Diario Financiero, Santiago (Chile), Noviembre 2006, pp. 12-17.

Dicho de otra manera que los productos que ofrece y los servicios que brinda, sean lo que deben ser.<sup>41</sup>

Esta misma responsabilidad está presente también en las pautas culturales que transmite la organización con su publicidad inserta en los medios de comunicación. En este sentido, el problema de la responsabilidad social empresaria comienza con la publicidad. ¿Qué valores está transmitiendo la empresa en su publicidad? ¿Es discriminatoria u ofensiva? Esto forma parte inherente de la responsabilidad social. A veces, en aras de aumentar las ventas, las organizaciones se permiten transmitir contravalores. Como una reciente publicidad radial en la Argentina donde se dice: “sólo hay dos clases de personas a las que les gusta ir a trabajar: los idiotas y los que compran el auto XX”. En una sociedad como la argentina donde el trabajo es un bien escaso nos encontramos con una compañía que afirma que si a la gente le gusta ir a trabajar es idiota, y todo por un afán de incrementar sus beneficios.

Evidentemente por el mensaje que se transmite pasa la primera responsabilidad social de una empresa. Como primera conclusión, entonces, debemos prestar suma atención a la hora de transmitir un mensaje, analizar profundamente qué es lo que le estoy diciendo a la sociedad, qué valores está transmitiendo la publicidad.

El panorama de la responsabilidad social es por tanto muy amplio. En él se incluye desde el cuidado del medioambiente, la relación con la comunidad, hasta la calidad de los productos, pasando por el mensaje. Es por eso que su sustento es la ética empresarial. No es ética de la responsabilidad social empresaria, que es acotar la ética. La ética es la ética del empresariado. Sino, de otra forma caeremos en el error de crear un área pequeña que se dedica a estas cosas y en el resto de la compañía se trabajará de otra manera. Debe imbuir toda la cultura organizacional.

Los empresarios necesitan también establecer un balance equilibrado, (y ese es uno de los problemas actuales) entre una opinión pública cada vez más exigente y un Estado de bienestar cada vez más ausente, que se está retirando en todo el mundo. Y por otra parte, la realidad del mercado globalizado altamente competitivo y un Estado que en el caso de algunas de las economías de

---

<sup>41</sup> Tal como lo señala el profesor Marcelo PALADINO del IAE. Véase su obra *La responsabilidad de la empresa en la sociedad*, Barcelona, Ariel, 2004.

Latinoamérica, intenta regular el mercado con prácticas antiguas, sin tener mucha claridad de concepto, y que complica aún más el entorno empresarial.

Por esta razón, creo que hoy el empresariado está reevaluando el beneficio que generan este tipo de acciones de responsabilidad social. Asimismo, es cada vez mayor la presión social para que las empresas “devuelvan” algo de los beneficios que obtienen de las sociedades en las que actúan. Un clamor creciente para que las empresas mejoren su performance ética, para que no descuiden el medioambiente, para que ayuden a una mejor distribución económica; es decir, demandas que la comunidad va realizando de maneras diversas.

Junto a estas solicitudes, el mercado demanda que todos estos esfuerzos empresarios tengan un beneficio, tengan un valor agregado para la compañía. Fijémonos en la prensa diaria, la presión social sobre las marcas y sobre las empresas aumenta y estas cuestiones ya forman parte de lo cotidiano. Es decir, nos encontramos ante una sociedad que es mucho más cínica que veinte años atrás. Una sociedad que en realidad sabe perfectamente lo que las empresas están haciendo y se hace la que no lo sabe. Y jugamos con esas imágenes.

La clave está en poder compatibilizar el interés privado, que es el generar beneficios, porque las empresas en una sociedad de mercado tienen como objetivo maximizar los beneficios, con el interés público. Y esto que parece simple no lo es tanto. El CEO que decide realizar una acción de responsabilidad social tiene que responder a fin de año ante los accionistas e inversores de la compañía. “Acabo de invertir un millón de dólares en responsabilidad social empresarial”, dirá y la respuesta del accionista no se hará esperar: “¿qué beneficio obtuvimos? ¿cuál fue el retorno de esa inversión?”

De alguna manera hay que justificar la inversión en responsabilidad social, y eso es pragmatismo. Justamente el núcleo de las acciones de relaciones públicas es tratar de compatibilizar el interés privado con el interés público. Algo que no es nuevo. El profesor H. Childs en la década de 1920 ya lo decía. Justamente él sostenía que el problema de las relaciones públicas pasa por descubrir cuáles son las actividades que la empresa hace y que tienen una incidencia en la comunidad y tratar de encontrar formas de canalizar esa acción de la empresa,

si no son contrarias al interés público. Y si son contrarias al interés público, recomendar a la dirección modos de enmendar dichas acciones.<sup>42</sup>

Por eso, lo que propongo es un planteo que denomino “Altruismo Pragmático”. Altruismo viene de “Altrui”, que en latín quiere decir “otra persona”, “los demás”. Es ese sentimiento que nos mueve a hacer el bien a los otros. Los sociólogos, tanto A. Comte como P. Sorokin, lo han utilizado en sus trabajos. El hombre, contrariamente a lo que podemos suponer, tiene un componente altruista muy fuerte, sino esta sociedad ya hubiera desaparecido hace siglos.

