

JESÚS MONROY MORANTE

# EL EMPRESARIO Y LA COMUNICACIÓN



JESÚS MONROY MORANTE

**EL EMPRESARIO  
Y LA COMUNICACIÓN**

**Edita:** La Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y la Asociación Española de Cooperación Internacional (AECI)

**Autor:** Jesús Monroy Morante ©

**Portada:** Pepe Espaliú

**Diseño y maquetación:** Comunicación Gráfica Corporativa, S.A.

**Imprime:** Gráficas'82

**Depósito Legal:** M-47844-1999

# INDICE

<b>PARTE I</b> .....	<b>9</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
<i>Reflexiones en voz escrita.</i>	
<i>La imagen pública del empresario.</i>	
<i>Una figura controvertida.</i>	
<i>El bajo perfil.</i>	
<i>La empresa es noticia.</i>	
<i>Profesionalidad e imparcialidad.</i>	
<i>Condenados a entenderse.</i>	
<i>La comunicación interna y las nuevas tecnologías.</i>	
<i>Relaciones de la empresa con los sectores sociales.</i>	
<b>2. PUNTO DE PARTIDA</b> .....	<b>28</b>
<i>Un ambiente poco favorable.</i>	
<b>3. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL</b> .....	<b>35</b>
<i>Valores a comunicar: La realidad de las empresas individuales.</i>	
<i>El perfil de la organización empresarial.</i>	
<b>4. LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y EL PÚBLICO</b> .....	<b>45</b>
<i>"Sólo existe lo que aparece en los medios.</i>	
<i>Crece el analfabetismo en los países desarrollados".</i>	
<b>5. PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</b> .....	<b>55</b>
<i>Transparencia informativa.</i>	
<i>Continuidad. Profesionalidad.</i>	
<i>Rigor informativo.</i>	

*Atención a la demanda de los medios.  
 Programar la oferta de información.  
 Evitar la improvisación.  
 Las rectificaciones.  
 Las buenas noticias también son noticia.  
 El concepto de noticia periodística.*

**6. UNAS BUENAS RELACIONES  
 CON LOS PERIODISTAS. .... 116**

*La mala prensa del periodista.  
 Unas relaciones siempre tensas.  
 La teoría de la conspiración.  
 Cordialidad.  
 Un trato igualitario.  
 Cursos de especialización.  
 El corporativismo profesional.  
 El precio de los periodistas.  
 El zumbido del moscardón.  
 Los fotógrafos.*

**PARTE II..... 151**

**1. EL MENSAJE EMPRESARIAL..... 153**

*La comunicación eficaz  
 Normas básicas de lenguaje.*

**2. LA EXPRESIÓN Y EL COMPORTAMIENTO  
 ANTE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN. .... 169**

*La entrevista.  
 La preparación es la base de la buena entrevista.  
 El argumentario.  
 Aspectos delicados de las entrevistas o declaraciones.  
 Lo positivo y lo negativo.  
 Hablar "on the rocks".*

**3. LA TELEVISIÓN Y LA RADIO. .... 204**

*El telespectador.  
 Entra en el cuarto de estar.  
 Medios emocionales.  
 Algunas diferencias con la prensa.*

*El mensaje en televisión. Inteligible.*  
*Recomendaciones para la televisión y la radio.*  
*La indumentaria y la forma.*  
*La fotogenia y el maquillaje.*

**4. OTROS GÉNEROS INFORMATIVOS..... 227**

*La conferencia de prensa.*  
*Nota de prensa y el artículo periodístico.*  
*Los voceros de la organización.*  
*El portavoz por antonomasia.*

**5. NOTAS SOBRE LA COMUNICACIÓN  
EN SITUACIONES DE CRISIS ..... 239**

**PARTE III..... 249**

**1. RASGOS DEL LÍDER EMPRESARIAL..... 251**

*La somatognosia.*  
*La ética en los negocios.*

**2. PROMOCIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA..... 260**

*Acciones dirigidas a diferentes sectores sociales.*  
*Los jóvenes.*  
*Los intelectuales y la empresa.*  
*Los políticos.*

**PARTE IV..... 271**

**1. LA COMUNICACIÓN INTERNA ..... 273**

*Objetivos básicos de la comunicación interna.*  
*Medios para la comunicación interna.*  
*Programas audiovisuales.*  
*Aplicaciones del vídeo.*  
*El CD ROM.*  
*Formación multimedia para pequeños empresarios.*  
*Internet y correo electrónico.*  
*La videoconferencia.*  
*El canal propio de televisión digital.*

**PARTE V ..... 305**

**1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN..... 307**

*La rentabilidad.*

*Estructura del departamento.*

*Relaciones externas.*

*Comunicación Interna.*

*Documentación y análisis.*

*Acciones especiales.*

*Entrenamiento para líderes y portavoces.*

**PARTE VI..... 325**

**1. ANEXO I..... 327**

***EL PODER DE LAS PALABRAS.***

**2. ANEXO II..... 355**

***LAS REUNIONES.***

*A todos mis queridos amigos empresarios latinoamericanos.  
También, a las víctimas del huracán Mitch.*





# PARTE I

<b>1. INTRODUCCIÓN. ....</b>	<b>11</b>
<b>2. PUNTO DE PARTIDA. ....</b>	<b>28</b>
<b>3. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL. ....</b>	<b>35</b>
<b>4. LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y EL PÚBLICO ....</b>	<b>45</b>
<b>5. PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN. ....</b>	<b>55</b>
<b>6. UNAS BUENAS RELACIONES CON LOS PERIODISTAS. ....</b>	<b>116</b>



# 1. INTRODUCCIÓN.

## **Reflexiones en voz escrita.**

Durante muchos años he oído decir que la comunicación en las empresas y en las comunicaciones era “humo”, queriendo señalar que se trata de algo residual, que se desvanece pronto, que no se puede medir... Yo, por el contrario, siempre he pensado que la comunicación es “oxígeno”, que cualquier organización necesita para vivir y desarrollarse en el mercado y en la sociedad. Sin comunicación no hay vida, no hay conocimiento ni influencia social y política.

Las organizaciones empresariales son fábricas de información que deben gran parte de su peso e influencia a la repercusión que tengan sus mensajes en la opinión pública, a través de los medios de comunicación. El dirigente empresarial debe asumir esa función de comunicar como una tarea indelegable. No se puede ejercer liderazgo sin asumir el compromiso de practicar una comunicación eficaz, oportuna, tanto a grupos concretos de personas como a toda la sociedad en su conjunto. Después, está ya la técnica de hacerlo adecuadamente.

De estos asuntos trata este libro. Voy a intentar ser breve. **Voltaire** decía que *“si no quieres resultar aburrido, no lo cuentes todo”*.

Pretendo brindar algunas ideas a los líderes empresariales acerca de la importancia que tiene la comunicación social para su tarea de representación y defensa de los intereses del empresario. También quiero analizar algunos aspectos muy concretos de la comunicación interna que puedan servir para el estrechamiento de relaciones entre la organización empresarial y sus asociados. Las ideas generales de lo que expongo resultan válidas en cierto modo para la empresa individual.

La imagen social de los empresarios es más o menos amplia, mejor o peor valorada según las diferentes culturas y países.

La imagen individual del empresario cobra trascendencia pública cuando se integra en una organización que vela por sus intereses y promociona una imagen colectiva, que le permite un marco para el desarrollo de su actividad. El libre mercado en una sociedad democrática hunde sus raíces en la confianza que la sociedad tenga depositada en sus empresas, que son el motor que impulsa el desarrollo.

Las organizaciones empresariales tienen el delicado cometido de afianzar esa imagen pública del empresariado propiciando que la sociedad en su conjunto, aprecie el valor de su trabajo, sus aportaciones, los riesgos, las ventajas y las servidumbres que entraña la idea de empresa, de forma que ese motor se potencie en beneficio de toda la comunidad.

La imagen empresarial, por tanto, se convierte en un valor de primer orden que hay que saber manejar y cultivar.

Los medios de comunicación tienen una enorme trascendencia social, y de ahí que se conviertan en un punto estratégico para construir y desarrollar la imagen institucional del empresario, no sólo en el ámbito de un país concreto sino en el ámbito internacional también.

La mayor parte de las opiniones y creencias de la gente en cualquier parte del mundo, viene condicionada por las noticias y criterios que brindan los medios de forma permanente. La radio y la televisión hacen posible hoy, que hasta el analfabeto esté informado de lo que acontece en su país y pueda tener una opinión más o menos fundada de la realidad que le toca vivir y de los valores que encarna cada grupo social.

Las organizaciones empresariales son la salvaguarda de los intereses de los empresarios, y también de su imagen colectiva. Tienen la enorme responsabilidad de velar por su prestigio e influencia social, y para ello deben cuidar muy especialmente las relaciones con los medios y los periodistas, porque, -insisto-, constituyen uno de los canales que más sensibiliza a la gente a favor o en contra de una causa.

**Abraham Lincoln** decía que *"con la opinión pública a favor,*

*todo es posible en política; con la opinión pública en contra, será muy difícil cualquier empeño".* La máxima puede aplicarse también a una organización que defiende intereses muy concretos que necesariamente deben ser respaldados por el entorno en el que actúa.

## **La imagen pública del empresario.**

La imagen pública es consecuencia de la comunicación, de lo que se transmite o no en la sociedad. Es la percepción que se tiene de algo o de alguien, sea o no verdad. En el caso de los empresarios, la imagen tiene que responder justamente a lo que en realidad son, sin dejar resquicio a que sea lo que quieran otros.

La comunicación, eso sí, debe permitir moldear la imagen transmitiendo lo que tiene de verdad y de real en cuanto a valores y aspectos positivos, que servirán de contrapeso a las limitaciones, servidumbres y vicios que cualquier ente, por perfecto que sea, conlleva también. La actividad empresarial entraña riesgos, problemas y errores como cualquier actividad humana y, por tanto, no hay que soslayarlos con operaciones quirúrgicas de estética. Hay que admitirlos, pero junto a ello hay que destacar los logros, los beneficios que también implica.

**José María Cuevas**, Presidente de la CEOE (la Confederación de los Empresarios Españoles) ha definido los valores que entra-

ña la empresa. *"La palabra empresa está repleta de nobles significados. Empresa es emprender; crear algo nuevo donde antes no había nada. También, es empeñarse. Empresa es arriesgar, insistir, perseverar en un empeño y asumir incluso la posibilidad de que éste fracase. Empresa es, asimismo, equipo, trabajo colectivo, una manera de realizarse en la comunidad. Empresa es movimiento y dinamismo. Es cambio en sí mismo y adaptación permanente a los fenómenos de cambio social. Es emplear, dar trabajo y formar buenos profesionales y ofrecer a todos más y mejor calidad de vida".*

## **Una figura controvertida.**

La imagen del empresario ha sido siempre controvertida en España e Iberoamérica, a diferencia de otros países, como Holanda, Reino Unido, Estados Unidos o Japón, donde ha gozado de mayor reconocimiento social.

Razones de tipo religioso y cultural han presentado al empresario como un ser egoísta, que busca su propio beneficio en detrimento de los demás, sin escrúpulos, carente de principios. Ideologías como la marxista han insistido durante mucho tiempo en presentarlo como contrario a la solidaridad, al desarrollo, al bienestar social y, en muchos de nuestros países, se ha asociado su figura a la del especulador, el estafador, el traficante.



Recuerdo que al poco tiempo de iniciar mi trabajo en CEOE leí en un periódico este titular: *"Empresario mata a su esposa"*. Me sorprendió, porque no era habitual esgrimir la profesión de los parricidas, y pensé que había una animosidad declarada, que no se apreciaba en otras profesiones. Médicos, catedráticos, intelectuales e incluso sindicalistas tenían mejor reputación que los empresarios, a los que sólo nos quedaba el consuelo de saber que la nuestra superaba a la de los políticos.

Quizás todas esas circunstancias adversas han contribuido a una relación tensa y tortuosa del empresario con la prensa, y a que éste se haya automarginado de comparecer ante los medios y hayan hecho buena aquella sentencia de **Oscar Wilde** que decía que *"la Edad Media tenía la tortura y la Moderna, a los periodistas"*.

A pesar de todas estas dificultades, la experiencia me ha demostrado que la información es el mejor antídoto para combatir esa mala imagen y revitalizar las virtudes del quehacer empresarial, no sin dificultad, pero con la seguridad de que es posible.

Animo al lector a que se despoje de los prejuicios que pueda tener sobre los periodistas y que les considere como profesionales que están al servicio del ciudadano, cumpliendo la noble función de lo que se denomina la libertad de expresión, que no sólo implica el derecho de cualquier persona a expresar sus ideas, sino también el de todo ciudadano a estar convenientemente informado.

Una sociedad que no reconoce las bondades de la actividad empresarial, difícilmente permitirá que el empresario se desenvuelva libremente y que su actividad redunde en el desarrollo del país.

En aquellas naciones donde la clase empresarial está plenamente reconocida y es motivo de consideración y respeto, es donde han florecido el progreso y el desarrollo.

## **El bajo perfil.**

Hay empresarios que dudan de las ventajas de mantener una imagen pública. Oí decir a un viejo empresario que *"en la vida hay que salir tan sólo dos veces en la prensa: cuando naces, en la sección de natalicios, y la segunda, cuando mueres, en la esquila mortuoria; eso sí --añadía-- esto último, lo más tarde posible, por favor"*.

Este sentimiento responde a la vieja creencia de que el "low profile", es decir, el bajo perfil ante la opinión pública, te permite la imagen neutra. Nadie sabe de ti y por tanto no hay imagen, ni buena ni mala. Yo creo que es una gran equivocación, aún en el caso del empresario individual, porque se comprueba que el desconocido durante un tiempo, pasa a ser fatalmente conocido cuando se produce un accidente o cualquier otro percance en su empresa, y tiene que comparecer entonces ante los medios, quie-

ralo o no, pero ya en la condición de culpable. Mi recomendación ha sido siempre que es mejor que te conozcan en momentos felices y no en los difíciles, porque en éstos nadie cree en ti. ¡Cuántas empresas han salvado su nombre en momentos de crisis debido al pleno reconocimiento social del que disfrutaban con anterioridad! La imagen es como el fuego si no la transmites se apaga.

A un empresario inglés le preguntaron que si se produjese una catástrofe en su empresa qué era lo primero que salvaría. Sin dudarlo respondió: *"mi imagen como buen empresario, porque si se destruyen la fábrica o las máquinas, tarde o temprano las podré reponer, pero si pierdo mi fama, tardaría muchísimo en recuperarla"*.

## **La empresa es noticia.**

La empresa, como todo lo que afecta a los ciudadanos, no escapa a la atención de la prensa. Las noticias relativas a empresas y a empresarios que aparecen en los medios de cualquier país conforman una opinión generalizada de las bondades o de los aspectos negativos de unas y otros que terminan por influir en su cifra de negocio, en el éxito o fracaso de su actividad, en la buena fama o mal nombre de la clase empresarial. Sea justo o no lo que se diga en los medios acerca de una institución o empresa, automáticamente produce una expectación en el público que termina convirtiéndose en opinión, la cual suele ser difícil de cambiar, una vez se consolida.

Y es que, los medios están obligados a ofrecer al ciudadano una información sobre lo que le afecta directamente, y en ese universo del interés informativo ocupa un lugar destacado la actividad empresarial: calidad y precio de los productos y servicios; empleo y salario; formación, impacto medioambiental de la industria, contribución al mantenimiento del Estado, por citar algunas. Debido a esa trascendencia, es por lo que la empresa es objeto de interés para los medios.

Más adelante hablaremos del interés informativo con mayor extensión pero adelanto, que los grandes temas que interesan a la gente son: la vida, la muerte, la enfermedad, la salud; en segundo lugar, la economía, los precios, los impuestos, los salarios; en tercer lugar, la seguridad: la seguridad en mi vida cotidiana, en la calle, seguridad en el trabajo (que no me despidan), la seguridad nacional.... y en cuarto lugar ya, el bienestar, el deporte, la cultura, el ocio, el crucigrama del periódico. En todos esos apartados entra de lleno la actividad empresarial en sus diversas facetas y sectores.

## **Profesionalidad e imparcialidad.**

Este mundo de la información obliga a que las organizaciones empresariales y las empresas individuales tomen la iniciativa de diseñar una política de comunicación que permita articular una relación seria y profesional con los medios y con los periodis-

tas, de modo que puedan gestionar la imagen que se transmite de ellos al ciudadano.

He oído decir que la práctica de la comunicación social es "humo", para dar a entender que se trata de algo evanescente, que no se puede delimitar, que resulta difícil de sistematizar, y que en definitiva es un instrumento secundario que no determina el éxito o el fracaso de la actividad. Yo sinceramente, pienso que es "oxígeno", justamente aquello que permite vivir a los seres vivos. Su falta, implica la asfixia.

Sí, es cierto que la comunicación no es una ciencia exacta y que las recetas dependen mucho de la cultura y de las personas, pero hay aspectos que se convierten en normas universales y que se cumplen indefectiblemente.

Mi experiencia de 20 años de trabajo en el Departamento de Comunicación de CEOE -la Confederación de los Empresarios Españoles- y mi trabajo anterior como periodista en algunos medios, me han dado alguna certeza sobre el "modus operandi" de la comunicación empresarial, que he intentado sistematizar en este libro. Me ha enriquecido mucho conocer de cerca la realidad latinoamericana, -gracias a la OIT y a la OIE y a mis jefes que me lo han permitido-, donde he tenido la oportunidad de conocer algunos de los problemas con los que se enfrentan los empresarios de estos

queridos países. A ellos dedico todo mi esfuerzo de comentar aquí lo que he aprendido y sigo aprendiendo, con dudas y errores, pero con una tremenda ilusión.