Y pragmatismo, ¿por qué? Porque toda acción y toda inversión en una organización empresaria tiene que tener su correspondiente retorno. Pragmatismo es saber que las estrategias de responsabilidad social empresaria refuerzan lo que podríamos llamar “el buen hacer corporativo” y de esta forma median en la formación de la imagen institucional en los públicos. Ese es el primer retorno.

Tanto Paul Capriotti como Justo Villafañe, por ejemplo, sostienen que la imagen corporativa que está en la mente de los públicos se nutre de la identidad de la corporación, de la identidad que es comunicada, y comunicada a través de dos modos: lo que comunica la organización a través de las acciones propiamente comunicativas (los mensajes) y lo que comunica desde los hechos, desde el accionar diario de la organización.<sup>43</sup>

Es en este sentido que podemos afirmar que es imposible no comunicar desde una organización (siempre que haya alguien que la está percibiendo). Por lo tanto, hay muchas acciones que no tienen como fin último comunicar y si embargo están comunicando. Al estar actuando en el espacio público, la empresa está comunicando continuamente.

---

<sup>42</sup> Citado en SIMON, Raymond, Relaciones Públicas. Teoría y práctica, México, LIMUSA, 1996, p. 71 y ss.

<sup>43</sup> Para ampliar el concepto de altruismo pragmático puede consultarse: REY LENNON, Federico, “Altruismo pragmático (una respuesta al dilema interés público-interés privado)”, en la revista *Mediomundo*, año 5, segunda época, n° 5, 2001, pp. 40-43; MULLEN, Jennifer, “Performance-based corporate philanthropy: How “giving smart” can further corporate goals”, *Public Relations Quarterly* Vol. 42, 1997, pp. 42 (7); y BUHL, L. “The Ethical Frame of Corporate Philanthropy”, en BULINGHAME, D. y YOUNG, D. *Corporate Philanthropy at the Crossroads*, Indiana, Indiana Press, p. 127.

Entonces, las estrategias de relaciones con la comunidad o de responsabilidad social de alguna manera refuerzan este buen hacer corporativo y median en la formación de la imagen corporativa en la mente de los públicos. Si la organización realiza buenas acciones de responsabilidad social empresaria, es probable que tenga mejor imagen en la mente de sus públicos, y eso le ayude a vender mejor, a mejorar su relación con los clientes, con los proveedores, etc. Todo ello, además, facilitará que la empresa obtenga el “permiso social” para operar.

Pero también el pragmatismo pasa por saber elegir esas acciones de responsabilidad social empresaria. La empresa tiene que ser pragmática a la hora de elegir entre una u otra. En primer lugar, siguiendo el viejo refrán “la caridad empieza por casa”, los primeros receptores de las acciones altruistas de una organización tienen que ser sus propios miembros: los empleados y las comunidades o instituciones que estén directamente relacionadas con esa organización.

¿Qué sentido tendría –y esto es una obviedad- realizar una gran donación a UNICEF o a la Cruz Roja cuando los empleados de la compañía tienen un salario que no es digno, o cuando las condiciones de trabajo son pésimas, o cuando ni siquiera reciben capacitación a lo largo de los 20 años que llevan trabajando en la misma organización? Entonces sí que las acciones de responsabilidad social no tienen sentido. Primero la responsabilidad empieza por adentro.

En segundo lugar, las empresas deben ser conscientes de que es conveniente dar aquello que poseen. ¿Y qué poseen las organizaciones más que nada? Inteligencia.

Lo que quiero significar es que, a la hora de elegir una acción de responsabilidad social empresaria, hay que pensar qué es lo que puede hacer mejor esa organización. Y lo mejor que puede hacer una empresa es, a través de los especialistas que la conforman, contribuir para que las ONGs y el Tercer sector en su conjunto sean sostenibles.