## **Condenados a entenderse.**

Es obvio decir que hay malos y buenos periodistas, como hay malos y buenos dirigentes, pero no nos resignemos y tratemos de objetivar esa relación, como lo hacemos en otros ámbitos profesionales. Un líder no puede ser visceral -"lo bueno o lo malo lo defino yo"- como tampoco un periodista parcial -"escribo lo que quiero porque soy libre"-. Son los extremos opuestos que no llevan a ninguna parte. Lo neutral sería acordar que "estamos condenados a entendernos" en aras de la verdad.

Para que la información sea veraz, hay que ejercer la comunicación desde donde se produce; desde las fuentes que son las organizaciones y las empresas, que tienen derecho a ser oídas, pero también la obligación de hacer llegar sus mensajes con criterios más o menos objetivos para evitar una prensa parcial y huraña, que se siente maltratada también cuando no se facilita su trabajo de informar. *"No nos informan y cuando lo hacen se quejan porque no les gusta"*, es un comentario de un noble periodista en un lugar del mundo que conozco muy bien, cuando hablábamos de las relaciones con los empresarios. Un

alto dirigente de otro país me dijo en otra ocasión: *"Magnífico artículo el de un periodista al que llamé para informarle de un asunto delicado. No hubo tergiversación"*. Son muestras que marcan la diferencia entre la mala y la buena disposición de los líderes con la prensa. Hablaremos de ello.

## **La comunicación interna y las nuevas tecnologías.**

Tan estratégica es la comunicación con la opinión pública como la destinada al asociado o la membresía. El signo de pertenencia a una organización lo define la información, que establece un vínculo recíproco entre el todo (la organización) y la parte (el asociado), del que ambos se benefician.

La comunicación interna permite la cohesión de los miembros mediante un debate permanente de las inquietudes de los empresarios de cada sector o territorio, del que saldrán luego los estudios y finalmente las líneas de actuación.

Es un tema amplísimo que afecta a todas las actividades de la organización. En este trabajo, analizaremos algunas de las principales herramientas que puede utilizar la gerencia para llevarla a cabo con eficacia, combinando los medios tradicionales (reuniones y encuentros, publicaciones y medios audiovisuales) con las nuevas tecnologías, que posibilitan canales más rápidos e inme-

diatos a través de las redes (Internet, Extranet, correo electrónico); así como una articulación más fácil de la información (con soportes como el CD ROM y otras fórmulas que abren nuevas vías para la formación empresarial, como la televisión digital). Me referiré en este apartado a los Congresos y a las movilizaciones empresariales, como un medio eficaz para crear conciencia a los propios empresarios sobre los problemas sociales y, a la par, para trasladar a la ciudadanía los logros y las preocupaciones de los empresarios.

He creído oportuno incorporar en este trabajo algunos capítulos prácticos para el líder y los profesionales de su entorno, como las técnicas de hablar en público y las situaciones de crisis en sectores especialmente proclives a ellas como la industria química, la energía, alimentación, la construcción.

## **Relaciones de la empresa con los sectores sociales.**

Sumado a la acción informativa ante los medios, creo que debe correr en paralelo un programa de acciones específicamente dirigidas a sectores clave de la sociedad, como son los jóvenes, los profesores e intelectuales, y los políticos, entre otros.

Cuando hablamos del futuro de un país, muchos estamos de acuerdo en que sobra Estado y faltan empresarios para generar la



riqueza y el empleo que reclama el desarrollo. Esos empresarios, que están por llegar, son fundamentalmente jóvenes que algún día decidirán dedicarse a esa actividad si encuentran un campo propicio para ello. Las organizaciones empresariales han de contribuir a crear ese caldo de cultivo si se desea ampliar el campo de actuación de la empresa privada.

En nuestros países existe escasa promoción de la empresa entre los jóvenes. Son de reciente creación las asociaciones de jóvenes empresarios, a las que accede una élite de jóvenes que ya tiene una vinculación con la empresa, léase, fundamentalmente, hijos de empresarios, o aquellos, muy pocos, que han elegido una carrera universitaria de ciencias empresariales. Los jóvenes de la clase media no se plantean ser empresarios porque la falta de información en la escuela y la universidad les hace asociar el hecho de emprender una aventura empresarial, a la de ser rico desde la cuna. Es un hecho importante que las organizaciones empresariales impulsen un movimiento que le diga al joven desde el aula que una de las profesiones o actividades de futuro es precisamente la de ser empresario, en cualquier sector de actividad.

El intelectual ha estado siempre de espaldas a la empresa, salvo raras excepciones, quizás por una inspiración más socialista que liberal. También los profesores universitarios y, en general, el mundo de la cultura se han mantenido más cerca-

nas al Estado que a la empresa privada. Creo que la experiencia de las Fundaciones y de las acciones de mecenazgo que llevan a cabo muchas empresas puede servir de modelo para nuestras organizaciones.

Sobre los políticos, pienso que necesitan saber más del funcionamiento de las empresas para que sus decisiones no dificulten la labor del empresario y sirvan realmente al progreso y a la solidaridad social. Se ha puesto mucho énfasis en el cabildeo o lobby como forma inmediata de influir en ellos, pero creo que es necesaria una labor continuada de acercamiento y divulgación específicamente dirigida a la clase política que permita combatir su falta de sensibilidad hacia la empresa y combatir sus afanes intervencionistas, del que hacen gala los de uno u otro signo ideológico.

Son importantes otros sectores, como las asociaciones religiosas y cívicas, Organismos no Gubernamentales, etc., para los que también son necesarias acciones específicas de promoción de la empresa.

## **Reconocimientos.**

Agradezco a la OIT, en la persona de Rafael Gijón, el honor de haberme confiado este trabajo, con la esperanza de que pueda ser de cierta utilidad no solo a los líderes empresariales sino también a los directivos, a los profesionales y a cuantos están relacionados con la comunicación empresarial.

Entiéndase bien que no es un libro para expertos en comunicación, sino para personas con ciertas inquietudes y que no han tenido ocasión de reflexionar en este campo.

No he querido ser original, porque no puedo, pero sí muy sincero y reconocer que todo lo que transmito me lo han enseñado otros, principalmente la organización a la que pertenezco, la CEOE.

No puedo dejar de mencionar a mis profesores y compañeros profesionales: Victoriano Fernández Asís, queridísimo profesor al que tanto admiré; su más conspicuo alumno y profesor mío también Eduardo García Matilla; George Hills, historiador e instructor de periodistas durante muchos años en la BBC (televisión británica), Silvano Alonso, de la Agencia EFE, del que aprendí periodismo económico; José Folgado que me demostró que es posible explicar con palabras sencillas la economía; Howard Wallace y Antonio Peñalosa, que me introdujeron en Latinoamérica; Gerardina González, Directora e impulsora del Instituto Latinoamericano de Gerencia

Organizacional (ILGO), en el que se han formado hasta la fecha más de 600 gerentes de organizaciones empresariales. A ella le agradezco que haya contado con mi colaboración, gracias a la cual he conocido la realidad iberoamericana y he aprendido mucho de todas esas gentes; a mis compañeros que me enseñan todos los días: Gonzalo Garnica, José María Lacasa, Román Adrados, Antonio José Molero, Pedro Meyer, Jesús Figueres y Javier Fernández del Moral.

Antonio José, muchas gracias por corregir este original.

**Una anotación marginal:** el lenguaje de los españoles es tremendamente machista. El masculino domina la mayoría de las expresiones. Yo no escapo a esa influencia, y quiero advertir que utilizaré el género masculino habitual, por razones de economía de palabras, pero referido siempre a los dos sexos.

## **2. PUNTO DE PARTIDA.**

### **Un ambiente poco favorable.**

Afortunadamente, ha quedado superada ya la concepción marxista de que la iniciativa privada no debía existir en el ámbito económico y que el Estado lo podía todo, en detrimento de las empresas. La caída del Muro de Berlín y la desaparición de la Unión Soviética suponen el agotamiento de un modelo. Ahora bien, no han cesado las críticas y el cuestionamiento de la empresa privada en muchas partes del mundo y, concretamente, en Latinoamérica, como ocurriera en España tan solo hace unos pocos años.

El modelo de libre empresa se enfrenta ahora a nuevos desafíos para ganar adeptos en nuestros países, que conviene apuntar a la hora de diseñar un plan estratégico de comunicación. Los más sobresalientes son: la miseria y el desempleo; las prácticas poco ortodoxas de algunos agentes económicos que han sido identificados como "la clase empresarial"; unos Estados intervencionistas que han sido incapaces de solucionar los problemas básicos y que coartan la iniciativa privada; unos responsables políticos poco sensibles a la liberalización económica y a los problemas de subsistencia de las empresas y una prensa a veces hostil a la actividad empresarial, dominada

por grupos económicos que compiten entre sí, con el apoyo de ciertos grupos políticos. Además, el verdadero empresario soporta el enorme lastre del sector informal, que compite deslealmente con los bajísimos costes que le procura la ilegalidad.

Me gustaría que el lector aceptase, que antes de abordar las estrategias adecuadas, definamos la realidad que se intenta cambiar, sabiendo de antemano que la comunicación es sólo uno de los factores para lograrlo. También quiero poner de manifiesto que la realidad que vive el empresariado latinoamericano le ha tocado vivirla ya, en cierta manera, al español.

Durante décadas, el empresario español no ha tenido el reconocimiento del que han gozado otras profesiones. Ha vivido profundas crisis y sufrido un aislamiento internacional que le distanció 40 años de Europa. Esta situación fue superada gracias a la transición democrática y al trabajo de las organizaciones empresariales, que establecieron un puente entre la sociedad y los responsables políticos que permitió llevar a cabo reformas de la economía, la paz social con los sindicatos y, sobre todo, la revitalización de la figura del empresario, como motor indispensable del cambio económico y del desarrollo del país.

Ahora se puede decir con orgullo que los empresarios mantienen una cuota de aceptación social, que les permite ejercer

una notable influencia social al igual que sucede en los países más avanzados del mundo.

**Gonzalo Garnica**, *Director del Departamento de Comunicación de CEOE*, y **Juan Carlos Ureta**, *Presidente de Renta 4*, en su libro "Capitalismo Inteligente" retratan el pasado de la realidad empresarial española y su evolución en los últimos años.

*"Si atendemos a la evolución histórica de la imagen del empresario español, comprobamos que la actitud que podríamos llamar "tradicional" ha sido siempre despreciativa e incluso hostil hacia el empresario: en la mayor parte de España han primado durante siglos los valores religiosos y militares, que se han contrapuesto continuamente y sin fundamento alguno a los valores mercantiles, comerciales y financieros y, en general, materiales.*

*La España "espiritual" ha rechazado con tanta insistencia como rotundidad cualquier concepción que estuviera impregnada de mercantilismo. Esta actitud está en la base de la expulsión de los judíos y de los moriscos españoles, en los albores de la Edad Moderna, grupos ambos que hubieran podido constituir los fundamentos de una clase financiera y comercial, de la que España careció lamentablemente (excepción hecha de algunas zonas de Cataluña y Levante) hasta bien*

*entrado el siglo XVIII. He aquí una importante diferencia con lo que sucedió en países como Holanda, Inglaterra o Francia, donde sí se pusieron a su debido tiempo las bases de los grandes imperios comerciales y de la revolución industrial, que son el origen de la actual prosperidad de estas naciones.*

*Por el contrario, en España se ha despreciado secularmente la dedicación a la industria, la banca, el artesanado o el comercio, y estas actividades se han calificado a menudo como impropias de hidalgos o de "cristianos viejos". Esta mentalidad ha pesado como una losa en el desarrollo económico español durante varios siglos y ha impedido que lo más creativo de la clase dirigente española se orientara hacia la economía (tampoco hacia la ciencia o la técnica), en lugar de hacia la milicia, la religión, el arte o la política, ocupaciones preferidas de la España "tradicional".*

**Garnica y Ureta** señalan que *"esta tendencia continuó con la autarquía y el férreo intervencionismo del Estado en la vida económica en la época de Franco (ya sabemos que todos los dictadores desprecian la libertad y también la libre iniciativa en la economía), hasta que se inicia la apertura española con la entrada en el Mercado Europeo".*

*"Deberíamos añadir -señalan por último- que en los años 78 y 79, fecha de fundación de la CEOE, la patronal española, el empresario sufre los ataques de la izquierda y pasa*



*a ser tachado de "explotador de la clase obrera", "parásito social", "burgués", "reaccionario" y un sinfín de descalificaciones que en cierta manera lo acomplejan y le hacen estar a la defensiva ante el resto de los grupos sociales y ante los periodistas".*

Estas reflexiones me recuerdan una famosa anécdota que oí hace tiempo sobre un empresario que se fue a confesar y le dijo al cura:

- *"Ave María Purísima. Padre, me quiero confesar.*
- *Está bien, hijo. Dime a qué te dedicas.*
- *Soy empresario, padre".*

El cura le contestó:

- *"Mal empezamos, hijo; mal empezamos".*

Todavía hoy en España los humoristas siguen insistiendo en el tópico de retratar al empresario como un ser poderoso, de aspecto obeso y con las manos llenas de anillos en los dedos y fumándose un veguero.

## **La responsabilidad de las organizaciones en la imagen del empresario. Las "fábricas de información".**

Una organización empresarial justifica su existencia por la defensa legítima de los intereses empresariales en concurso con

otros entes, que defienden también intereses concretos, ya sean políticos, sociales, humanitarios o religiosos. La información y la creación de estados de opinión favorables a sus tesis es su principal objetivo, para actuar y ejercer influencia. Pero antes de comunicar, hay que "fabricar" el contenido, es decir, analizar la realidad, definir los mensajes adecuados y posteriormente, conformarlos para que lleguen con nitidez al público, en este caso, a través de los medios de comunicación.

Si el contenido no se define previamente, será difícil una comunicación coherente. He observado, por hablar de hechos concretos, que **son numerosos los líderes que no aciertan a transmitir el mensaje adecuado porque no disponen de un gabinete de estudios que les proporcione los datos que podrían transmitir a los medios, y caen en una permanente improvisación, con las contradicciones que ello entraña.**

Las organizaciones empresariales más prestigiosas que he conocido son verdaderas "fábricas" de información sobre los asuntos económicos, sociales e internacionales que les afectan, y nunca defienden una postura sin un previo estudio de la materia objeto de valoración. En España, este trabajo ha permitido ir cambiando la actitud de hostilidad e indiferencia de los ciudadanos hacia los empresarios, y ha servido para defender un modelo que respeta y valora la iniciativa privada.

## Cómo nos perciben.

Antes de entrar a estudiar los valores en los que basar los mensajes que la organización debe transmitir, sería conveniente llevar a cabo lo que se denomina una **auditoría de imagen**, que no es otra cosa que un estudio sobre lo que opinan los ciudadanos respecto a la empresa, determinando los aspectos positivos y negativos que aprecian en ella. A través de encuestas sobre una muestra fiable, se puede llegar a conocer el grado de aceptación que suscita la actividad empresarial y aquellos puntos que son motivo de rechazo. Sería interesante conocer la opinión sobre aspectos tales como:

- Valoración de la figura del empresario.
- Grupo social que manifiesta mayor rechazo.
- Facetas que se consideran positivas y negativas de la actividad.
- Sectores empresariales mejor y peor percibidos.
- Impacto de las noticias empresariales (sean buenas o malas).
- Diferencias que se establecen entre el pequeño y gran empresario.
- Etc.

Otro buen indicador lo constituye el seguimiento y **carácter de las noticias que sobre la empresa aparecen en los medios más importantes del país**: analizar si domi-

nan las noticias positivas o negativas, y si la línea editorial y los comentarios de fondo son favorables o no a las actividades empresariales. Sería muy interesante conocer el grado de credibilidad que tienen los medios para determinar en qué medida condicionan los estados de opinión de la gente.

Veamos, antes de entrar en la estrategia, los grandes objetivos de la comunicación de las organizaciones empresariales.

### **3. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.**

Los objetivos básicos de la comunicación social que ejercen las organizaciones empresariales deben ir orientados a **prestigiar socialmente la figura del empresario; ejercer una sana influencia en quienes toman decisiones que afectan a la economía y la empresa y promocionar los productos nacionales en los mercados internacionales.**

Si hablásemos de una empresa individual, los objetivos de la estrategia de comunicación serían crear un ambiente social favorable a la actividad de la misma, informando de las ventajas para la comunidad, y de la calidad de sus productos y buena gestión ante los públicos con los que se relaciona: clientes y potenciales, proveedores, trabajadores y entorno familiar, sector financiero, etc.

## **Valores a comunicar.**

Teniendo en cuenta el ambiente social en el que se desenvuelve la empresa, la estrategia de comunicación estaría enfocada a transformar, dentro de unos ciertos límites, esa situación de partida que describimos anteriormente y que puede ser más o menos intensa, según los países y las circunstancias del momento.

### **- Lo que la empresa es y lo que no es.**

Significa conseguir que la empresa sea conocida en su más amplia dimensión y disociarla de lo que no es. La mente del ciudadano identifica "empresa" con cualquier actividad económica del signo que sea: especulación, estafas, evasión de impuestos, corrupción, blanqueo de capitales, tráfico de estupefacientes... y, en menor medida, repara en los aspectos

positivos: fabricación, exportación, creación de empleo, salarios, calidad, crecimiento, innovación, formación de trabajadores, obras sociales, sostenimiento del Estado a través de los impuestos, intercambio cultural, promoción deportiva, mecenazgo... El público no sabe lo que no se le comunica. Si las empresas no lo transmiten ni las organizaciones lo hacen ver en sus contactos con los medios, esa realidad positiva de las empresas no resultará evidente. Lo que decía **Pericles** es concluyente: *"Puedes hacer muchas cosas, pero si no las cuentas es como si no las hubieses hecho"*.

### **- Hacer frente a los ataques y falsedades.**

Muchos de los ataques a la empresa son infundados. Ya se han señalado algunos provenientes de la izquierda y que todavía se hacen oír en los países latinoamericanos, como el de "explotador" o el de "capitalista que sólo busca el lucro personal y aprovecharse del trabajador". Ahora se critica que el empresario contamina, que es un depredador del medio ambiente, que paga salarios ridículos, que despide sin misericordia e, incluso, la tan famosa privatización de las empresas públicas se esgrime hábilmente por los sindicatos y políticos para señalar que se quiere dar más poder a los ricos, y que en manos privadas las empresas del Estado van a ver reducido drásticamente el empleo, etcétera.