El desarrollo sustentable se alcanza sólo aprendiendo a utilizar los recursos, que siempre son escasos, con inteligencia. Entonces el tercer sector necesita de las empresas que tienen inteligencia. Pero veamos lo que sucede, hay una gran inundación y todas las empresas van y ofrecen sus esfuerzos en donar alimentos, en donar mantas, en donar materiales, etc., ¿y de la logística quién

se ocupa? Es decir, si las empresas de bienes de consumo lo que más saben es de logística: ¿por qué no aportan ese conocimiento? ¿Alguien alguna vez contabilizó la enorme cantidad de alimentos que se pierden en cada gran donación porque nadie sabe cómo guardarlos? ¿Un voluntario de una ONG sabe cuántas cajas de leche se pueden apilar una arriba de la otra? Seguramente no. Un repositor de supermercado seguramente sí. Desde este simple conocimiento práctico hasta ofrecer cursos de capacitación en aspectos de management o de finanzas para que las ONGs puedan tener sustentabilidad en el tiempo.

También pragmatismo es saber elegir al asociado. Por ejemplo, en la Argentina existen hoy más de 105.000 organizaciones del Tercer sector, lo que equivale aproximadamente a 3 organizaciones cada mil habitantes. Estas ONGs movilizan cerca de 2 millones de colaboradores. En esa enormidad que es el Tercer sector, la empresa tiene que aprender a elegir sus socios estratégicos. Y saber elegir básicamente quiénes son los que tienen más conocimiento del tema, quiénes tienen experiencia, quiénes tienen prestigio, quiénes son verdaderamente sustentables. Porque a veces da la sensación de que muchas fundaciones empresarias u ONGs fueron creadas más que nada como refugio para eludir impuestos sin un objetivo concreto. Otras se han transformado en lugares encantadores en los cuales trabajan un grupo de personas maravillosas, cargadas de burocracia y administración. Entonces, lo que la empresa tiene que buscar es lo mismo que le exigen a la empresa. ¿A la empresa qué le exige la sociedad? Ser eficiente. Entonces la empresa deberá buscar ONGs eficientes. Y ayudarlas, por supuesto, a que alcancen esa eficiencia en su labor humanitaria.

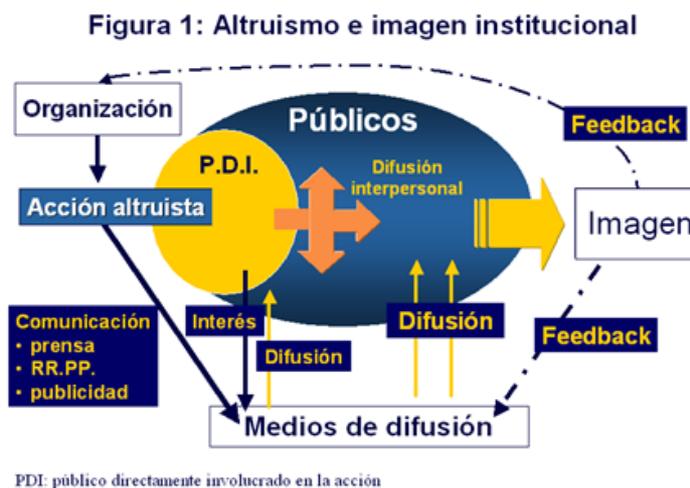
Para sintetizar vale esta frase del poeta Antonio Machado: “Hay dos clases de hombres: los que viven hablando de las virtudes y los que se limitan a tenerlas”. Entonces las empresas tienen que buscar a aquellas ONGs que se limitan a tenerlas, no los que viven hablando de sus virtudes.

En definitiva es lo que la organización hace, más que lo que dice, lo que termina cristalizando su reputación en la sociedad. La ventaja de la comunicación es que la comunicación puede otorgarle sentido a la acción. Pero en el fondo, cuando los públicos juzgan a una organización, lo que más influye en ese juicio de valor es justamente lo que la organización hace.

Y lo que un empresario debe buscar es esta síntesis entre el interés público y el privado. Una síntesis que se hace acción en una estrategia de vinculación entre la empresa y su comunidad. Una síntesis que es relación, que represente un

trabajo de promoción social realizado en forma conjunta. En definitiva, buscar promover el desarrollo de redes sociales que logren que esas comunidades, de las cuales la empresa toma sus recursos y a las cuales ofrece sus productos y servicios, sean sustentables. Las sociedades que no tengan una red social densa son sociedades en las que tampoco se podrá realizar buenos negocios. Son sociedades que siempre traerán problemas.<sup>44</sup>

El esquema o modelo del altruismo pragmático que propongo se sintetiza en la figura 1.



Como muestra el esquema, existen dos niveles de difusión uno de comunicación interpersonal o en pequeños grupos que se da a través del boca – oído (lo que hoy se denomina “marketing viral”). Esa primera difusión interpersonal alimenta a su vez el segundo nivel, el de los medios de comunicación y va conformando un círculo virtuoso de difusión. Porque si la organización logra que los líderes sociales se comprometan con sus acciones de responsabilidad social, esos mismos líderes sociales son quienes los periodistas van a entrevistar para hablar sobre el tema de responsabilidad social. En definitiva para que la empresa pueda realizar eficientemente su labor de responsabilidad social debe conformar un conjunto de lazos y nexos comunicacionales con la comunidad.

<sup>44</sup> Véase CAPRIOTTI, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona: Ariel, 1999 y VILLAFANE, Justo, *Imagen Positiva*, Madrid: Pirámide, 1993.

Finalmente, algunas consideraciones de orden práctico. Basándome en las once preguntas específicas que todo director debe hacerse a la hora de decidir una acción de patrocinio sugeridas por Barr<sup>45</sup> ; he desarrollado las once preguntas básicas que se deben contestarse antes de encarar una acción de altruismo pragmático. Estas preguntas son:

- I. ¿Puede la empresa afrontar completamente la obligación?
- II. ¿La acción es compatible con los objetivos de la organización?
- III. ¿La acción tiene impacto sobre nuestro público objetivo?
- IV. ¿Hay suficiente tiempo antes del comienzo de esta acción como para maximizar la "inversión" para la empresa?
- V. ¿Es una acción de altruismo suficientemente noticiable como para proveer a la empresa una buena oportunidad de obtener prensa?
- VI. ¿Existen elementos que puedan ser utilizados para ser mostrados en la televisión?
- VII. ¿Puede ser utilizado por nuestra fuerza de ventas para mejorar las ventas?
- VIII. ¿La acción le genera a la compañía la oportunidad para desarrollar nuevos negocios?
- IX. ¿Puede la empresa hacer un compromiso a largo plazo? ¿Su valoración crece con el tiempo?
- X. ¿Existe una oportunidad para que se involucre el personal de la compañía?
- XI. ¿El alto management apoyará esta acción?

Es evidente que el altruismo pragmático debe planificarse adecuadamente para jugar un papel central en una estrategia de relación con la comunidad. Para finalizar, recordemos los factores que según Mullen<sup>46</sup> deben estar presentes en todo plan estratégico de altruismo pragmático, los he rebautizado "las siete I del altruismo pragmático":

1. **IDENTIFICACIÓN.** Estar seguro de que los objetivos corporativos están identificados con los objetivos de RSE.
2. **INTROSPECCIÓN.** Una mirada hacia dentro de la empresa para delinear, de manera clara y precisa, qué cosas puede dar la compañía en términos de recursos humanos, dinero y tiempo.
3. **INVESTIGACIÓN.** Hacer preguntas agudas hacia dentro. Realizar un exhaustivo reconocimiento de la empresa. El dinero

---

<sup>45</sup> BARR, J. M., "Maximizing the value of Sponsorships", *Public Relations Journal*, April 1993, p. 30.

<sup>46</sup> MULLEN, Jennifer, "Performance-based corporate philanthropy: How "giving smart" can further corporate goals"; *Public Relations Quarterly*, Vol. 42, 1997, pp. 42 (7).

para este tipo de acciones no proviene necesariamente de las tradicionales, y cada vez más escasas, cuentas filantrópicas.

4. **INTERACTUAR**. El tiempo, el esfuerzo y la compenetración con el proyecto requieren que los miembros de ambas organizaciones –empresas y ONG- trabajen muy unidos unos con otros; esto supone una "química muy especial".
5. **INVOLUCRAR** (compromiso). Es interesante comprobar que los proyectos de altruismo de largo plazo, con una continuidad en el tiempo, permiten alcanzar un alto grado de identificación con la comunidad. La pregunta es entonces, ¿cómo se puede lograr que los empleados y otros públicos de interés para la empresa se vean comprometidos?
6. **INCREMENTAR**. La clave está en saber identificar nuevas oportunidades para obtener un mayor beneficio y mejorar el rendimiento.
7. **INNOVACIÓN**. Ser creativo para obtener lo máximo del esfuerzo puesto en una acción de RSE. Pensar en programas nuevos y únicos que generen prensa, empleados motivados y un alto impacto en la industria, ayuda también al objetivo altruista.

“Una sociedad industrial basada en la corporación”, decía Peter Drucker, “solo puede funcionar si la corporación contribuye a la estabilidad social y a la obtención de los fines sociales, independientemente de la buena voluntad o la conciencia social de los directivos individuales de la corporación.”<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Citado en STEIN, Guido, “Peter Drucker. Sobre empresa y sociedad”, *Nuestro Tiempo*, Año LX, nº 618, 2005, pp. 62-73.