Más adelante hablaremos con detalle de esta circunstancia pero cabe ahora adelantar que con ser demagógicas estas afirmaciones, echan sus raíces cuando la parte empresarial se inhibe y no replica.

### **- Informar a la clase política.**

Interesa también instruir a los políticos y ejercer una sana influencia en la acción política. La comunicación es básica en este sentido, no ya por lo que pueda tener de transmisión de conocimiento, sino también porque **el político siempre actúa dependiendo del grado de aceptación social que tenga una idea o una institución.** Si los empresarios logran afianzar determinados mensajes en la prensa, los responsables políticos tienden a considerar esa postura como positiva. Si no existe corriente de opinión favorable, éstos se mantendrán al margen o en contra. Recuerdo que en los años difíciles de la transición española, los empresarios españoles, encabezados por el recientemente fallecido Carlos Ferrer Salat no lograban ser recibidos por el entonces Presidente del Gobierno, Adolfo Suárez, para trasmitirle sus inquietudes sobre la situación económica, hasta que se organizó una concentración de 15.000 empresarios en un palacio de deportes de Madrid, que fue motivo de primera página en todos los diarios. Al poco tiempo, el Presidente de los empresarios era recibido en el Palacio de Gobierno.

Es primordial que el empresario aporte sus puntos de vista para la conducción de la nación y de la economía, y que los haga saber a la prensa para que el ciudadano sea testigo de por qué una ley --por poner un ejemplo-- puede llegar a perjudicar no sólo a las empresas, sino también al empleo y a los salarios de los trabajadores. La opinión pública tiene el derecho a conocer qué solicitan los empresarios a sus gobernantes y qué razones justifican esas peticiones, al igual que ocurre con otros colectivos sociales. Ese es el juego de la democracia.

## **La realidad de las empresas individuales.**

Además de lo anterior, cada empresa individual tiene que acuñar una buena imagen por sí misma, que contribuya también al buen nombre de las empresas de un país. La suma del prestigio de numerosas empresas determina un ambiente favorable en la opinión pública que redundará en beneficio de ese objetivo de cambio sobre la figura del empresario en cada país. En pocas palabras, la imagen empresarial no es sólo competencia de la organización nacional o sectorial, sino de cada una de las empresas que se integran en una u otra.

La empresa de hoy no puede ya reducir su imagen al ámbito del mercado mediante la publicidad de sus productos y servicios. Necesita algo más. Necesita extender su imagen en el campo social, actuando sobre la conciencia



ciudadana mediante hechos e ideas que pongan de manifiesto su compromiso con la sociedad y los valores de su cultura de empresa.

Si pensamos en una fábrica de embutidos, por poner un ejemplo, tendríamos una acción publicitaria orientada a vender la calidad de sus productos, pero además, y no menos importante, contaríamos con una acción de relaciones públicas centrada en transmitir al público por los medios de comunicación, las inversiones que realiza, el empleo que procura; la tecnología que utiliza, las exportaciones que logra, así como las acciones en favor de la comunidad (ayuda a minusválidos, apoyo a la cultura y al deporte, etc.). La empresa se podría convertir así en un referente del país o de la región y podría ejercer una sana influencia que la permitiría crecer y perdurar.

El ciudadano tiene interés en conocer la marcha de las empresas porque "no sólo consume, sino que también opina y decide". Antes, en un mercado donde el cliente era cautivo o donde existía el monopolio u oligopolio y nadie competía, la publicidad era suficiente: "*No vendo, me compran*", era la frase típica del empresario tradicional. Hoy en día, cuando hay competencia, cuando el consumidor puede optar entre diversas empresas y marcas, la comunicación es vital para su decisión. Porque se decide con arreglo al grado de conocimiento que tienes y al nivel de credibilidad que te merece la empresa o la marca en

cuestión. Lo conocido resulta más de fiar. A sensu contrario, lo desconocido es incierto, aunque su precio sea bajo.

En un reciente estudio de la consultora DDB Needham Worldwide entre las amas de casa de Alemania, Francia, Italia, España y Gran Bretaña se señalaba: *"Nuestra investigación ha demostrado que la calidad no es la base en la decisión de compra de productos; el consumidor está a menudo motivado por sus sentimientos hacia la marca, hacia la empresa. En España e Italia es más importante generar credibilidad y confianza, a la hora de potenciar la lealtad de marca a largo plazo"*. Todo ello, naturalmente, partiendo de que se tiene un buen producto y de que la calidad es buena. De poco vale que procuremos buenos sentimientos, si el producto después es deficiente. La conclusión es rotunda: **la comunicación a través de la información transmitida sobre la empresa, es un factor competitivo de primer orden para ganar la voluntad y fidelidad del cliente y del mercado.**

Hoy también el fenómeno de la globalización y la salida a Bolsa de muchas empresas exige un grado de transparencia que antes no se demandaba. El famoso "low profile", el bajo perfil, que acuñaron muchos norteamericanos, se ha derrumbado ante la evidencia de que la gente quiere conocer quién actúa en el mercado y qué hay detrás de una marca o un nombre de cierto prestigio. Se ha comprobado cómo una empresa descono-

cida pasa a ser fatalmente conocida cuando surge una determinada crisis (accidente, huelga, boicot de producto...) y, también, cómo es más llevadera la adversidad cuando se ha cultivado previamente una imagen positiva. Ya hablaremos más adelante de la comunicación en situaciones de crisis.

**José María García Hoz**, ex-editor de la prestigiosísima revista *La Actualidad Económica*, decía al respecto en su columna semanal:

*"Obviamente, cualquiera prefiere tener buena imagen a tenerla mala, pero conozco cantidad de empresas y, por tanto, de empresarios a quienes lo que les gusta es no tener imagen en absoluto: ni buena ni mala. Cuanto menos se sepa, mejor. Y si no se sabe nada, mejor que mejor.*

*"Por desgracia para quienes así piensan, ese objetivo cada vez es menos posible. A estas alturas de la película, los empresarios, las empresas se han convertido en ejes principales de la sociedad, y no sólo de la sociedad económica.*

*"Naturalmente, una institución tan crucial como la empresa ya no puede limitarse a comprar la materia prima, fabricar los tornillos, venderlos y aquí paz y después gloria. Hacer las cosas bien y ganar duros es, como suele decirse, condición necesaria pero no suficiente para la legitimación social de la*

*empresa y de la función empresarial. Cada vez tienen menos sentido las empresas sumergidas que dedican recursos a pasar inadvertidas frente a la opinión general. Desde luego es diferente la obligación de informar de una compañía que cotiza en Bolsa, que otra de propiedad privada; pero no por ello puede una empresa olvidarse que se mueve en un entorno social".*

**Harvey Jones**, Presidente de The Economist, señalaba que "las principales actividades a las que debe dedicarse un presidente de empresa son la planificación estratégica y la comunicación". La misma revista señalaba que son muchos los máximos directivos que en Estados Unidos y el Reino Unido dedican ya el 60% de su tiempo a la comunicación.

## **El perfil de la organización empresarial.**

La organización empresarial necesita acreditarse ante la sociedad y los medios de comunicación por una serie de valores, entre los que cabe destacar los siguientes, a título meramente orientativo:

- \* Es una entidad representativa del empresariado nacional (o sectorial, territorial o local), comprometida con el desarrollo, el empleo y el bienestar de todos los ciudadanos.

- \* Se trata de una organización seria y rigurosa en sus análisis. Dispone de un equipo de especialistas que estudian la realidad económica y social y extraen conclusiones que se convierten en propuestas, junto a las de otros agentes sociales, para los Gobiernos y los partidos políticos.
  
- \* Es profesional por encima de todo, al margen de ideologías políticas concretas. No se encuentra vinculada expresamente a grupos determinados y su ideario se centra en la libertad y en la iniciativa económica privada. Dentro del empresariado, cada individuo es libre de tener la creencia ideológica o religiosa que quiera; la organización no se identifica con ninguna en particular, aunque defienda el modelo de libre mercado y una conducta ética en los negocios.
  
- \* Sus órganos de dirección velan por unos principios aceptados por la Asamblea. *"Los hombres pasan, las organizaciones permanecen"*.

## 4. LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y EL PÚBLICO

**"Sólo existe lo que aparece en los medios".**

En una entrevista en televisión le preguntaron a **José María Cuevas** si él se sentía poderoso como jefe de la patronal: *"Yo no me siento especialmente poderoso. Yo me conformo con ser el titular adecuado en un periódico todas las mañanas. ¿Qué es lo que busco? Influir correctamente en la sociedad a través de fabricar o crear estados de opinión en defensa de los intereses que creo pueden ser útiles para los empresarios y para los ciudadanos, bien sean éstos clientes, trabajadores, accionistas, proveedores, etc. (...) En una sociedad moderna, libre y democrática deben existir centros de creación de estados de opinión y de influencia social. A eso me dedico yo en la GEOE".*

El periodista repreguntaba: *"¿quién tiene más poder: las armas (los ejércitos), el dinero (los empresarios) o la fe (la Iglesia)?* La respuesta de Cuevas fue: *"Aquel que es capaz de crear estados de opinión. El verdadero poder de los empresarios no es el dinero (-los gobiernos y los ministerios de Hacienda tienen más-), sino la capacidad de la organización empresarial de lograr estados de opinión favorables a la creación de riqueza y empleo".*

Estas palabras resumen la necesidad de que el mensaje empresarial esté presente, si no diariamente, sí de forma habitual en los medios a los que accede el ciudadano de toda condición (ya sea consumidor, trabajador, político o banquero), si deseamos que nuestros postulados sean conocidos, aunque en algunos casos resulten criticados y ofrezcan controversia. Con certeza se ha dicho que **"no existe lo que no aparece en los medios"**, o de otra manera, **"sólo existe lo que aparece en los medios"**.

Permítame el lector que analicemos brevemente el impacto de la prensa en las opiniones de los ciudadanos, y el grado de influencia que ejerce en las decisiones que adoptan los políticos en general, en cualquier país del mundo, a través de algunos estudios, cuyos resultados se pueden hacer extensibles al área latinoamericana.

**La televisión es el medio que, sin ninguna duda, ejerce más influencia en la vida de los ciudadanos**, como afirma **Paul Watzlawick**, profesor de la Universidad de Stanford (EE.UU.), famoso psicólogo y especialista en comunicación, en el diario El País (siento el no disponer de la fecha en el recorte que guardé)

*"Lo que más me espanta es que los mass media, en forma perfectamente democrática, han llegado casi al extremo de lavarle el cerebro, al público como ningún Gobierno totalitario consiguió jamás. Hoy en día se piensa como piensan ellos [los líderes sociales]*

*y políticos] en la televisión. Se viste, se habla, se hace todo lo que se ve en la televisión"*

Según el Centro de Investigaciones sobre la Realidad Social (CIRES), citado por el diario El País (21.1.97), *"los españoles consideran que los medios de comunicación social ejercen una tremenda influencia sobre sus vidas, ideas y creencias. La televisión (66%) y la radio (60%) son los medios que más poder ejercen en el estado de opinión" (...)*

*(...) "La radio es el medio que más influye en la clase media, a diferencia de la televisión, que ejerce igual influencia entre las clases media y baja. Entre los jóvenes de 18 a 29 años, un 81% reconoce que lo que ve en televisión afecta a su vida diaria"*

La misma encuesta señala que *"la audiencia de los medios audiovisuales es notablemente mayor que la de los escritos. Un 96% de los españoles de 18 y más años ve asiduamente la televisión, un 67% escucha la radio, un 49% lee diarios, un 39% lee revistas y sólo un 14% lee libros. Los españoles vemos 3 horas y media de televisión al día, mientras que los que confiesan leer periódicos tan sólo dedican 45 minutos a ese menester"*.

No me extraña que el secretario de la Conferencia Episcopal dijera que *"la Iglesia quiere reforzar los púlpitos con una televisión"*. La noticia se hacía eco de la opinión de **José**



**Sánchez González** que reconocía que al episcopado *"le gustaría tener un canal de televisión en España, ya que la misión de la Iglesia es la comunicación de un mensaje, y en nuestro país, para muchos, la televisión es el único medio de comunicación que les sirve de referencia y, por lo tanto, de formación de criterios y conductas"*. Fijese, querido lector, que hasta la Iglesia Católica, después de 2.000 años de predicación, desea contar con este medio audiovisual para seguir enviando su mensaje.

En Europa pasa algo parecido. Según una encuesta del Fondo de Población de las Naciones Unidas realizada en trece países, *"la media europea de ciudadanos que se informan a través de la televisión se sitúa en el 87,9%, siendo Italia y Dinamarca los países que más recurren a ella (94%), y Bélgica e Irlanda los que menos (81%)"*.

Respecto a la prensa escrita, conviene destacar que la mayor parte de los países del mundo no llegan a los 10 ejemplares por cada 100 habitantes que marca la UNESCO como nivel de desarrollo cultural. España se encuentra en una humilde posición con 10,5 ejemplares. El que más lee es Noruega, con 59,2; seguido por Japón, Finlandia y Suecia. El que menos, Mongolia, con 00,7 ejemplares (datos de la World Association of Newspapers, edición de 1997).

La prensa escrita, aun cuando tiene una menor penetración debi-

do a los niveles culturales, más bien bajos, de la mayor parte de la población en todos los países del mundo, es un medio selectivo que alimenta a los líderes de opinión, que, a su vez, irradian con sus pareceres en determinados ámbitos de la población.

También es verdad que muchas de las informaciones "saltan" a los medios audiovisuales, y aunque la mayor parte de la gente no haya leído los diarios, se encuentra con la noticia del periódico en el programa de televisión o en el de radio. Esto es lo que se ha dado en llamar la retroalimentación de los medios.

**La influencia de los medios en las decisiones de los políticos es también evidente.** Una muestra: en el año 94, la Cámara de Representantes de Estados Unidos dedicó uno de sus debates a analizar la influencia de los medios en sus decisiones, en el que participaron ilustres congresistas y los periodistas **Ted Koppel**, de la cadena ABC; el empresario **Ted Turner**, propietario de la CNN, y otros especialistas. Se llegó a la conclusión, según contaba **Antonio Caño**, corresponsal en Washington del diario El País que **"las cadenas de televisión dictan en muchas ocasiones las agendas de los políticos (...) Las imágenes del informativo de esta noche tendrán más repercusión en las decisiones políticas de mañana que todo lo que los diplomáticos puedan decir o el Congreso hacer"**, afirmó el congresista **Toby Roth**. "A lo largo de la discusión se hizo evidente que la aparición de la televisión

por cable, el desarrollo de la televisión en directo, la llegada de las cámaras a países y lugares inaccesibles hace pocos años han modificado por completo el esquema de la toma de decisiones en política exterior. Los Gobiernos occidentales se vieron obligados a enviar tropas y ayuda a Somalia después de que las imágenes sobre la población hambrienta en ese país amargaran la cena de europeos y norteamericanos. En Sudán, el hambre es la misma, pero el Gobierno sudanés impidió el acceso a las cámaras y eso evitó la intervención. EEUU, después se vio obligado a retirar sus tropas de Somalia cuando los norteamericanos vieron las imágenes de los cadáveres de sus soldados arrastrados por las calles de Mogadiscio. Ambas decisiones no se tomaron libremente en la Casa Blanca, sino como mera respuesta al ambiente creado por la televisión". "Los congresistas norteamericanos -concluye Caño- reconocieron que, aun cuando sea discutible la oportunidad de intervenir en determinado país, **la presión de la opinión pública creada por la televisión puede hacerse insostenible para los políticos**".

La influencia de la televisión no viene de ahora naturalmente. Siempre recuerdo acontecimientos históricos en cuyo desenlace ha tenido parte importante este medio o el radiofónico: la guerra del Vietnam la perdieron los norteamericanos después de que el pueblo reclamase la paz, aun a costa de la derrota, cansado ya de la crueldad de las imágenes en la televisión (recuérdese la famosa

foto, Premio Pulitzer, del tiro en la sien al vietnamita). Por el contrario, en la guerra del Golfo, los estadounidenses cuidaron que nunca se viese sangre en la pantalla y el conflicto se ganó en pocos días. El Irangate lo salvó **Oliver North** cuando ante la televisión reconoció que había cometido un error con el tráfico de armas a Irán, y el pueblo se lo perdonó. **Felipe González** ganó el referéndum sobre la entrada de España en la OTAN, después de muchos años de insistencia en el "no", explicándoles a los españoles las razones de su cambio de postura. El golpe de Estado de Tejero, del 23 de febrero de 1981 en España, se frustró gracias al Rey y al apoyo que prestaron los medios a la incipiente democracia española. Últimamente, hemos visto desatada la solidaridad internacional con el pueblo centroamericano con motivo de los estragos del huracán Mitch, debido a que las imágenes de la tragedia recorrieron el mundo durante unos cuantos días.

## **Crece el analfabetismo en los países desarrollados.**

Ya se vió que el consumo de prensa es muy bajo en nuestros países, si lo comparamos con el de la televisión y la radio. El clima y el temperamento latino, aunque sea un tópico decirlo, no nos hacen tan proclives a la lectura como a los nórdicos. También influye el nivel de educación de la gente, aunque me ha ido sorprendiendo comprobar que el analfabetismo "funcional" (el que sabiendo leer, no lee) es creciente en los países más

avanzados y no es sólo característico de aquellos que se encuentran en vías de desarrollo.

En el diario Expansión se recoge a toda página: *"Crece el analfabetismo en los países desarrollados. Según un estudio de la OCDE, ya no es sólo un problema del Tercer Mundo. Muchos países de la OCDE (los más industrializados) empiezan a preocuparse por la amplitud del analfabetismo funcional entre los adultos, después de un siglo de educación gratuita para todos. Muchos empresarios de los países industrializados critican con frecuencia el nivel básico que es posible alcanzar en el colegio y en la universidad y se quejan de que muchos de sus trabajadores ni siquiera sepan interpretar un texto sencillo"*.