# LOS VIDEOJUEGOS: ALIMENTO PARA NUESTRO CEREBRO

Si, como argumenta Steven Johnson, las formas más descalificadas del entretenimiento popular –como las series violentas de TV, los reality shows y los videojuegos– son un alimento sustancioso para nuestro cerebro, estamos ante un proceso de cambio de los paradigmas con los que habitualmente juzgamos este tipo de productos de la cultura de masas.<sup>48</sup>

El mismo Johnson sostiene que estos productos “ofrecen un riguroso entrenamiento cognitivo y las habilidades mentales que desarrollan hoy son tan importantes como las que se ejercitan al leer libros”.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Publicado originalmente como “Posfacio” en *Las redes del juego*, Cabello, Roxana, Buenos Aires, Prometeo y UNGS, 2008, pp. 161-165.

<sup>49</sup> Bibliografía consultada para este capítulo: Steven JOHNSON, *Everything bad is good for you: how popular culture is making us smarter* (“Todo lo malo es bueno para ti: cómo la cultura popular nos está haciendo más inteligentes”), Londres, Penguin Books, 2005 ; “Los videojuegos son buenos para el cerebro”, entrevista a Steven Johnson realizada por Juana LIBEDINSKY, *La Nación*, 27.07.05, Cultura, p.1; Helen PHILLIPS, “La TV y los videojuegos, en debate ¿La tecnología nos hace más inteligentes?”, *New Scientist / La Nación*, 29.04.07, Ciencia y Salud,

Es cierto que la gente está cansada de ser sermoneada por la academia con que la cultura popular los está estupidizando. Johnson da vuelta esta argumentación y señala que en las últimas décadas dado que la cultura popular asume cada vez mayor complejidad, el intento de entenderla supone un desafío intelectual más importante. Sostiene que en lugar de vivir en una sociedad crecientemente infantilizada por la cultura de masas, estamos viviendo los efectos de una sociedad crecientemente sofisticada y demandante. El ejercicio que presenta el uso de Internet, los juegos electrónicos, o entender los nuevos programas de televisión, e incluso el cine, sostiene Johnson desde una perspectiva que despierta polémica, explica en parte por qué el coeficiente intelectual de las nuevas generaciones de norteamericanos está subiendo. Esto supone que algo ha cambiado en las mentes de las personas ya que juegos y narrativas que hubieran sido consideradas demasiado complicadas para una audiencia masiva treinta años atrás ahora atraen a millones de entusiastas.

Ahora bien, suponiendo que este artista de la polémica tuviera razón, para poder estructurar una argumentación científica sobre este tema lo que nos hace falta es una nueva forma de medir el valor social de este tipo de entretenimiento. “Una forma de medir que se centre menos en el contenido del programa y más en lo que nuestro cerebro hace con él.” Y continua Johnson diciendo que “la presencia del pasado reciente inevitablemente colorea nuestra visión”, agrandando las fallas e imperfecciones de estos nuevos productos culturales. “Los videojuegos siempre han sufrido de este síndrome, en gran parte porque se los ha comparado con las convenciones tradicionales de la lectura. Uno se pregunta, respecto de un videojuego: ¿son los personajes creíbles? ¿Es el diálogo complejo? Como si fuera una novela. Así, obviamente, se pierde su valor.”

Roxana Cabello<sup>50</sup> en su libro, desde un entorno cultural y social evidentemente distinto del Brooklyn desde donde polemiza Johnson, nos propone una mirada acreditada y aguda sobre los videojuegos en red, aportando metodología para medir de manera más adecuada lo que los jóvenes hacen con los videojuegos y cómo estos influyen en su interacción social.

Evidentemente los juegos no son clásicos de la literatura como El Quijote. Sostiene Johnson que son como problemas matemáticos, de lógica. Entre los

---

p.1; Richard WOODS, “Vidas digitales”, *Revista La Nación*, 10.12.06; María Teresa BAQUERIN DE RICCITELLI, *Cerca o Lejos de Internet*, Buenos Aires, EDUCA, 2007.

<sup>50</sup> CABELLO, Roxana, *Las redes del juego*, Buenos Aires, Prometeo y UNGS, 2008.

distintos estudios que parten de hipótesis relacionadas con cierto impacto favorable o beneficios de los videojuegos –algunos de los cuales se analizan en el primer capítulo de este libro- el enfoque de este autor estadounidense destaca por el alcance que adjudica a este tipo de prácticas. Para instalarse en el universo cognitivo señala directamente que estos juegos son fundamentalmente buenos para el cerebro ya que enseñan las habilidades abstractas de la probabilidad y del reconocimiento de patrones, y también favorecen la comprensión de relaciones causales que pueden aplicarse a diversas situaciones, tanto personales como profesionales. Una de las observaciones sobre las cuales apoya estas impresiones es la que adjudica a ciertos trabajos científicos recientes que demuestran que el cerebro humano se ve atraído por los sistemas en los cuales las recompensas están claramente definidas y que se logran a través de la exploración y el uso de un ambiente, y este factor exploración, dice, es clave para entender el atractivo de los nuevos videojuegos.