El analfabetismo funcional mide la capacidad del individuo para utilizar los conocimientos adquiridos en lectura, escritura y cálculo para desenvolverse con eficacia en la vida diaria, en el trabajo, en casa, en la sociedad. No se trata de no saber leer o escribir, sino de si el nivel de conocimiento del individuo le permite entender un entorno cada día más complejo.

El Instituto de Estadística canadiense realizó una encuesta en 1989 que concluía afirmando que *"el 38% de los ciudadanos de este país norteamericano son analfabetos funcionales. Es decir, que sus dificultades para leer eran tales que constituían un obstáculo en su desarrollo laboral y social"*.

El Departamento de Educación de los Estados Unidos (El Mundo, 10.9.93) detectó, según un estudio del año 93, que *"hay 90 millones de ciudadanos incapaces de responder a los retos de la sociedad laboral actual"*. Los encuestadores del Gobierno entrevistaron a 26.000 personas, de las que un 37% no fueron capaces siquiera de rellenar el cuestionario que se les presentaba (no lo entendían).

Otro titular inquietante: *"El 14% de la población inglesa (seis millones de personas) apenas saber leer y escribir"* (leído en ABC), según un estudio de la Comisión de Recursos Humanos (Manpower Services Comision). *"Hay jóvenes capaces de rellenar los boletos de las quinielas de fútbol, pero no pueden averiguar cuántos cigarrillos quedan en un paquete de veinte, después de haberse fumado doce. Han de pedir asistencia para formalizar un impreso de solicitud de trabajo"*.

Ahora le toca a España: *"Por cada español que posee un título superior, hay seis analfabetos"* (El Mundo, 12.11.93), según un estudio estadístico oficial remitido al Congreso de los Diputados.

Se afirma que *"31 millones de personas se encuadra en niveles académicos inferiores al graduado escolar"*.

Podría pensarse que este nivel de escaso conocimiento es característico tan sólo de las clases media y baja y de personas de escasos recursos. No es así. Me llamó mucho la atención una encues-

ta realizada a una muestra de ejecutivos o altos directivos de empresa británicos, allá por el año 90, y que reproducía el Financial Times, en la que se ponía de manifiesto que sólo un 37% sabía que la sede de la Comisión Europea se encuentra en Bruselas, y en donde un 20% no conocía cuál era la capital de la Alemania Federal de entonces. En España, nos encontramos con que sólo el 7% de los empresarios es universitario, y el 70% no tiene los estudios básicos terminados (estudio del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, por encargo de la Fundación Bancaja).

Tratándose de políticos, resulta curiosa la noticia leída en el diario El País (2.1.97) y que dice así: *"Suspense a los parlamentarios. La mayoría de los parlamentarios holandeses tienen un conocimiento deficiente de la historia de su país, como ha revelado un examen sorpresa organizado por la prestigiosa revista de historia holandesa Historisch Nieuwsblad. La prensa holandesa refleja el suspense casi general en Historia que cosechó la clase política, pues sólo uno de los 66 parlamentarios que aceptaron responder las preguntas lo hizo sin errores". Dice la noticia, además, que el resto tuvieron una nota media de cuatro sobre diez, y que, de 100 parlamentarios, 34 se negaron a hacer el test (algo temían). Lo que resulta más preocupante es que algunos suspendidos se defendieran señalando que "para nuestro trabajo, es más práctico prever el futuro que conocer los datos históricos".*

De momento, tengamos en cuenta que la gente lee poco y que su grado de conocimiento es limitado. Será muy importante tenerlo en cuenta a la hora de justificar el estilo de expresión del líder empresarial ante los medios de comunicación.

## **5. PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

La comunicación no es una pócima mágica que aplicándola consigamos unos determinados resultados en poco tiempo. Existen algunas claves que conviene cumplir y que se han convertido en normas de carácter “universal”, después de lo que he podido comprobar en mi práctica profesional, en viajes de trabajo y en el estudio de algunos autores.

**La estrategia de comunicación ha de ir orientada a transmitir una imagen auténtica, que ponga énfasis en los aspectos positivos, pero que no niegue su faceta negativa cuando se haga relevante por cualquier circunstancia.**



Imagen no es maquillaje. Imagen es lo que somos, lo que representamos, sin disfraces ni apariencias, con nuestras virtudes y con nuestras miserias.

Le preguntaron a una actriz:

- *¿Qué hace usted para parecer tan joven?*"

- *"Serlo -contestó lacónicamente-. Tengo 22 años".*

Cuidar la imagen no significa disimularla. Una organización representa los intereses de los empresarios y no tiene por qué aparentar ser otra cosa que se pueda juzgar más positiva desde el punto de vista social ("no somos ni Cruz Roja ni Cáritas, ni un centro de beneficencia", dice **Gonzalo Garnica**, Director del Departamento de Comunicación de CEOE, refiriéndose a la organización empresarial española: "*Somos lo que somos y aspiramos a que nos perciban como una organización PROFESIONAL, al servicio de los empresarios, y que contribuye de este manera al desarrollo económico del país*".

Para tener buena imagen, hemos de hacer bien nuestro cometido. Es como la máxima de una compañía dedicada a la moda: "*Para resultar elegante hay primero que estar bien educado*", o aquella otra que decía: "*La belleza no es parecer joven, sino estar bien*".

## **Transparencia informativa.**

*"Si no cuentas lo que haces, es como si no lo hubieses hecho"  
(Pericles).*

Significa sencillamente estar en disposición de facilitar información sobre las actividades y las opiniones de la organización respecto a los asuntos que le competen (léase la realidad económica, social y política del país o del sector, si se trata de una asociación sectorial)

La cuestión es convertirse en una fuente de información para los medios y la opinión pública, como es el caso de los gobiernos, los sindicatos, los partidos políticos o toda aquella institución que aspira a tener una relevancia social.

Una organización empresarial tiene el objetivo de transmitir **"quiénes son y qué hacen sus asociados; qué les preocupa y cuáles son sus propuestas sobre la realidad en la que actúan"**. Una entidad que no informa regularmente no es una organización social. Hay asociaciones que recuerdan esos clubes de fumadores de pipa, de estilo anglosajón, en el que sus miembros se reúnen por el sólo placer de una conversación, en una aromática neblina, donde la norma es mantener un ámbito cerrado y exclusivo del que no trascienden los temas tratados.

La organización empresarial desea dejar huella; que sus opi-

niones y pareceres tengan eco en la comunidad y, así, ejercer influencia en la opinión pública y en las fuerzas sociales y políticas.

Lo contrario a transparencia es oscurantismo informativo, que consiste en mantener el principio negativo de que "todo en nuestra organización es secreto o confidencial, excepto algunos asuntos que damos a conocer". Yo creo que hay que invertir los términos: **"todo lo que hacemos es público, salvo algunos asuntos de índole interna que tienen un carácter confidencial"**.

La transparencia excluye la información confidencial. Del mismo modo que se respeta el secreto profesional del médico, del abogado y el de confesión del sacerdote, debe hacerse valer el del empresario y el dirigente empresarial. Habrá cosas que por su naturaleza debemos preservar del conocimiento público, y nadie nos puede obligar a desvelarlas.

Para informar hay que elaborar previamente los mensajes. No vamos a extendernos aquí sobre el funcionamiento de una organización y sus competencias. Sólo apuntar que **la información hay que basarla en datos y hechos concretos, derivados del análisis de una realidad que se pretende transformar**. Si hablamos de los impuestos que soporta una empresa con el fin de que el Gobierno se sensibilice con la

necesidad de aligerarlos, no debemos tan solo esgrimir que son "una pesada carga que no podemos sobrellevar los empresarios". Tendremos que elaborar una argumentación contundente basada en comparaciones y estudios que pongan de relieve que eso es así, y que la solución propuesta jugará en favor del desarrollo de la economía y el empleo. Por ejemplo:

- Demostrar que por cada 1000 pesos de beneficio, el Estado recauda X.
- Que el dinero que se va en impuestos, impide la reinversión.
- Que detrás de la inversión hay empleo.
- Que los impuestos excesivos provocan, entre otras consecuencias, el sector informal.
- Que la empresa que no reinvierte está condenada a extinguirse.
- Que los impuestos son necesarios, pero que hay que valorar su impacto para evitar la desaparición de empresas...
- Que las empresas de los países con los que competimos soportan menos tributos y por lo tanto son más competitivas.
- Que el dinero reinvertido por la empresa obtiene habitualmente mejores frutos que estando en manos del Estado.
- Etc.

Así podríamos elaborar todo un trabajo que, aparte de ser conocido por las autoridades, podría enviarse a la prensa para que el ciudadano se informase de la postura de los empresarios al respecto.

**Los asuntos de trascendencia social son controvertidos** por definición. Es ley de vida que lo que diga o reclamen los empresarios sea contestado por los sindicatos. En comunicación no importa que te lleven la contraria tus oponentes. Lo importante es tener una argumentación sólida y coherente ante la opinión pública, que casi siempre se muestra reticente en un primer momento a aceptar las ideas de la clase empresarial, pero que al final puede acabar asimilándolas. Lo razonable de nuestra postura acabará por imponerse, en un periodo medio o largo; lo irracional, nunca, aunque haya tristes ejemplos en la Historia de cómo los grandes dictadores arrastraron a sus pueblos a situaciones aberrantes mediante eficaces campañas de comunicación.

**La comunicación empresarial es un proceso lento y doloroso.** No se cambian los ánimos ni las opiniones de un día para otro, entre otras razones porque el público no está tan familiarizado con este tipo de mensajes como lo pueda estar con el sindical, por ejemplo.

En muchos países ocurre todavía lo que sucedía en España en los años 80: que los periodistas no están acostumbrados a recibir

información de los empresarios, y sí, en cambio, de fuentes sindicales. Recuerdo que en aquella época, la Agencia EFE contabilizaba de cada diez comunicados que recibía la sección de economía y laboral, nueve de ellos correspondían a los sindicatos y sólo uno a los empresarios.

Cuando la CEOE y muchas empresas comenzaron a informar, la tendencia cambió radicalmente en poco tiempo, hasta llegar a hoy, después de 20 años, en el que existe un claro predominio de la información empresarial en diarios y revistas de información general y en tres periódicos nacionales de información económica que todos los días del año brindan al lector una nutrida crónica del quehacer de las empresas. ¡Quién lo iba a pensar!. Además, ahora asistimos al nacimiento de canales de televisión especializados en información económica y empresarial, que pronto reunirán audiencias numerosas.

Decía que existe una resistencia inicial a aceptar los mensajes empresariales en aquellos países en que, como ya expliqué, se da un rechazo cultural a la figura del empresario. Cualquier propuesta es criticada por los propios medios (principalmente los columnistas y editorialistas) y por los agentes sociales. Precisamente, la comunicación es el mejor antídoto para combatir esa resistencia, si la hacemos de forma sistemática.

Cuando la CEOE, en los primeros años de su existencia,

enviaba mensajes a la sociedad y al Gobierno sobre los problemas de la economía y las soluciones que se deberían implementar, llovían las críticas no ya sólo de los partidos y sindicatos marxistas, sino también de los conservadores, que propugnaban un Estado fuerte e intervencionista. Unos tachaban a la Confederación de "nido de reaccionarios" y de atacar a la clase trabajadora, y otros de liberales y mercantilistas. Recuerdo que la organización defendía lo que ha defendido siempre, aspectos tales como: moderación en los salarios, control del déficit público y de la inflación, liberalización de la economía, reducción de la burocracia para facilitar la creación de empresas, flexibilidad del mercado de trabajo, reorganización de la Seguridad Social que se dirigía a la quiebra... Al cabo de diez años de una intensa campaña de comunicación se empezaron a aceptar estos postulados, hasta llegar a que un partido socialista en el Gobierno los pusiese en práctica y lograrse el despegue económico del país. Incluso, algunos de sus ministros fueron tan lejos, que llegaron a ser severamente censurados por los sindicatos hermanos.

## **Manipulación informativa.**

La información es una materia fácilmente manipulable. Los mensajes que parten de una organización o de cualquier empresa tienen que ser adaptados por los medios al estilo de sus lectores, y en ese intento abandonan su literalidad, lo cual no significa que pierdan su

significado sustancial. No podemos pretender que la información que se facilita a los medios aparezca textualmente como la ofrecemos. De entrada, sería insufrible verla escrita como la han redactado los economistas y abogados, y además su extensión la haría inasequible para cualquier lector, oyente o telespectador.

Está muy extendida la práctica en algunos países latinoamericanos de publicar campos pagados para evitar que el periodista manipule la información ofrecida por la empresa o la organización. Siempre me he preguntado quién leerá estas zonas de peaje de los periódicos.

Los medios tienen que "tratar" la información que reciben de sus fuentes con un criterio de selección de fondo y de forma, que la hagan atractiva e interesante, con arreglo a un juicio profesional y humano al que el periodista nunca puede sustraerse. *"No puedo ser objetivo porque no soy un objeto. Soy subjetivo porque soy un sujeto"*, dijo algún periodista con acierto.

Quede claro ahora que **la transparencia informativa no presupone que el periodista escriba al dictado de sus fuentes.**

Reconozco que se cometen errores cuando se transcribe la información. Es una servidumbre del periodismo. Pero si la idea central se transmite, ya es suficiente.



Estoy seguro de que el lector estará ahora pensando en que muchas veces la información se desvirtúa y se cambia por completo el sentido de lo transmitido. Se producen casos, sin duda, pero tenemos que analizar las causas. Entre otras, se encuentran la rapidez en la elaboración; la necesidad de adaptarla al medio para simplificarla, aclarar o abreviarla, etc. En estos casos, se puede llamar la atención sobre el error y es probable que el editor pueda rectificar.

No descarto que pueda haber mala intención en algunos casos, cuando ya el propósito es abandonar la verdad y hacer daño a la fuente y a los lectores con el libelo, la difamación. Ya no se trata de manipular la información, sino de transformarla o alterarla con una intención aviesa. En estas circunstancias, creo que también la fuente empresarial debe demostrar profesionalidad, buen ánimo y evitar el arrebató, aunque sea justificado.

Muchos problemas los dirime el hablar y la paciencia. Nada se resuelve con violencia y amenazas. Conozco esas situaciones y he vivido reacciones diversas: retirada de la publicidad que la empresa insertaba en el medio, compra y agresiones a periodistas, boicot a la publicación, demandas judiciales, etc.

Lo que me ha quedado claro es que quién falta a la verdad, se acaba desprestigiando. ¡Cuántos medios han desaparecido en

Europa por esos motivos, y cuántos periodistas han quedado arrinconados!

Si respondes con las mismas armas, te acabas contaminando y enzarzándote en una pelea que te confunde con tu agresor. Veámoslo de otra forma.

- Hay que comenzar valorando al medio. No nos puede extrañar que si está fuertemente ideologizado hable mal de la empresa. Es casi normal. También hay que pensar que llega a un público muy concreto que espera que le digan lo que le dicen. En Europa, la prensa abiertamente ideológica y tendenciosa ha terminado desapareciendo porque no convencía a nadie.
- Si el medio es de información general y tiene cierta influencia social, merece que intentemos hablar con sus responsables cuando se repiten las tergiversaciones, para conocer sus causas; éstas pueden ser innumerables, y entre ellas cabe encontrar la peor de todas que es la fobia enfermiza del director a un líder empresarial. Hay que negociar como sea un pacto de no agresión.

Lo que no cabe, desde luego, es la resignación benedictina. He conocido empresarios que se quejaban de ser víctimas de la perversa manipulación de un medio, del que nunca conocieron a su director siquiera. Creo que cuando nos asiste la

razón debemos buscar aliados en las organizaciones profesionales de editores, en los colegios de periodistas... para que, cuando poco, se vaya conociendo públicamente la insania, pero, insisto, sin llegar a las agresiones ni a las amenazas.

## **Un sapo en el café.**

Una cosa es la manipulación de la verdad y los ataques al prestigio y buen nombre de personas e instituciones, y otra muy distinta es la crítica que la prensa ejerce, con más o menos fortuna, sobre la actuación de esas entidades y líderes. La sociedad democrática y la libertad de expresión amparan esa crítica, y los destinatarios deben aceptarla. El que fuera presidente de los Estados Unidos después del asesinato de Kennedy, **Lindon B. Johnson**, no soportaba que los medios censurasen sus decisiones políticas. En una ocasión, cuando mostraba a un grupo de invitados las dependencias de la Casa Blanca, les dijo cuando llegaron a la sala de la prensa: *"Y aquí se reúnen los jueces que siempre te condenan a la pena capital sin oír tus razones"*. No aceptaba los comentarios que la prensa de uno y otro signo le dedicaban, especialmente por su actuación en Vietnam. Alguien le indicó: *"Si no aguanta el calor, abandone la cocina"*, que fue lo que en realidad hizo más tarde cuando renunció a presentarse a las elecciones.

Lo mismo cabe predicar de un líder empresarial. El líder empresarial, como cualquier otro, tiene que encajar las críticas a su labor, al igual que saborea las mieles de la popularidad. La prensa tiene esa función, que se realiza a través de los comentarios editoriales y de las columnas de opinión, haciendo bueno el viejo principio de que *"los hechos son sagrados, pero las opiniones son libres"*. **Churchill** decía que el hombre público, léase político, empresario o profesional, *"tiene que acostumbrarse a desayunar muchas mañanas con un sapo en el café"*. La crítica es sana aunque resulte ácida, y la tiene que soportar también el líder empresarial.

La transparencia informativa también nos convierte en una fuente de información permanente para el periodista, de forma que le servirá para obtener noticias de primera mano y para contrastar las que haya obtenido por otros canales o fuentes. La queja muy extendida entre los directivos de "no me contrastan", podría replicarse con la pregunta "¿acaso, le conocen?". El periodista no suele llamar -salvo las excepciones que imponen las noticias muy importantes- a un gerente de una organización, si no le conoce personalmente. Se me puede decir que es su obligación, pero la realidad es que el profesional concede más crédito a quien ha tenido oportunidad de conocer previamente.

Quiero recordar al lector también que la información es el tipo de mensaje más eficaz: goza de mayor credibilidad que la propaganda o la publicidad; tiene menor coste; es más ubicuo (llega a

muchos más medios) y permanente (periodos de tiempo mayores). Me gusta decir que **la publicidad sirve para vender un producto ocasionalmente, y la información para convencer, para vender ideas.**

### **Abra las puertas de su empresa.**

Los hechos son más poderosos que las palabras. La realidad de las empresas se encuentra en el centro de trabajo mismo. Es donde se puede apreciar cómo se hacen las cosas y cómo es realmente la convivencia entre el empresario y sus trabajadores; los problemas y las ilusiones de un equipo. Cuando el periodista o cualquier otra persona entra en una fábrica o en una explotación agrícola por primera vez, su opinión suele cambiar radicalmente sobre lo que tenía entendido, porque la realidad es contundente y tiene poco que ver con lo que le hayan podido contar.

Sorprende que los profesionales de los medios tengan que escribir acerca de cosas que no han visto, como es el caso de las empresas, y que hayan de guiarse por lo que le han referido otros (quienes, por lo general, se encargan de enfatizar lo negativo o sencillamente trastocan la realidad, que nunca ha querido contar el directivo o el propio empresario...). La máxima que afirma "*Si Vd. no dice lo que es su empresa, otros dirán lo que no es*" se ha convertido en un axioma.

Las experiencias de invitar a los periodistas a que conozcan en profundidad determinadas empresas han sido siempre positivas para la imagen de éstas y esclarecedoras para los informadores. Las empresas más polémicas, como puedan ser las químicas, por poner un ejemplo, son las que mejor impresión causan, precisamente por la espectacularidad de su actividad y las grandes medidas de seguridad que llevan aparejadas. Aunque nunca se pueda descartar un accidente, es evidente que no tiene el mismo grado de convicción la teoría de la seguridad explicada en abstracto, que la vivencia del periodista frente a los mecanismos que la hacen posible.

## **Continuidad.**

La información, para que sea eficaz, ha de convertirse en un flujo constante entre la organización y los medios. Sólo así se logra que las posturas empresariales se vayan afianzando entre el público. El conocimiento y los cambios de opinión se consiguen con la reiteración de los mensajes. Eso lo saben muy bien los publicitarios.

La comunicación eficaz no puede consistir en una acción compulsiva, sino constante y regular. Poco efecto producen los mensajes aislados y distanciados en el tiempo. Por brillantes que sean las ideas nada quedará de ellas si no se reiteran. Los medios de masas actúan por impregnación. *"Lluvia suave que va*

*calando poco a poco en el campo y en tu cuerpo, y que a ambos acaba empapando y dando vida".*

Continuidad no quiere decir que todos los días sea noticia la organización o la empresa, pero sí significa el envío periódico de información que, aunque no sea publicada, mantenga documentado al periodista y le sirva de contraste a lo que le sirven otras fuentes.

No estamos solos en el escenario de la opinión pública. Hay multitud de fuentes que hacen llegar sus mensajes diariamente a las redacciones. La organización de los empresarios tiene que hacerse oír entre las múltiples voces que sobre la situación económica llegan del Gobierno, la oposición, los sindicatos y otras asociaciones de muy diverso tipo, como la de los consumidores.

La reiteración de los mensajes es también una condición para que los mensajes finalmente calen en la mente y en el corazón de la gente.

## **Profesionalidad.**

La comunicación tiene sus claves, sus reglas de juego, que conviene conocer y respetar. Se cuenta que en una calle de Nueva York había un ciego pidiendo limosna con un cartel al lado de su

sombrero que simplemente decía: "Una limosna, por favor". La gente pasaba por delante del ciego sin reparar en su desgracia, y muy pocos le dejaban algunos centavos en el sombrero. Un experto en comunicación que vivía cerca, le apenaba que el ciego obtuviese tan exigua recaudación y le diseñó un nuevo cartel. La sorpresa del ciego fue mayúscula cuando comprobó que era incesante el tintineo de las monedas que le echaba la gente a partir de entonces. Preguntó al experto lo que le había puesto en el cartel. La leyenda decía simplemente: "Hoy es primavera y yo soy ciego".

No se puede comunicar de cualquier modo. Hay que ajustarse a unas normas que imponen los medios, como es la de facilitar la información en tiempo y forma; redactarla adecuadamente; atender a los periodistas, prever las situaciones críticas...

De entrada, debe ser confiada a especialistas. Ya desde Moisés había buenos expertos en comunicación. Parece ser, según nos relata la Biblia en el Libro del Éxodo, que Moisés tuvo serios problemas cuando junto con su pueblo fue perseguido por el ejército egipcio y se encontró en su huida con el Mar Rojo. En esa situación tan complicada llamó a su asesor de imagen y le pidió que pensase alguna solución. Al cabo de un rato, vio que se abrían las aguas y que era la oportunidad para pasar a la otra orilla. Cuando Moisés y todo su pueblo habían cruzado el Mar y el ejército perseguidor se encontraba a mitad de camino, las aguas volvieron a su cauce y allí terminó la amena-



za que se cernía sobre los judíos. Moisés, muy orgulloso y contento hizo llamar de nuevo al asesor para agradecerle el hecho. Éste, ufano, comentó: "No tiene mayor importancia. Lo mejor de todo es que hemos conseguido ocho páginas en la Biblia". Es decir, el asesor había logrado que el hecho se convirtiese en noticia.

Ese es el gran valor del asesor de prensa, que los hechos de la organización sean la noticia adecuada en el momento oportuno.

En estos años de experiencia he observado que la comunicación se confiaba a personas poco expertas, porque quizás no se tenía claro cuál podría ser el perfil del asesor, o simplemente no existía porque no se juzgaba necesario. Unas veces el cargo lo ocupaba el que no servía para otra cosa dentro de la empresa (conozco casos de directivos que fueron relegados al departamento de Comunicación cuando por alguna circunstancia caían en desgracia para la alta dirección), otras veces, se le encomendaba a quien resultaba simpático, atractivo, básicamente; también, a secretarias habilidosas para "torear" a los periodistas. Por el contrario, cuando se consideraba que el puesto tenía cierta enjundia, se le encargaba el cometido al gerente o al director de recursos humanos. Pocas veces a un profesional cualificado. Parece que ahora hay ya un cambio de tendencia.

Creo que **el perfil del profesional** que desempeñe estas tareas puede ser el siguiente:

Primero, que goce de la confianza de la alta dirección, puesto que su principal función es el asesoramiento constante y directo a quienes toman las más graves decisiones y son requeridos habitualmente por los medios. Desgraciadamente, algunos asesores de organizaciones empresariales y empresas no pueden desempeñar bien su función porque se les limita el acceso a la información y, como si se tratase de mayordomos, se dedican a difundir aquello que les ordenan, sin poder imprimir un criterio profesional a su tarea.

Que sea una persona **que conozca los medios de comunicación por dentro**, haya trabajado la información y sepa bajo qué criterios actúan los periodistas. Existen asesores que nunca han visitado la redacción de un periódico y, en consecuencia, desconocen aspectos vitales del proceso de elaboración de las noticias.

Que escriba con soltura y estilo periodístico. Quiero simplemente decir que es diferente escribir bien desde el punto de vista técnico, ya sea en materia jurídica o económica, que hacerlo con acierto para los medios, los cuales exigen mayor claridad, concisión y determinados criterios relativos al orden de las ideas.

Que mantenga unas buenas relaciones personales con los informadores. Un trabajo profesional exige confianza entre la fuente y el medio. Sinceridad y buena disposición de ánimo.

La profesionalidad no es sólo disponer de un experto, sino que también afecta a la actitud de los directivos con la prensa. Consiste en dispensar a los periodistas un trato amable y respetuoso; responder a sus requerimientos y brindarles cuanta documentación sea necesaria. De poco vale disponer de un gabinete de prensa eficiente, si el Presidente manifiesta alergia a los periodistas y les trata como le viene en gana.

### **Rigor informativo.**

La imagen de las organizaciones se alimenta de la calidad de la información que procesan y que luego transmiten sus líderes. Si el proceso no es riguroso esa imagen se empañará. La gente, y en concreto los periodistas, advierten mucho más a menudo de lo que creemos, aquellas cosas que pensamos haberlas ocultado con arte.

Rigor significa ser fiel a la realidad valorándola desde un determinado punto de vista, pero sin llegar a deformarla.

La organización puede mantener puntos de vista y utilizar datos que pueden ser diferentes a los de otros agentes, pero han de basarse en una realidad cierta que no conviene tergiversar, a riesgo de resultar tendencioso. Ya sé que las estadísticas se pueden interpretar en un sentido y en el contrario

y que hay mucho de relativo en casi todo, pero hemos de salvar a toda costa la verdad. Además, *"es más difícil decir una mentira convincente que simplemente contar la verdad"*.

Los periodistas valoran o valoramos mucho la fiabilidad de nuestras fuentes. Si se percibe que la institución te engaña, automáticamente deja de existir como fuente digna de crédito. Puedes engañar una vez o quizás dos o a lo sumo tres, después, ya resultará imposible.

También denotan falta de rigor las contradicciones entre las personas de una misma entidad, cuando se refieren a hechos objetivos. Los portavoces no pueden decir cosas distintas, si de verdad no quieren crear confusión. Cuando se establece una versión oficial hay que respetarla, acatarla y transmitirla, absteniéndose de juicios particulares. Es el único modo de lograr cierta coherencia de la organización hacia el exterior. Lo contrario, sería un club de debate o una charla literaria.

La prensa seria y objetiva que reclamamos para nuestros países exige también que las fuentes sean fiables. Si se siembran mentiras o medias verdades obtendremos una prensa falseada, libelo, recelosa y expuesta a todo tipo de manipulaciones. Cuando alguien me dice "que la prensa ha manipulado tal hecho" le digo que compruebe primero si más bien por el contrario la prensa ha sido víctima de una manipulación de alguien

en contra de los intereses de un tercero. Sin duda hay casos de manipulación desde la redacción, pero generalmente los manipuladores más peligrosos están fuera.

Salvo excepciones, como en todo, los periodistas pocas veces consiguen por si mismos "destapar" una gran noticia. Frecuentemente, al periodista le sale al paso un confidente que le "sopla" la pista de una noticia, ya sea un asunto turbio ya sea una noticia positiva y lo que se debe esperar de un periodista serio es que contraste la información y publique la verdad. Hay periodistas que intoxicados por la fuente se lanzan a publicar lo que no es verdad y yerran. Este es el verdadero mal del periodismo.

La intoxicación informativa, vulgarmente llamada mentira, anda al cabo de la calle en todos los países del mundo. Lo que desacreditó a Nixon en el Watergate no fue el hecho en sí de espiar al partido demócrata sino sus mentiras reiteradas. Leo recientemente en un periódico español: *"Un político británico pierde, su fortuna, su familia y su escaño por mentir a la prensa"*. Se trataba de **Johathan Aitken**, secretario de Estado de Hacienda que negaba al diario The Guardian una denuncia de corrupción que, posteriormente, los tribunales confirmaron que era verdad. ¿Qué hubiese sucedido, en cambio, si se hubiese aceptado a tiempo el haber cometido el delito?. La trascendencia hubiese sido menor.

La mentira interna puede incluso saltar a los medios. En la Actualidad Económica de 29 de mayo de 1995, se podía leer un grave titular: "Las mentiras de xxx España". (Omito el nombre de una compañía multinacional). La revista (siempre a favor de la empresa privada) denunciaba que el Presidente de la compañía y su equipo "falseaban las pérdidas de la compañía que comunicaban a su matriz, para no perder incentivos de su gestión".

Por lo demás, sabemos que existe la verdad auténtica y la verdad estadística que suele ser muy relativa. "*Mi amigo se ahoga en un río que tenía como media 80 centímetros de profundidad*", decía alguien con cierta ironía.

## **Atención a la demanda de los medios.**

Cuando un periodista llama para pedir información de actualidad sobre nuestra organización o empresa, no se le debe demorar la respuesta, salvo excepciones.

Eso sí, debemos de disponer de un tiempo razonable para recopilar la información, documentarnos, buscar el dato que nos solicitan, pero no remitirle a "mañana", porque hoy mismo tiene que cumplir con el cometido de informar. Cuando por primera vez el bisoño redactor pregunta al director que "*¿para cuándo tengo que entregar la información?*", el director suele decir que

*"para ayer"*. Siempre es tarde para disponer de la información de actualidad que tiene que servir el medio.

Está claro, que ese requerimiento tiene una graduación. Los informativos de radio y televisión reclaman la información según se produce el hecho. Si algo puede ser noticia, la cámara y los micrófonos se desplazan y buscan al protagonista --en nuestro caso al gerente o al Presidente de la organización-- para recibir su testimonio "in situ". También se elabora la noticia sobre la marcha para incluirla en el noticiero más próximo en el tiempo.

Los diarios escritos también imponen esa exigencia, aunque tienen un periodo más largo de elaboración hasta el cierre (impresión de las páginas) que es a primera hora de la tarde, si es matutino, o hasta la mañana siguiente, si es vespertino (¡qué pena que vayan quedando tan pocos diarios de tarde, en nuestros países!).

La periodicidad más dilatada de los programas y de las publicaciones semanales, quincenales y mensuales permiten un poco más de tiempo para facilitarles la información, si bien hay que prever que también buscan mayor profundidad en el tratamiento de las noticias y revestirlas de un toque diferenciador, frente a lo que ya adelantaron los diarios, con lo cual la documentación deberá ser más detallada.

Cada medio pide un ritmo de respuesta que conviene cumplir

y no es tan difícil hacerlo cuando la fuente se preocupa de tener un departamento organizado para ello, con criterios de profesionalidad y previsión.

Casi todos los periodistas en casi todos los países del mundo que conozco lamentan que **las fuentes empresariales sean tan perezosas** a la hora de facilitar información a los medios. Incluso me han comentado que los departamentos de comunicación son, a veces, más un obstáculo que un elemento favorecedor del trabajo periodístico. Por definición, el servicio de comunicación o relaciones públicas tiene que resolver con prontitud las demandas de la prensa o carece de sentido tal servicio. Los servicios de bomberos y ambulancias son por definición urgentes, disponibles las 24 horas del día y domingos. Si les despojásemos de esos atributos se convertirían en meros "asesores" en incendios o en situaciones críticas de sanidad.

Tenemos que resolver el problema que se plantea cuando el responsable de comunicación busca la supervisión del jefe y éste no se encuentra en la oficina o está reunido o tiene que a su vez obtener el permiso del Presidente, que también se encuentra ocupado... Hay que definir las ocasiones en que esto se produce y trazar un plan que consista en una respuesta rápida, con los mínimos controles (si sabemos que cada mes nos llamarán para valorar los datos de inflación, adelantémonos a enterarnos del dato y a elaborar un juicio).



Cuando un periodista nos llama para contrastar una información o para pedir una opinión sobre un asunto controvertido pensemos que no renunciaremos a publicarla, aunque no pueda hablar con nosotros. Hallará el modo de entrar en contacto con otros protagonistas que hablen por nosotros y si no puede contrastarla, lo más seguro es que adelante algo a sus lectores u oyentes, con el peligro que eso entraña para la organización. No nos podemos esconder en momentos delicados. Los periodistas, entendemos con menor o mayor fortuna, que el silencio confirma las malas noticias y, desde luego, en los medios no existe el vacío. El lugar destinado a las noticias se rellena como sea. ¿Se imagina el lector el efecto que causaría que al día siguiente de haberle escamoteado una noticia a un informador apareciese la página del periódico en blanco con la advertencia "puestos en contacto con la organización XXX no se pudo obtener información"; o que en la radio se oyese un pitido y que en la televisión apareciesen barras de colores para cubrir nuestro vacío informativo?

No cabe duda que cuando el periodista trata de contrastar un asunto delicado de dudosa certeza y nos llama, nos está brindando una oportunidad de oro para aclarar, enmendar o evitar que el error o la falsedad salga a la luz pública. El periodista está obligado a contrastar la información, así reza en cualquier código deontológico de la profesión, y a ello debemos contribuir atendiéndole oportunamente. Algún editor llegó a decir a sus

periodistas: *"si tu madre te dice que te quiere. No te fies. Confírmalo"*.

Hace unos años viví una experiencia, que compruebo se repite en el ámbito empresarial. En este caso, se trataba de un periodista que escribía en un semanario acerca de los resultados económicos anuales de una empresa de fabricación de electrodomésticos. Los resultados eran magníficos respecto al ejercicio anterior. Anecdóticamente, el periodista se había enterado de que la empresa se había trasladado a otros locales más modernos y mejor dotados y que si bien los despachos de los directivos eran excelentes, los comedores de la fabrica en donde comían el resto de trabajadores, en cambio, no reunían las condiciones sanitarias mínimas, lo cual era rotundamente falso. El periodista llamó para CONTRASTAR LA INFORMACIÓN al gerente y éste muy enfadado le dijo que eran tonterías y le colgó el teléfono. Quiero pensar que el gerente no le dio mayor importancia porque el hecho, insisto, no era cierto. El periodista escribió la información y en algún párrafo deslizó entonces que *"fuentes solventes afirman, por otra parte, que después del traslado los trabajadores sufren las condiciones lamentables de unos comedores que no reúnen las garantías sanitarias..."*. La información no era cierta y el gerente se puso en contacto con el periodista para invitarle a que visitase la fabrica cuando quisiese, de forma inesperada, para que comprobase que no era verdad lo que había escrito.