Mucha agua ha corrido desde aquellos primeros videojuegos de la Commodore 64 o del Pacman, juegos sencillos en los que las reglas eran claras y simples. En los nuevos videojuegos, por el contrario, el joven debe ir descubriendo las reglas a medida que se avanza. Es por eso que Johnson advierte que “No existe ninguna otra forma de cultura popular que ejercite al cerebro de manera tan directa en la toma de decisiones.” Cuando los chicos juegan videojuegos, dice, se ven ante la situación de anticipar las consecuencias de sus acciones, evaluando estrategias de corto y largo plazo que permitan reducir el margen de error. Y esto no se ve de manera tan rigurosa en ningún juego tradicional, como policías y ladrones, aunque los adultos no parezcan reconocerlo.

Al presentar aquí la peculiar visión de Johnson, no pretendo eludir una de las críticas más severas que se hacen a este tipo de juegos: la violencia y las referencias sexuales que existen en sus contenidos, como en el caso del popular Counter-Strike del que habla Cabello en su investigación. Para ejemplo del tipo de alcance que se atribuye a estos contenidos basta recordar el caso de Devin Moore de Alabama, Estados Unidos, que tenía 18 años cuando asesinó a tres policías que lo habían detenido por manejar un auto robado. Dicen que al ser detenido afirmó: “La vida es como un videojuego. A veces uno tiene que morir”. Los abogados que representan a los familiares de sus víctimas preparan una demanda contra la compañía que desarrolló un popular videojuego sobre robos de autos, Grand Theft Auto: Vice City, y contra Sony Computer Entertainment, fabricante de PlayStation. El argumento de la demanda es que Moore, un adicto a ese videojuego, aprendió a través de ellos a matar.

Por supuesto que este debate no está cerrado y, desde las experiencias de Albert Bandura en Palo Alto en 1961, existe una enorme bibliografía al respecto en la que seguramente encontraremos media biblioteca de cada lado de la controversia sobre la violencia en la sociedad y los medios de comunicación. La pregunta entonces sigue presente: ¿cuáles son los efectos de los videojuegos sobre el cerebro?

¿Nos estamos volviendo más inteligentes como afirma Johnson? Hay algunas investigaciones que sustentan esa idea. Shawn Green y Daphne Bavelier, de la Universidad de Rochester en Nueva York, Estados Unidos, mostraron que los jugadores habituales de videojuegos mejoran su atención visual, volviéndose capaces de procesar más información. Pero también, algún lector esgrimirá las investigaciones que siguen correlacionando reacciones violentas con altos consumos de TV y videojuegos.

Ahora bien, existe una generación que nació y creció con el avance tecnológico incorporado a su vida cotidiana y, por ende, a su manera de comunicarse. ¿Qué consecuencias tendrá esto en la evolución de la humanidad? Difícil respuesta. Ni Roxana Cabello ni quien esto escribe pertenecemos a esta generación de “nacidos y criados” en un entorno fuertemente dominado por las tecnologías de la información y de la comunicación, sin embargo hacemos esfuerzos por comprenderlos y tratar de equilibrar nuestras observaciones para, en términos de Umberto Eco, no caer en discursos apocalípticos o fuertemente integrados.

Es evidente que, en palabras del Dr. Alfonso Nieto de la Universidad de Navarra, estos jóvenes escuchan más que ven, y ven más que leen. Hoy se lee poco, se ve bastante y se escucha mucho. ¿Qué pasará cuando las computadoras mejoren los sistemas de reconocimiento del lenguaje hablado? Seguramente leer y escribir a mano alzada se transformarán en actividades complejas para el ciudadano medio.

Otro de los aspectos más estudiados en estos últimos años es el problema que plantea el ingente volumen de información con el que nos topamos a diario a través de la Internet. Una primera impresión nos diría que esto está aumentando la dispersión y la falta de concentración en los usuarios, pero estudios realizados por Pam Briggs, profesora de Psicología Cognitiva Aplicada en la Universidad de Northumbria, han demostrado que la gente que navega en la Web en busca de información con frecuencia pasa menos de dos segundos en un sitio antes de pasar a otro. Y esto parece más bien un signo de análisis incisivo que de concentración limitada. "Descubrimos que los sitios que las

personas rechazaron en ese lapso tan breve eran los que no resultarían útiles a largo plazo", afirma.

No puedo, ni debo, decir a dónde nos está conduciendo este entorno cada vez más tecnológico, si puedo, en cambio, afirmar que estos cambios recién están en una primera etapa. Me gusta esta frase de Nick Bostrom, director del Instituto del Futuro de la Humanidad de la Universidad de Oxford, que resume adecuadamente la incertidumbre en la cual se desenvuelve toda investigación sobre nuevas tecnologías: "Algo tan generalizado como nuestra diaria interacción con computadoras inevitablemente ejerce un efecto significativo. En cierto sentido, estamos haciendo un experimento en gran escala. Estamos educando a toda una generación en este contexto totalmente nuevo... sin ninguna evidencia sólida de lo que les ocurrirá después."