El periodista ya había cumplido con su trabajo de contrastar la información en su momento y no estaba obligado a volver sobre lo tratado. No obstante, accedió a la invitación. Acompañado de un fotógrafo, visitó los comedores de la fábrica y pudo ver que se encontraban en perfecto estado, como siempre habían estado. A la semana siguiente, el periodista publicaba las fotos y un encabezamiento que decía algo así como. *"Gracias a la denuncia que hicimos la semana pasada, los comedores de la fábrica xx han mejorado notoriamente sus condiciones de salubridad..."*. El periodista no podía desdecirse porque él nunca supo que la información inicial era falsa. Todo lo contrario, cuando alguien te muestra su rechazo, como hizo el gerente, puedes pensar que sabes algo cierto que no gusta.

Cuando el requerimiento del periodista se dirige a completar una información que ofrece diversas aristas o puntos de vista (sindicatos, asociaciones de consumidores, Gobierno, ecologistas) debemos rápidamente ocupar nuestro hueco con nuestra versión. No podemos tachar a la prensa de parcial o al periodista de falta de objetividad, cuando persistimos en no atenderle oportunamente. No cabe decir que se estará disponible al día siguiente. Hay que aceptar que si no hablamos ahora, mañana será demasiado tarde. Calcúlese el riesgo.

Puede ocurrir que la información que nos solicitan no se puede facilitar en ese mismo momento porque nos perjudicaría. Unas

negociaciones con un sindicato, la elaboración de un documento trascendental... en esa situación recomiendo vivamente que SE DIGA AL PERIODISTA POR QUÉ NO LE PODEMOS INFORMAR y añadir cuándo estaremos en disposición de hacerlo. El periodista sí admite eso, aunque le cueste, pero no acepta que se le den evasivas y nos escondamos. El silencio reiterado conducirá inexorablemente a que renuncien a llamarnos en el futuro.

Cuando nos piden valorar las declaraciones de personalidades sobre materias que somos competentes, tenemos simplemente que valorar la calidad de lo dicho y si merece ser respaldado o rechazado. Lo que si conviene apreciar es que en muchos países, la carencia de información objetiva obliga a los periodistas a hacer "periodismo de persecución", que consiste en buscar en la calle a los protagonistas de la actualidad y seguirles para que digan algo que se pueda elevar a la categoría de noticia, aunque sea una merluzada. Es muy típico lo de *¿qué puede decir sobre lo que el Ministro manifestó después de que conociera que Fulanito había dicho...?*

Creo que hay que moderarse en la mera replica a políticos y sindicatos porque corremos el riesgo de "quemarnos" ante la opinión pública y de perder el control sobre lo que realmente se ha dicho. Durante mi estancia reciente en un país latinoamericano, el ministro de industria dijo algo parecido a *"que era bueno que las empresas quebraran"*, con motivo de

una visita a unas instalaciones fabriles en alguna parte del país. Estaba claro que se trataba de una frase inacabada, sacada de contexto, pero que algunos periodistas aprovecharon para solicitar la opinión al respecto de algunos líderes empresariales. Nadie de los preguntados se preocupó por enterarse de si era cierta la afirmación y alegremente tacharon de cretino (o equivalente) al ministro, e incluso se llegó a exigir su dimisión. Al día siguiente, aparecieron las declaraciones "in extenso" del ministro en las que se decía algo muy sensato: *"en un mercado libre las empresas que no se gestionan bien y que no satisfacen al cliente están abocadas a la quiebra. Es ley de vida y es bueno para el mercado que desaparezcan las empresas que no son competitivas"*. Como puede deducirse el ministro no andaba muy descaminado.

En consecuencia, mis recomendaciones para este apartado son:

- \* Atienda personalmente al periodista, como si de un cliente o un socio se tratase.
- \* Facilite la información requerida y, si no fuese posible, dígame por qué razón (negociaciones, información confidencial, etc.) no se puede facilitar.
- \* Trate siempre de corresponder al periodista como a Vd. le gustaría cuando afanosamente trata de hablar con alguien.

\* Valore si de verdad tiene algo que decir. *"Si no puedes superar el silencio, cállate"*. Muchas cosas de las que nos arrepentimos son debidas a la incontinencia verbal. No tiene sentido la coartada de que *"los periodistas no han sabido dar con el sentido de mis palabras"*.

No voy a extenderme en contar el vértigo con el que trabaja un periodista de una agencia, de un diario, de una emisora de radio o televisión, pero sólo apuntar que los periodistas disponen de muy poco tiempo para elaborar la información y poco también para obtenerla y que en la rapidez se cometen fallos no intencionados que no podemos criticar tan duramente como es habitual. **Hans Magnus Enzensberger**, el viejo pensador alemán realizó una interesante reflexión sobre el trabajo de los periodistas (El País 18.8.91) *"Todos somos víctimas del periodismo, especialmente la clase informada, de la que formo parte. Muchas veces leo cosas que después me digo que no son posibles. Los pobres periodistas trabajan en un margen de tiempo limitado y entre las tres y las cuatro de la tarde deben hacer el oráculo mundial sobre lo que llega media hora antes y, tras una hora, deben entregar su gran diagnóstico. Una reflexión es muy difícil en condiciones como esas"*.

**García Márquez**, escritor, periodista y maestro que atiende ahora varias escuelas-taller de periodismo señalaba que el gran problema del periodismo actual es: *"que la tecnolo-*

*gía va a tal velocidad que el oficio no logra ponerse a la par y los medios se ven sometidos a una carrera enloquecida que no permite muchas veces la reflexión". (El Mundo 4.10.94).*

La información del periódico/del espacio de noticias en televisión no se elabora con el tiempo de que dispone un profesional de la empresa para hacer un trabajo minucioso. La información se busca, se elabora y se lanza y es mejor que llegue a tiempo al destinatario con algún error, que "impolutamente tarde".

## **Programar la oferta de información.**

Con el fin de evitar sobresaltos, programe sus encuentros con la prensa. Las dos partes saldrán beneficiadas y podrá vivir con cierta tranquilidad.

Gran parte de la información que reclaman los medios, se puede fácilmente adelantar. Tan solo hemos de pensar en las actividades o datos de la organización que atraen la atención de los periodistas. No son muchas, seguro. Prevea que cada vez que vayan a producirse, avise por adelantado y tenga preparada la respuesta.

Caminar por delante de la actualidad, en la medida de nues-

tras posibilidades, nos permitirá llevar la iniciativa en la comunicación. No podemos ir a remolque de las noticias que publican los medios porque siempre será tarde para aclarar errores, inexactitudes, cuando no falsas versiones o apreciaciones. Si no queremos que la prensa se equivoque, facilitemos el trabajo a los periodistas.

Me permito mostrar un modelo de programa de previsiones que puede elaborar la organización, destinado a los periodistas, con el que se pretende que sepan cada semana los focos de actualidad que les puede servir la institución. Conseguiremos que los periodistas no nos asalten ("manos arriba esto es una entrevista") constantemente con la solicitud de que les informemos de tal o cual hecho que han conocido por otros. Les daremos la información en cada caso oportuno y ellos lo agradecerán muy sinceramente.



## Ejemplo:

---

### PREVISIONES DE COMUNICACIÓN

*Semana del 11 al 15 de mayo de 1999*

Departamento de Comunicación

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

#### \* 11 de mayo

- Entrevista del **Presidente de los empresarios** con el **Ministro de Trabajo**, a las **13:00 horas**. **Rueda de prensa de 13:45 a 14:30 horas**. Hablarán el Presidente y el Ministro, en convocatorias sucesivas.

#### \* 12 de mayo

- **Delegación de empresarios japoneses visita la sede de la CEOE**. El Presidente de los empresarios españoles y el de la patronal japonesa ofrecen **rueda de prensa, de 11:00 a 12:00 horas**, en la sede de la CEOE (Diego de León, 50. Telf. 91. 566.34.00).

#### \* 13 de mayo

- **Reunión empresarios-sindicatos** (11:00 horas). Continúa la ronda de encuentros sobre la **formación profesional**. Se enviará **comunicado de prensa** a los medios, a partir de las **13:00 horas**.

- **Comité Ejecutivo y Junta Directiva de la CEOE**, a las 16:00 horas. Entre otros temas, se debatirá la **jornada laboral de 35 horas semanales**. Se celebrará rueda de prensa el día siguiente a las 10 horas.

#### \* 14 de mayo

- **Presentación al Gobierno de la propuesta de la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), sobre fiscalidad de las pequeñas y medianas empresas**. A las **10:00 horas**, en **Presidencia del Gobierno** (Palacio de la Moncloa). **Reunión con la prensa a las 12:00 horas**. **Intervendrán: el Presidente de CEPYME (pequeña y mediana empresa); el Presidente de la Comisión de Economía y el Director del Departamento de Economía.**

#### \* 15 de mayo

- **Almuerzo despedida delegación japonesa-representantes empresariales españoles**. Se ofrecerá **rueda de prensa, de 13:00 a 13:30 horas**, en el **Hotel Palace** (Carrera de San Jerónimo, 54). Los presidentes de las patronales española y japonesa ofrecerán los resultados de la estancia de la delegación nipona en nuestro país (acuerdos, intercambios comerciales, futuras inversiones, etc.).

#### \*\* ASAMBLEA GENERAL DE LA CEOE

**La semana que viene se comunicará el día, hora y lugar de este encuentro, al que está previsto que asistan 600 representantes. Podemos adelantarles que las invitaciones para prensa se podrán solicitar al Departamento de Comunicación de la Organización Empresarial, (Sr. Pérez).**

Para que este adelanto de programa de actividades sea efectivo, han de tenerse en cuenta algunos extremos:

- Debe tener periodicidad fija, bien sea semanal o quincenal. Conviene que se distribuya regularmente un día determinado; a ser posible, a una hora determinada, para que el periodista se acostumbre a tenerlo como referencia. Si no hay regularidad, se dejará de consultar.
- Cada actividad que se anuncie debe ir acompañada del tratamiento informativo que se le dispensará: si se trata de una rueda de prensa a la que el periodista se desplazará; un comunicado que se enviará oportunamente, etc..
- Lo que se anuncia debe concretarse:
  - Detallar el acto.
  - Quién participará. El quién para los periodistas es lo más importante.
  - El lugar y la hora de celebración.
  - La duración del evento.
  - Etc.
- Cada comparecencia con los medios debe estar meticulosamente preparada. Aconsejo que no se descuide el facilitar información por escrito y que el portavoz piense lo que va a transmitir y las preguntas que pueden surgir, si se trata de

una rueda de prensa (véase el apartado correspondiente).

- Habilite un lugar adecuado para facilitar la tarea del periodista. Una sala espaciosa donde puedan entrar los informadores con sus cámaras de vídeo o magnetófonos y donde los fotógrafos puedan hacer cómodamente buenas fotos. Que la mesa de los portavoces sea amplia, que los asientos de los periodistas permitan ver bien a quien habla y que se puedan tomar notas...
- Envíese del modo más seguro. Correo electrónico, o si es por fax asegúrese que se recibe con claridad. El fax juega malas pasadas, porque en ocasiones no se lee.
- Si alguna semana no tiene nada que contar, adviértaselo a sus destinatarios.

Muchos de los hechos sobre los que solicitan opinión los periodistas son fácilmente previsibles y, por ello, podemos tener preparada una respuesta con suficiente antelación. Hay asuntos que se han convertido en tópicos y que le preguntan a los líderes empresariales con asombrosa regularidad, como es la valoración del Índice de precios; del índice de empleo o desempleo; la situación de la balanza comercial; el debate de una ley; la medida de un ministerio... **No cabe duda de que para ser eficaces debemos prever nuestras respuestas ante los medios.**

Recuerdo que, al comienzo de la andadura de la CEOE, la elaboración de un comunicado suponía la consulta de diversos departamentos y órganos de gobierno a lo largo de toda una mañana o de un día. Hoy ya las notas de la organización fluyen al hilo inmediato de la actualidad.

Cuando la organización no quiera expresar su parecer, recomiendo que lo diga expresamente y no haga esperar a los periodistas.

### **Evitar la improvisación.**

*"La mejor improvisación es la cuidadosamente preparada".*

Me he percatado que la improvisación es la causa de los males de la comunicación. Muchos líderes hablan con la prensa sin preparar lo que deben decir. Después viene la insatisfacción ante el titular de periódico, que nunca gusta. "Han manipulado mis palabras; yo no he dicho tal cosa; no ha entendido nada el periodista...", suele ser el lamento de muchos, y también la coartada para disimular algo que se dijo pero que cuando se ha publicado y nos lo censura nuestro entorno (léase miembros de la Junta Directiva, colegas o socios) decimos que se lo ha inventado el periodista.

Saber de un asunto no garantiza que la expresión vaya a ser afortunada si antes no pensamos bien en cómo estructurarla y

adecuarla al interlocutor y a la circunstancia. Todo lo que se cuenta, pensando en voz alta, está sometido a un cierto vaivén mental que puede fácilmente rozar la contradicción, la ambigüedad y por ello inducir a una malinterpretación de nuestro interlocutor.

Dominamos aquello que hemos contado y escrito repetidamente durante tiempo. Las primeras veces que hablamos o escribimos de un asunto, siempre pensamos que lo podemos hacer mejor en un próxima ocasión (es un cretino el que piense lo contrario). Cuando escribimos un texto de cierta importancia, recordemos: ¿cuántas correcciones hacemos?, ¿cuántas vueltas damos a la misma idea?. Generalmente muchas, lo cual indica que cualquier idea necesita un tiempo de maduración. Ante un periodista tenemos que tener las cosas muy claras previamente, y admitir con sinceridad la falta de conocimiento cuando ello acontezca. Dos conclusiones: **preparar lo que se va a decir y saber callarse a tiempo.**

### **El arte de callar.**

Tengo unas interesantísimas reflexiones a mano del abate francés **Joseph Antoine Toussaint Dinouart** (1716-1786), que escribió un tratado sobre "El arte de callar", un magnífico trabajo que recomiendo a toda persona pública, especialmente a los políticos.

La primera consideración atañe al carácter del individuo en relación con su capacidad expresiva: *"El primer grado de la sabiduría es saber callar; el segundo, es saber hablar poco y moderarse en el discurso; el tercero es saber hablar, sin hablar mal y sin hablar demasiado"*.

Después pasa a enumerar los principios necesarios para callar:

1. Sólo se debe dejar de callar cuando no se tiene algo que decir más valioso que el silencio.
2. Hay un tiempo para callar, igual que hay un tiempo para hablar.
3. El tiempo de callar debe ser el primero cronológicamente; y nunca se sabrá hablar bien, si antes no se ha aprendido a callar.

El 7º principio de una relación de diez, es muy importante. Dice así: "Cuando se tiene algo importante que decir, debe prestársele una atención particular: HAY QUE DECÍRSELA A UNO MISMO Y TRAS ESA PRECAUCIÓN, REPETÍRSELA , NO VAYA A SER QUE HAYA MOTIVO PARA ARREPENTIRSE CUANDO UNO YA NO SEA DUEÑO DE RETENER LO QUE SE HA DECLARADO.

Al hilo de estos sanos consejos, una reflexión al respecto de **Julián Marías**, famoso filósofo español, discípulo de Ortega (ABC, 24 de noviembre de 1994):

*Hay cuestiones sobre las cuales se puede y debe tener opinión, y es menester expresarla inequívocamente...Siempre me ha sor-*

*prendido la propensión que muchas personas famosas, o simplemente conocidas, tienen a contestar a todo lo que les preguntan los que les hacen una entrevista. Hay innumerables asuntos de los que no se sabe ni una palabra -esto no impide ocupar cargos rectores acerca de ellos, incluso después de confesar la ignorancia-; otros no interesan, o no tienen nada que ver con uno, y no hay por qué hablar. El silencio puede ser muy sabio.*

### **El arte de hablar.**

Después del saber callar viene el arte de hablar. Sigamos con el artículo de Julián Marías:

*"(El silencio puede ser muy sabio). Pero no siempre. Cuando están en juego cuestiones que importan a todos, o al gremio al que se pertenece y dentro del cual se tiene competencia-y por ello autoridad-, es un deber estricto manifestar la opinión que se tiene, y justificarla. Hay una desorientación peligrosa en una sociedad cuando no se sabe qué piensan o quieren las personas en las que se puede tener confianza. Un país está sano en la medida en que existe en él autoridad intelectual y moral -ambas tienen que ir juntas- y se puede recurrir a ella.*

*El silencio de los responsables es funesto para la formación de una opinión pública sin la cual no puede haber vida*

*colectiva civilizada. Convendría preguntarse de vez en cuando, perentoriamente, si las hay: la opinión pública y la vida civilizada. Son muchas las personas de buena fe que se preguntan qué piensan sobre los asuntos graves y urgentes aquellas de cuya inteligencia y responsabilidad se fían; de ellas deberían recibir orientación; sobre todo, razones para tener ellas mismas una opinión propia, también responsable, probablemente acertada. Pero no lo saben, porque esas personas no hacen uso de su autoridad y callan..."*

Conocer una materia no garantiza que la expresemos adecuadamente, con orden, con las palabras precisas para que lo entienda todo el mundo; con la viveza necesaria que acentúe lo importante y distinga lo accesorio. Es normal que si no trazamos un esquema mental, improvisemos las ideas, que surgirán deslavazadamente. Lo que dejemos de ordenar nosotros lo tendrá que ordenar el interlocutor, que no siempre estará acertado.

Veamos lo que dice un sabio del siglo XVIII, **Ignacio Luzán** en su "Arte de hablar":

- *"Conviene que el hacer claro y limpio el discurso sea obra y trabajo de quien habla y no de quien escucha".*
- *"Bien habla el que satisface a la pura obligación de explicar bien lo que quiere decir".*



*"Una nota sobre la ambigüedad: nada molesta tanto al receptor como que el emisor sea ambiguo, es decir, que el mensaje pueda entenderse de varios modos, que el receptor no sepa a qué carta quedarse".*

Siempre he admirado la capacidad de comunicación de **Winston Churchill**, un hombre al que todos identificamos con la política (de hecho fue un gran estadista que salvó al mundo de la tiranía de Hitler), pero que también fue un escritor brillante, al que concedieron el Premio Nobel de Literatura. Admiro de él su gran sentido del humor (Diderot decía que *un hombre inteligente suele decir primero en broma lo que luego repite ya en serio*) y la facilidad para hacer frases cargadas de ingenio que utilizaba para arremeter contra sus adversarios políticos (alguien le pidió dos peniques para llamar a un amigo, y le dio seis diciendo: *"tome seis y llame a todos sus amigos"*) o para enardecer a las masas. Yo creía que eran genialidades fruto de la espontaneidad, pero leyendo a sus biógrafos y algo de su obra he comprobado que fueron el resultado, más bien, de una profunda meditación.

Churchill no improvisaba. Pensaba y preparaba, y luego daba la sensación en público de que todo brotaba de forma natural. Recuerdo aquella anécdota que contaba un lord que fue a visitar a Churchill a Downing Street 10 (la residencia oficial del premier británico) cuando era primer ministro, para

consultarle de forma urgente un asunto de Estado. El secretario le dio la siguiente explicación por el retraso en ser recibido: *"Perdone, mi lord, pero el primer ministro está preparando su improvisación de mañana en la Cámara de los Comunes"*. Nunca Churchill, no obstante su excepcional agilidad mental y su gran experiencia política, afrontó una situación sin un previo estudio de la materia y de la manera de tratarla. Gustaba decir que *"la mejor improvisación es la cuidadosamente preparada"*

**Rubén Darío**, el famoso poeta nicaragüense, escribió algo en este mismo sentido: *"¡Poeta! Nunca improvises./Improvisando, los vates/cometen muchos dislates./Por un buen verso que dices/hablas diez mil disparates."*

Otro ejemplo que traigo del diario El País, del 25 y 26 de diciembre de 1993, y que se refiere a cómo prepara la Casa Real el mensaje navideño que tradicionalmente dirige el Rey de España por televisión a los ciudadanos la noche del 24 de diciembre:

*"Nadie de fuera de la Zarzuela interviene en el mensaje navideño del Rey. A diferencia de todos los demás discursos-apertura de legislatura o visitas fuera y dentro de España-, el mensaje del rey Juan Carlos cada Nochebuena se prepara con el jefe de la Casa Real, Fernando Almansa, y con aportación muy intensa de don Juan Carlos. El Rey se hace eco de los*

*problemas de la mayoría y se ocupa de que nada quede fuera. La preparación empezó hace un mes".* La intervención del Monarca vino a durar tan sólo 10 minutos. Como se puede colegir de todo lo expuesto, cuanto más breve sea nuestro discurso, más tiempo hemos de dedicar a su preparación.

Las comparecencias de los líderes requieren siempre una minuciosa preparación, pensando las preguntas lógicas que nos puede formular el periodista, pensando, claro está, en las más difíciles y enrevesadas, que fácilmente surgirán porque nosotros conocemos el tema mejor que el periodista. Los periodistas serios, que los hay y muchos, se preparan siempre. Cuanto más consagrados, más se documentan para formular preguntas atinadas con la intención de extraer información interesante de su entrevistado.

## **Las rectificaciones.**

He oído muchas veces a empresarios y a expertos en comunicación decir que cuando aparece una noticia negativa en la prensa relacionada con la propia institución, sea aquélla falsa o cierta, hay que dejarla pasar y no contestar con rectificaciones, por el peligro que entraña de que se mantenga de actualidad durante un tiempo. Me lo han planteado en muchos cursos, aduciendo que la mala noticia de hoy, muere mañana, y que si

aclaras o facilitas tu versión, prolongas la polémica o la insidia. Discrepo de esta opinión. Creo que lo que no sea verdad debe aclararse de inmediato. **David Bernstein**, especialista británico, dice al respecto que *"Hay pruebas evidentes de que el silencio contumaz frente a la controversia implica culpabilidad...el silencio prolongado hace que un número creciente de personas estén cada vez más convencidas de esa culpabilidad"*.

Cuando se trata de una falsedad o de una tergiversación de nuestros datos o de nuestras opiniones, insisto, es necesario solicitar al periodista o al editor la rectificación, aunque muchas veces aparezca minimizada. Algo es algo y, sobre todo, quedará constancia de que intentamos aclarar el asunto. Mi experiencia es que los medios, por lo general, se prestan a la rectificación cuando se aportan pruebas auténticas y se mantiene una actitud sincera. Si permitimos que lo falso quede sin respuesta, aunque al día siguiente no se aluda a ello, se afianzará en los archivos, y en cualquier momento aparecerá, pero ya con la fuerza de haber sido incontestado. Será muy difícil entonces enmendar las cosas.

Se piensa también que cuando el medio no tiene gran difusión, la falsedad no alcanzará a mucha gente y en consecuencia no merece la pena desmentirla. Pues bien, por escasa difusión que tenga la publicación siempre puede caer en manos de un periodista de un medio de mayor difusión que puede hacer-

se eco de ella. Casi seguro que, tarde o temprano, aflorará el tema controvertido del que puede no acordarse nadie, pero que volverá a convertirse en actual, con igual o mayor virulencia que antes.

La crítica, como ya dije, es otro asunto, que hay que saber aceptar. Admito que la rectificación de los medios es una materia delicada y tan subjetiva como casi todo en la vida. Los códigos deontológicos señalan que "errores e informaciones falsas deberán rectificarse", pero aún con todo, el periodista se muestra reticente cuando, dejando al margen los datos objetivos que se pueden demostrar, entramos en el campo de las apreciaciones.

Decía **D. Victoriano Fernández Asís**, que *"en la prensa es tradición que las noticias no se rectifiquen, porque evidentemente el periódico pierde crédito cuando debe admitir que se ha equivocado o incluso ha falsificado la verdad"*.

"Mientras leía su periódico, un señor vio un artículo en donde le criticaban severamente. Furioso por los insultos, preguntó a un amigo cómo podía resarcirse o vengarse de la afrenta: ¿demandaba judicialmente al periodista?, ¿le pedía que se excusara públicamente?, ¿le retaba a un duelo?

El amigo, con mucho sentido del humor, le respondió: "No hagas nada de eso. La mitad de las personas que han leído el

periódico no lo han entendido. La mitad de quienes han comprendido, no lo han creído. Y la mitad de los que lo han creído, carecen de importancia". No es mala solución, insisto, cuando se trata de una mera crítica o juicio de valor.

Más complicada fue esta otra situación: "Un ministro de Isabel II, llamado **Fernández Negrete**, sufrió la desdicha de ser tachado siempre que citaban su nombre en un determinado periódico de dipsómano (alcohólico) sin ser verdad. Un amigo de éste le pidió al director del periódico que rectificase: - "Sabes que Fulanito no bebe, y por tanto debes rectificar. - "Bueno, pues si no bebe, que rectifique él y que beba", fue la respuesta del canalla director.

Otra anécdota relacionada con la rectificación es la que se contaba en un gran diario español, La Vanguardia (18.6.95), en la sección del defensor del lector, bajo el título 'Una muerte exagerada: "Según la leyenda, en los tiempos en que los diarios preparaban las necrológicas en serie se coló indebidamente la muerte de un prócer de la ciudad que agonizaba en un hospital. Al día siguiente apareció la atribulada rectificación. Pero el error se repitió otras dos veces seguido de la consabida nota, hasta que el ilustre personaje falleció y el obituario salió con este encabezamiento: "Por fin murió XX..."

**Alex Grijelmo** en su libro "El estilo del periodista" cuenta

que en el diario "La Voz de Castilla de Burgos" se presentó un lector cuyo nombre había aparecido en las necrológicas, con el natural disgusto propio y el de sus familiares y amigos. *"No deja de llamar gente a casa, así que le agradecería que rectificasen porque ya ven que estoy vivo"*, le dijo al redactor jefe. *"No se preocupe, que eso lo arreglamos en seguida"*, le aseguró aquél. Al día siguiente, el hombre volvió. *"No han rectificado como prometieron"*. Y el periodista le contestó, un poco molesto: *"¿Cómo que no? Mire aquí en los natalicios"*.

Es indudable que vamos a encontrar cierta resistencia a la rectificación en cualquier país y en cualquier medio del mundo. Un periodista español con una larguísima trayectoria profesional, **Carlos Luis Álvarez** (Cándido), afirmaba en una entrevista a propósito de la presentación de sus memorias que *"el periodista español rectifica demasiado poco, porque se olvida de lo que dijo. Eso implica una cierta superficialidad; lo difícil de explicar es el olvido. Lo que recuerdas es fácil explicarlo"*.

Insisto en que no recomiendo las represalias sobre la prensa, retirando la publicidad de la empresa cuando el empresario o la institución se siente agredidas. Es famosa la frase de **Herbert Smertz**, relaciones públicas de la compañía petrolera Mobil Oil cuando el Wall Street Journal publicaba noticias malas para la compañía y se decidió retirar la publicidad:

"Why should we feed the hand that bites us" (¿Por qué debemos alimentar la mano que nos golpea?). Todos sabemos que eso significa amordazar a la prensa y que nunca será bien visto por nadie, ni siquiera por los propios compañeros empresarios. Eso nos quita la razón. Si hay contumacia o falsedad hay otros mecanismos para defenderse antes que ponerse en evidencia.

**Mis recomendaciones al respecto se pueden resumir en las siguientes notas:**

- Denuncie y pida rectificar la información objetivamente falsa. Está en su derecho, y cualquier código deontológico de la profesión periodística reconoce que "el primer compromiso ético del periodista es el respeto a la verdad".
- Aclare los temas controvertidos y pida que se refleje su opinión sobre un asunto que le compete y que no haya sido convenientemente contrastado con su organización. No deje que la información desfavorable se desvanezca sola. Si el medio no responde, guarde las pruebas de que lo intentó oportunamente.
- Acepte las críticas, por duras que sean. Van con el cargo y con la esencia de una organización. Al periodista también le corresponde "la libertad de investigar y de difun-



dir con honestidad la información, y la libertad del comentario y la crítica" (Código Deontológico de la Federación de Asociaciones de Prensa de España).

- En ningún caso reaccione de mala manera ni con amenazas. Un líder no puede descender a una pelea cualquiera. Piense en el público y en que mucha gente admirará su elegancia y su manera de encajar la adversidad. Insista en buscar el entendimiento con los editores y clarificar la raíz de las invectivas.
- Compruebe que no hay filtraciones de gente desleal que pasa información a los periodistas, y que puede ser la causa de noticias indeseadas.
- Las injurias y las calumnias graves y reiteradas deben denunciarse ante los Tribunales de Justicia. En la mayor parte de las legislaciones se castigan estos actos con el agravante de que las ofensas se difundan a través de los medios de comunicación.
- El mejor antídoto contra el rumor es la información. Se dice que el rumor "llega al final del camino antes que la verdad se acabe de calzar las botas". Coja el toro por los cuernos y aclare los hechos de forma objetiva.

## **Las buenas noticias también son noticia.**

Casi todo el mundo critica a los periodistas que se interesan por las malas noticias. Si sangra, atrae ("if it bleeds, it leads"), dice un viejo aforismo inglés. "Buitres carroñeros que sólo buscan la sangre y lo adverso", he oído decir muchas veces, lo cual implica que no gozamos de muy buena imagen, aunque todo el mundo esté pendiente de las noticias de la prensa, la radio y la televisión. Es la tremenda contradicción de que el mensajero es malo porque trae malas noticias, pero late el sentir de "a ver qué nos cuenta".

Yo creo que los periodistas no crean las malas noticias, por supuesto, pero eso sí, se interesan por ellas porque la gente las demanda con mayor o menor intensidad. Y la gente pide saber de las malas noticias sencillamente porque la realidad del mundo es muy dura y está configurada, desgraciadamente, por noticias más negativas o trágicas que por noticias felices. En Estados Unidos me contaron que hubo un editor -inspirado por una inmensa buena fe- que se propuso hacer un periódico en el que sólo se publicaran noticias positivas. El periódico se hundió al poco tiempo. Pienso yo que porque los lectores no aguantaban que se les manipulara la realidad con sólo noticias "rosa".

**Mauro Wolf**, en su libro "La investigación de la comunicación de masas", señala que hay una falta de simetría entre las noticias negativas y las positivas en cuanto a su frecuencia: "*Lo posi-*

*tivo es más difícil que suceda y requiere tiempo, mientras que lo negativo es más fácil que ocurra y se produce más a menudo. Por eso entre dos ediciones de un periódico o entre dos informativos de radio y televisión entran más noticias negativas que positivas".*

También alude a la facilidad en su interpretación: *"Las noticias negativas reúnen más fácilmente consenso y son menos ambiguas, en el sentido de que existe un acuerdo sobre la interpretación del acontecimiento como negativo"*. Además, las noticias negativas son inesperadas y por tanto sorprenden más que las positivas, que se identifican con la normalidad.

En periodismo, es tradicional decir que no es noticia que los trenes lleguen puntuales a su hora y, sí, en cambio, que no lleguen o que lleguen tarde. No es noticia que todo un bosque crezca, y sí que un árbol caiga. Se ha llegado a decir que "sólo son noticia, las malas noticias". Hay un sinnúmero de tópicos entorno a lo que es noticia, que como tales tienen algo de verdad, pero no son principios absolutos.

Noticia es todo aquello que resulta novedoso, que sorprende y que afecta a la conciencia o a la vida de la gente, sea buena o mala la noticia. Lo que sucede es que lo negativo pesa más y atrae más, trasciende más rápidamente, pero ello no quita para que lo positivo no sea también noticia.

En el ámbito empresarial existe la creencia generalizada de que al periodista sólo le interesa la noticia adversa, lo negativo, lo luctuoso, y de que deja de lado las noticias positivas y felices. Es una verdad a medias. Lo que sucede es que el periodista se encuentra más fácilmente con hechos negativos de la realidad empresarial (accidentes, huelgas de trabajadores, quiebras, defectos de fabricación...) que con noticias positivas que las empresas no comunican habitualmente y que, por ende, son desconocidas y no aparecen en los medios. Este desequilibrio no hay que adjudicárselo solo al periodista sino que también tiene su origen en la fuente. Y es cierto que si sólo menudean las noticias negativas de las empresas, porque nadie facilita las de tono positivo, se acaba distorsionando la imagen empresarial, como sucedió en España y ocurre ahora en algunos países latinoamericanos.

Por eso creo firmemente que una buena política de comunicación de una organización o de una empresa, ha de perseguir el contrarrestar el efecto de las noticias negativas, que siempre saldrán, facilitando al periodista las noticias positivas, que son más numerosas de lo que parece a simple vista. La opinión pública sabrá entender así que las empresas tienen fallos, errores y problemas, pero también aciertos y virtudes, y que éstos son superiores a aquéllos tal y como se puede comprobar en la realidad. Pero es necesario -insisto- que esa realidad se perciba a través de los medios, facilitándoles desde las empresas e instituciones las

noticias de este signo. Por eso ya dije que no es buena la política del *low profile*, porque siempre estaremos incitando a que solo se conozcan de nosotros los problemas y los desaciertos, por mucho que tratemos de que no aparezcan en la prensa.

No hay manera de evitar que sea noticia un accidente, una huelga o una discrepancia dentro de una organización. Pero si está en nuestra mano que comuniquemos, cuando sea oportuno, que se ha puesto en marcha un programa de prevención de accidentes laborales o que se han adoptado tales o cuales medidas de seguridad en la fábrica, o que hemos impulsado un programa de protección del medio ambiente. Este tipo de noticias también son noticias, pero a diferencia de las negativas que surgen solas, éstas necesitan ser facilitadas por la empresa, y no esperar a que los periodistas nos las pidan, porque eso puede que no suceda nunca.

Un ejemplo que se repite en muchos países. Los sindicatos atacan a los empresarios de la construcción cada vez que se produce un accidente laboral en su sector. Un trabajador muere como consecuencia de un accidente y rápidamente aparece en los medios junto a la noticia del fatal hecho la opinión de los sindicatos denunciando la falta de medidas por parte de los empresarios, la penuria en la que trabajan los obreros, las estadísticas de los muertos de los últimos años... y hasta el remate de un líder obrero que, en cierta ocasión, se atrevió a concluir tras un accidente: "ellos ponen el negocio y nosotros los muertos". A la parte empresarial no se la

oye. ¿Qué sucede?. Que la opinión pública solo conoce la versión sindical -legítima, por cierto- pero se suele quedar huérfana de la empresarial, que puede abundar que un accidente siempre es una tragedia que hay que lamentar, a pesar de que cada vez son mayores las medidas de seguridad; de que se implementan planes de formación y prevención de accidentes; que se va produciendo una disminución paulatina en la estadística... También, hay que destacar, cuando sea necesario, la causa que motivo el accidente: por seguir con el ejemplo, se podría decir que el trabajador disponiendo de las medidas adecuadas, no utilizo el casco, o el cinturón de seguridad, o que estaba borracho o drogado (véanse las estadísticas sobre las causas de los accidentes).

Habrá que reconocer también cuándo la empresa ha cometido la infracción, pero en muchísimas ocasiones no es así y en cambio el sector o la empresa dejan que la opinión pública entienda que la culpa fue de la empresa indefectiblemente.

Es también relativamente cierto que las noticias positivas no gozan del relieve que tienen las negativas. Eso no nos debe preocupar tanto, aun cuando también hay que reconocer que si mantenemos una adecuada política de comunicación nos puede sorprender ver grandes reportajes de empresas en tono positivo en muchas publicaciones. Lo importante es que con mayor o menor volumen las noticias buenas vayan calando en la opinión pública y que los periodistas se acostumbren a no ver solo en la empresa

un foco de conflicto. También, pensemos que los grandes medios de difusión nacional no pueden dedicar grandes espacios o un tiempo largo a las noticias empresariales (ni siquiera ello sucede en Japón, Reino Unido o Estados Unidos, países de tradición empresarial), y que existen otros medios alternativos y complementarios como la prensa local o especializada, en donde podemos encontrar una mayor acogida.