Obviamente que todo este "paraíso tecnológico" descrito puede hacernos olvidar el problema de la igualdad de oportunidades en el acceso a la Internet. Esta brecha es sin lugar a dudas uno de los desafíos de este nuevo milenio para países periféricos como el nuestro.

Como sostiene la Dra. María Teresa Baquerin, alcanzar esta igualdad de oportunidades "lo mismo que una educación básica asegurada permitirán una distribución más homogénea del conocimiento."

# ÍNDICE DE NOMBRES

"Comandante" Marcos.....	9
Air Transport Association .....	19, 20
American .....	15, 16, 17, 18, 19, 20
American Airlines .....	15, 16, 17, 18
American Eagle.....	17
Antona Illanes, Alejandro .....	25
Aristóteles .....	9, 27
Aznar, José María .....	29
Bagó.....	35
Bandura, Albert .....	56
Baquerin, María Teresa .....	57
Barr .....	51
Bartoli Piñeiro, Javier .....	6, 11, 22, 34
Bavelier, Daphne .....	56
Bernays, Edward.....	22, 23, 24, 25, 27, 35
Blair, Tony.....	29
Blue Streak Communications .....	21
Boeing.....	15, 19
Borges, Jorge Luis .....	4, 6, 7, 8, 9
Bostrom, Nick.....	57
Brent Spar.....	29
Briggs, Pam .....	56
Bush, George .....	16, 20, 29
Cabello, Roxana.....	54, 56
Capriotti, Paul.....	47
Carty, Donald J. ....	17, 18, 19, 20

Cavallé, Carlos .....	42, 43
Chang, Fred .....	40
Chávez del Valle, Carlos.....	35
Childs, H.....	46
Clarke, Arthur C.....	7
Commodore 64 .....	55
Comte, Augusto.....	47
Cornella, Alfons .....	13
Cruz Roja .....	19, 48
Cutlip y Center.....	26
de Vedia, Bartolomé.....	15
Departamento de Defensa de los EE.UU. ....	19
Diamond, A.....	21
DirCom.....	9, 23, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40
DirComs .....	40
Drucker, Peter .....	52
Eco, Umberto .....	56
Enron .....	29, 30
Epley, Joe.....	35
Exxon .....	29, 30
García Noblejas, J.J. ....	4
Goodwin, James E. ....	19
Grand Theft Auto .....	55
Green, Shawn .....	56
Grunig, James .....	26
Haywood, Roger .....	22
Hunt, Todd.....	26
Johnson, Steven .....	53, 54, 55, 56
King, Stephen .....	9
Kubrick, Stanley.....	7
Lavore, Fernando .....	39, 40
Llano, Alejandro .....	4, 12, 13, 14, 37
Machado, Antonio.....	49
McDonald's .....	29
McDonald's, Ronald .....	9
McLuhan.....	8, 9
Mickey Mouse .....	9
Moisés .....	26
Moore, Devin.....	55
Mullen .....	51
Nieto, Alfonso.....	56
Nike .....	29
Pacman .....	55
Parmalat .....	29, 30
Platón .....	27

Playboy .....	9
PlayStation .....	55
Poe, Edgar Allan .....	39
Public Relations Society of America .....	35
Rey Lennon, Federico .....	6, 11, 22, 34, 35
Rockefeller, John .....	44
Shell .....	29
Sócrates .....	27
Sony Computer Entertainment .....	55
Sorokin, P. ....	47
TWA .....	17
UNICEF .....	48
United .....	15, 19, 20
United Airlines .....	15, 19
van Riel, Cees .....	35
Villafañe, Justo .....	47
Webber, Alan .....	40
Wilensky, Alberto .....	39

# BIBLIOGRAFÍA

- ANTONA ILLANES, Alejandro, *Las relaciones públicas. Técnica de comunicación*, Volumen 64 de Alfar/universidad: Serie "Manuales", Madrid, Alfar, 1991.
- BAQUERIN DE RICCITELLI, María Teresa. *Cerca o Lejos de Internet*, Buenos Aires, EDUCA, 2007.
- BARR, J. M., "Maximizing the value of Sponsorships", *Public Relations Journal*, April 1993.
- BERNAYS, Edward L., "Introduction" en *Public Relations Idea Book*, Printers' Ink (eds.), New London, Printers' Ink, 1953.
- BERNAYS, Edward L., *Crystallizing Public Opinion*, New York, 1923.
- BERNAYS, Edward L., *Propaganda*, New York, 1928.
- BERNAYS, Edward L., *Public Relations Monograph*, Boston, 1945.
- BERNAYS, Edward L., *The Engineering of Consent*, Oklahoma: 1955.
- BORGES, Jorge Luis, "Funes el memorioso", en *Obras Completas*, Vol. 1, Buenos Aires, EMECE, 2005.
- BUHL, L. "The Ethical Frame of Corporate Philanthropy", en BULINGHAME, D. y YOUNG, D., *Corporate Philanthropy at the Crossroads*, Indiana, Indiana Press, p. 127.
- CABELLO, Roxana, *Las redes del juego*, Buenos Aires, Prometeo y UNGS, 2008.
- CAPRIOTTI, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona, Ariel, 1999.
- CHESTERTON, Gilbert K., "La cruz azul", en *El Candor del Padre Brown*, Madrid, Edaf, 2005.

- CORNELLA, Alfons, *Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas*, Madrid, McGraw-Hill, 1994.
- GARCÍA NOBLEJAS, J.J. en *Medios de Conspiración Social*, Pamplona, EUNSA, 2º ed., 1998.
- JOHNSON, Steven, *Everything bad is good for you: how popular culture is making us smarter*, Londres, Penguin Books, 2005.
- LLANO, Alejandro. *La nueva sensibilidad*, Madrid: Espasa, 1988.
- McLUHAN, Marshall. *Guerra y Paz en la Aldea Global*, Barcelona, Planeta-Agostini, (1968) 1985.
- MULLEN, Jennifer, "Performance-based corporate philanthropy: How "giving smart" can further corporate goals"; *Public Relations Quarterly*, Vol. 42, 1997, pp. 42 (7).
- PALADINO, Marcelo, *La responsabilidad de la empresa en la sociedad*, Barcelona, Ariel, 2004.
- REY LENNON, Federico, "Responsabilidad Social Empresaria: entre el pragmatismo y las buenas intenciones", en CAPRIOTTI, P. y GARRIDO, F.J., *Guía de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*, Fascículo 1, Universidad del Desarrollo/Diario Financiero, Santiago (Chile), Noviembre 2006, pp. 12-17.
- REY LENNON, Federico, *Edward L. Bernays. El día en que se inventaron las relaciones públicas*, Buenos Aires, EDUCA, 2006.
- REY LENNON, Federico, *Edward L. Bernays. El hombre que inventó las relaciones públicas*, Buenos Aires: Imagen, 1999.
- REY LENNON, Federico. "La crisis de la prensa gráfica en la Argentina. Crónica de una muerte anunciada". *Chasqui*, n° 80, Dic. 2002.
- REY LENNON, Federico; BARTOLI PIÑEIRO, Javier, *Reflexiones sobre el management de la comunicación*, Buenos Aires., La Crujía, 2008.
- SIMON, Raymond, *Relaciones Públicas. Teoría y práctica*, México, LIMUSA, 1996.
- STEARN, Gerald E. et al, *McLuhan: Caliente & Frio*, Buenos Aires, Ed. Sudamericana, 1973.
- STEIN, Guido, "Peter Drucker. Sobre empresa y sociedad", *Nuestro Tiempo*, Año LX, n° 618, 2005, pp. 62-73.
- VAN RIEL, Cees, *Comunicación Corporativa*, Madrid, Prentice Hall, 1997, pp.1-2.
- VILLAFañE, Justo, *Imagen Positiva*, Madrid, Pirámide, 1993.

WEBBER, Alan. "Acciones inteligentes para tiempos difíciles", *Gestión*, Vol. 7, nº3, mayo-junio 2002, pp. 119-123.

# ACERCA DEL AUTOR

Federico Rey Lennon es Doctor en Comunicación Pública (Universidad de Navarra, España) y Licenciado en Publicidad (USAL, Argentina). Profesionalmente asesora a empresas, instituciones y políticos como consultor en Comunicaciones estratégicas a través de su consultora: Rey Lennon, Cavatorta & Asociados.

Es Profesor titular en la Universidad Nacional de La Matanza, en la Pontificia Universidad Católica Argentina y en la Escuela de Negocios José Gai de la UES21 de Córdoba.

Autor de *El Síndrome de Funes. La comunicación Corporativa en el siglo XXI*, publicado en 2014 en esta misma editorial y de los libros: *Reflexiones sobre el management de la comunicación*, La Crujía, 2008; *Edward Bernays. El día en que se inventaron las relaciones públicas*, EDUCA, 2006; *Pequeño manual de encuestas de opinión pública*, La Crujía, segunda edición, 2005; y *Edward Bernays, El hombre que inventó las Relaciones Públicas*, Imagen, 1999.

Visita nuestra web para ver más libros  
como este

<http://ediciones.reylennon.com.ar/>