A este respecto, me atrevo a afirmar que la noticia positiva puede llegar a ser sensacionalista, cuando por lo general pensamos que la exageración es patrimonio sólo de las malas noticias. Leí hace algunos años que en un periódico francés de larga tirada una noticia referida a una pequeña empresa que decía: "La empresa XXX hace posible que vuelen los Jumbos". En el cuerpo de la noticia se matizaba que era una pequeña empresa que fabricaba una especie de clavos, tornillos o remates con los que se grapaban las láminas del fuselaje de los aviones Jumbo, y me imagino que cualquier otro tipo de piezas similares, pero el periodista había destacado lo más sorprendente (que, en este caso, como en muchos otros favorecía a la pequeña empresa desconocida).

Busquemos motivos de atracción para el público sobre nuestra actividad y comprobaremos que los medios no se inclinan exclusivamente hacia lo negativo.

Hay también quien lamenta que sus noticias positivas no acaban de aparecer; que hay resistencia entre los periodistas a publicarlas, cuando en cambio se emplean a fondo con las negativas. Puede suceder que el periodista nos haya identificado ya con una institución oscura y poco transparente que nunca facilita información y que sólo la caracteriza aquella que es negativa y es la que obtiene por sus propios medios. Resulta humano pensar que cuando se intentan las noticias positivas el periodista se pueda hacer fácilmente esta reflexión: *"Nunca me atienden cuando les pido información o aclaración sobre hechos controvertidos, y ahora me quieren "colocar" la noticia feliz que les interesa a ellos"*. Es evidente que nuestra actuación exige un cambio de actitud. Debemos empezar por atender al periodista cuando nos requiera, y demostrarle que estaremos a su disposición para lo bueno y para lo malo. Hemos de conseguir ese punto de equilibrio que nos hará ganar su confianza como fuente informativa.

Recuerdo que cuando llegué a la CEOE, la mayor parte de las noticias que aparecían en las páginas de economía y laboral de los diversos medios de comunicación se referían a cierres de empresas, suspensiones de pagos, personas que ponían sus capitales en fuga hacia Suiza, conflictos laborales, huelgas, declaraciones de los sindicatos en contra de los empresarios, etc. Había una información neutra que era la relativa a la Bolsa, informes de los bancos, estadísticas oficiales y escasísima información positiva de las empresas y de sus organizaciones.



También he de decir que el espacio dedicado a la economía y al trabajo era muy exiguo, en comparación con otras secciones, quizás debido a esa penuria de fuentes informativas.

Pues bien, después de 15 años, el panorama ha cambiado radicalmente. Ahora existen tres diarios de información económica con cobertura nacional y otros muchos regionales, y los espacios dedicados a economía y socio-laboral se han ampliado notablemente en los demás medios.

La mayor parte de las noticias son positivas, aunque sigan existiendo las malas, pero ya el ambiente hacia lo empresarial es totalmente distinto. El cambio se ha debido a que las empresas se emplean a fondo en informar a los medios.

## **El concepto de noticia periodística.**

Me voy a permitir una simplificación para explicar brevemente qué es una noticia. Todo el mundo aprecia que noticia es la novedad, lo que no se sabe, lo que interesa o afecta a muchos y lo que sucede hoy, aquí o allí, en el mundo (actualidad). La noticia viene definida por su contenido, el espacio y el tiempo.

El contenido es lo trascendente, lo que afecta al público ¿Qué le interesa? Cuatro asuntos fundamentales:

- Salud: la vida, la muerte, la enfermedad...
- Economía: salarios, impuestos, precios, valor del dinero...
- Seguridad: en el empleo, seguridad ciudadana, seguridad nacional...
- Bienestar: ocio, cultura, deporte...

Estos cuatro asuntos y sus derivados son la base de cualquier noticia periodística en cualquier país del mundo. Y cada uno de esos temas afectan muy directamente a la empresa. A modo de ejemplo, se puede señalar:

ASUNTO	SECTORES EMPRESARIALES
Salud:	agricultura, pesca, industria alimentaria y farmacéutica, sanidad...
Economía:	salarios, calidad de productos, impuestos, Bolsa, inversiones, Bancos...
Seguridad:	automóvil, vivienda, empleo, seguridad en el trabajo...
Bienestar:	turismo, cultura, ocio, deporte, espectáculos, juegos...

## QUÉ ES NOTICIA

TEMAS	+ ESPACIO	+ TIEMPO	= GRADO DE INTERÉS
SALUD ECONOMÍA SEGURIDAD BIENESTAR <span style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">}</span>	CERCANO	HOY/MAÑANA	MAYOR
	LEJANO	AYER	MENOR
	REMOTO	PASADO	MÍNIMO
<span style="font-size: 1.5em;">}</span> <b>Interés</b>		<span style="font-size: 1.5em;">}</span> <b>Novedad</b> <b>Actualidad</b>	

### **Las buenas noticias.**

Rara vez le pedirá un periodista una noticia positiva de su empresa u organización. Lo normal es que usted se la facilite o se la cuente en una entrevista. Es decir, la fuente tiene que ser necesariamente proactiva para abrir hueco a sus noticias positivas.

Me permito enumerar a continuación una serie de ítems que pueden servir de ingrediente de una noticia de signo positivo. La enumeración no es exhaustiva, ni mucho menos contempla todas las facetas de la actividad empresarial, pero creo puede ser orientativa para aplicarla como criterio a cualquier institución o empresa.

Si se trata de una organización empresarial:

- Empresas o sectores que agrupa.
- Quiénes son sus dirigentes.
- Decisiones de sus órganos de gobierno (con carácter regular).
- Valoración de leyes del Parlamento o decisiones del Gobierno.
- Análisis periódicos de la situación del sector, de la economía de la región o del país; situación laboral, etc.
- Problemas y desafíos del país.
- Soluciones para paliar los problemas.
- y un largo etcétera, porque no quiero cansar al lector.

Si hablamos de una empresa:

- Definir lo que hace y quiénes son sus directivos.
- Sector en el que se encuadra; volumen de inversión; facturación actual o prevista.
- Número de trabajadores que emplea directa o indirectamente (familias que viven de su actividad).
- Medios técnicos que emplea.
- Cualidades de sus productos o servicios.
- Investigación tecnológica e innovación
- Sucursales o presencia en el país nacional o en terceros.
- Nivel de exportación.

- Contratos firmados o volúmenes de venta alcanzados.
- Acciones dirigidas hacia la comunidad (patrocinio, mecenazgo, concursos infantiles, visitas a las fábricas o instalaciones...)
- Planes de formación para sus trabajadores.
- Participación en ferias o en congresos.
- Encuentros profesionales con autoridades o partidos políticos.
- Planes de beneficencia y de caridad.
- Premios recibidos de la comunidad...

## **6. UNAS BUENAS RELACIONES CON LOS PERIODISTAS.**

*"Prefiero tener amigos periodistas que periódicos" (De Gaulle).*

Las buenas relaciones profesionales comienzan con unas buenas relaciones personales. Si no conocemos al hombre será imposible que mantengamos una buena relación con el profesional, con el periodista. En un manual que cayó en mis manos hace tiempo se daban unas recomendaciones de cómo actuar

ante los medios y cómo debería entablarse una buena relación con los periodistas. La primera frase que encabezaba este "tratado de comunicación" era: "A los periodistas tráteles como si fuesen personas". Imagínese el lector el sentimiento que subyacía en quien escribió la sentencia.

## **La mala prensa del periodista.**

El periodista no debe ser considerado un enemigo, como tampoco un fiel aliado. Simplemente, un profesional al servicio de una empresa periodística, que nunca es independiente, y que tiene sus valores como cualquier persona y que además vive de buscar noticias.

Los periodistas tenemos una mala prensa desde hace mucho tiempo. En el siglo XVI, a los cronistas les denominaban "pestiferi homine", que viene a significar "portadores de la peste", **Oscar Wilde** decía que "la Edad Media tenía la tortura y la Moderna, tiene el periodismo". **Josep Pla**, eminente escritor catalán señalaba que "la ignorancia del periodista es enciclopédica", y en Estados Unidos he oído decir que el periodista "habla con absoluta claridad de cosas que no entiende". El filósofo nórdico **Soren Kierkegaard** decía que él era incapaz de matar una mosca, pero no vacilaría en encabezar un pelotón de fusilamiento para liquidar a los periodistas.

**Manuel Vicent**, periodista y escritor valenciano, dedicaba una de sus columnas en el diario El País a los periodistas y escribía: "periodista es ese tipo que escribe a toda velocidad de cosas que generalmente ignora, y lo hace de noche y la mayoría de las veces cansado o borracho; y que no teniendo talento para ser escritor ni coraje para ser policía se queda sólo en un chismoso o en simple confidente..."

Es una profesión de alto riesgo no sólo para los corresponsales de guerra sino en general para todo aquel que se enfrenta con la descripción de la realidad cotidiana. En China, las autoridades han puesto a disposición del público un número de teléfono para denunciar "las violaciones de la moral o el trabajo incorrecto de los periodistas" (EL PAÍS, 27.1.97)

En Singapur, el riesgo no es sólo ya para los periodistas sino también para los economistas. Leo una noticia que dice: "Tres economistas y dos periodistas juzgados en Singapur por revelar el PIB". "La pena máxima por cada una de las acusaciones es de dos años de cárcel".

## **Unas relaciones siempre tensas.**

A nadie se le oculta que las relaciones con la prensa están sometidas a un cierto grado de tensión. Es consustancial a las

relaciones de poder e influencia que se establecen entre políticos, empresarios y los medios de comunicación. Por eso es especialmente importante guardar unas ciertas reglas de comportamiento que alivien esa fricción. Yo no iría tan lejos como el Presidente **Nixon** que decía que "a la larga, la prensa siempre gana", pero los enfrentamientos desgastan la imagen de cualquier persona o institución sino se logran combinar con momentos de calma y colaboración que también son posibles.

Algunos dicen que "la prensa es terrible" refiriéndose a la crítica que puede ejercer y a su gusto por destacar el lado oscuro de los hechos, pero yo creo que tiene la gran ventaja de que nos acerca al gran público como ningún otro medio. Sus ataques se pueden soportar cuando no descansan en la denuncia de un delito, que eso es ya otra cosa que no puede atribuirse al poder de la prensa, y se puede obtener el inmenso beneficio que otorga ser conocido y despertar confianza entre el público, lo cual es un inmenso valor tanto en el orden económico -valor de mercado-como en el político -valor electoral.

He percibido que muchos directivos y profesionales odian la Prensa porque en el fondo odian lo social; les resulta indiferente el ciudadano y su estabilidad; no desean proyectar una imagen pública (se intenta justificar la tesis del "bajo perfil") porque les aterra que den con su lado malo. Viven en el anonimato y cuando surge el conflicto y se hace público, salen forzosamente a



escena para disimularlo, guiados por asesores de imagen "apagafuegos" que tratan de poner límite a la secuencia de noticias adversas que puedan a partir de entonces surgir. Fracasas no por la prensa sino por las fechorías que han cometido. *(La mano que levanta la tapadera nunca ha sido la causa del humo que sale del puchero)*

Como casi todo en la vida, la imagen, la comunicación, la relación con los periodistas tiene que ser franca y profesional. Decía que hay que aceptar el cumplimiento de unas reglas de juego entre la fuente de información y el medio, que permitan una relación fluida de colaboración para servir al derecho de la información de los ciudadanos y servirnos nosotros mismos -¿por qué no?- de las mieles del prestigio que brinda la presencia en los medios.

La organización empresarial, como cualquier otra entidad, aspira a que sus tesis sean conocidas y compartidas por la mayor parte del público. Toda persona e institución aspira a ser aceptado por la sociedad en la que actúa, cuando sus intenciones son nobles. Lo contrario es la mafia. Y en esa aspiración hay que cuidar unos criterios de trato profesional y no visceral con los periodistas. Visceral siempre lo contrapongo a profesional. Lo visceral es lo que nos viene en gana; lo discrecional. Lo profesional, en cambio, implica criterios de hacer bien las cosas con arreglo a un canon más o menos

aceptado y con arreglo a unas normas de conducta o ética: "lo hago porque debo y lo hago con arreglo a unos valores".

La profesionalidad en el trato con los periodistas rechaza de entrada la mentira; la compra de voluntades o la amenaza y la agresión; el manejo torpe de la exclusiva (esto se lo voy a contar a mi amigo del medio X, antes que a los demás); el desprecio a su trabajo aduciendo siempre que tergiversa, confunde o manipula intencionadamente...

Hay muchísimos ejemplos de este maltrato al periodista, que siempre acaban con cierto desprestigio para el agresor. Uno de estos desaciertos que más me ha llamado la atención fue el de un Presidente del Gobierno español que en su momento presionó al editor de un diario para que "relevase" a su director. Lo cuenta así un testigo excepcional, el escritor de izquierdas **Francisco Umbral** (El Mundo, 22.6.95): *"¿Cómo no vio el presidente que tan joven, sutil, audaz, decidido, plural, peligroso y democrático personaje le iba a hacer mucho más daño fuera del periódico?"*. La verdad es que el susodicho director represaliado montó otro periódico, *EL MUNDO*, desde el que ha denunciado multitud de casos de corrupción del Gobierno González que le han llevado a un cierto descrédito en la opinión pública española". Umbral dice lacónicamente más adelante en su artículo después de relatar algunos desencuentros entre los dos: *"Todo empieza, González, cuando usted echa a la calle a un joven periodista"*.

Extraigo ahora algunos comentarios leídos en la prensa boliviana allá por junio de 1990. LA RAZÓN: *"Como nunca antes, los periodistas reaccionaron ante el poder político y ante el propio presidente Paz Zamora que, en una declaración de prensa, había exigido que una noticia referida a su visita al Brasil fuera destacada en primera plana.*

*Y la denuncia no quedó ahí. Llegó también a la propia esfera de uno de los partidos gobernantes, el MIR, cuyo jefe en ejército es Oscar Eid Franco. El actual jefe del MIR u otros funcionarios del Palacio de Gobierno, al estilo de los censores dictatoriales -decía el pronunciamiento- suelen llamar por teléfono a los directores o jefes de redacción de los medios para avisar que tal o cual periodista no concurrió a una conferencia de prensa, lo que provoca injustificadas llamadas de atención".*

*El sindicato de Trabajadores de la Prensa de la Paz protestó también por el mal trato que recibieron reporteros del matutino Presencia y Radio Panamericana, cuando éstos dejaron de registrar una declaración presidencial por razones técnicas (la cinta del reportero de Presencia se atoro).*

*"La prensa criticó varios elementos de la política informativa gubernamental, entre ellos el centralismo informativo y la excesiva susceptibilidad y autoridad con la que altos funcionarios gubernamentales, incluido el Presidente de la República, tratan a los*

*comunicadores sociales, demandando una reconsideración de esas actitudes para no dañar el derecho a la libre expresión."*

EL DIARIO de La Paz: *"El deseo de las autoridades, que siempre consideran que las informaciones proporcionadas a la prensa son dignas de aparecer en la primera página de los periódicos u ocupando grandes espacios en la televisión o la radio, no siempre coincide con el interés de la opinión pública, siendo los medios los únicos capaces, dentro de un amplio sentido de equilibrio, de asignarles importancia o restársela, de acuerdo a las circunstancias. Esto, que es parte fundamental de la Libertad de Expresión, debería ser comprendido sin prejuicios ni susceptibilidades".*

Alguien hizo notar que en este mundo hay tres cosas que nunca se realizan a plena satisfacción de los demás: el amor, atizar el fuego de la chimenea y dirigir un periódico (LA VANGUARDIA, 31 de diciembre de 1995).

**Richard Nixon**, el famoso Presidente de los Estados Unidos que fue víctima del Watergate por sus mentiras ante la opinión pública, reflejó años más tarde en un libro de memorias algunas consideraciones sobre la prensa que son dignas de tener en consideración:

*"Después de 44 años de tratar con gente de los medios de comunicación de rango nacional, puedo decir que tienen un nivel de inte-*

*ligencia por encima de la media. La mayoría es políticamente liberal. Son ambiciosos todos, pero más por status que por dinero...*

*Están orgullosos de su profesión y a veces encuentran dificultades para no mostrar sus quejas sobre políticos y hombres de negocios mejor educados que ellos a los que tienen que seguir informativamente. Muchos de ellos creen que están mal pagados...es gente interesante...*

*Los periodistas de Prensa escrita son por lo general, aunque no siempre, más inteligentes que los periodistas que trabajan en televisión. Los fotógrafos tienden a ser más simpáticos con los conservadores...*

*..Oodian que se les demuestre que están equivocados...*

*Mis reglas para tratar con la Prensa son: no tener favoritismos; no eliminar a ningún medio, aunque tampoco temer cancelar el billete de avión a un periodista crítico en un viaje presidencial; no tratar a la Prensa de forma superficial; no enzarzarse en réplicas, porque a la larga la Prensa gana; no utilizar los titulares de Prensa para expresar las ideas presidenciales más que en muy contadas ocasiones de interés general".*

## La teoría de la conspiración.

Alguien dijo que la prensa más que "el cuarto poder" es un "poder de cuarta". Yo así lo creo. Los periodistas no tenemos el poder que nos adjudican. (*"lo realmente malo del poder es que sea escaso"*). Sí creo que lo tienen los propietarios de los medios, los accionistas y, más que nadie, los que utilizan la prensa para fines muy concretos. Viene a colación este comentario para quitar hierro a esa opinión de que los periodistas pueden confabularse para atacar o desbaratar la imagen de algo o de alguien. Su poder reside en sus fuentes y en que sepan descubrir la verdad, pero ellos por sí solos poca fuerza concentran. Un artículo del Defensor del Lector leído en La Vanguardia (26.11.95) dice algo curioso a este respecto: *"Siempre que algún lector barrunta "conspiraciones" en la sala de redacción, le respondo que está sobrevalorando a los periodistas, que no tienen tiempo ni inclinaciones para la conjura, preocupados en realizar su trabajo a tiempo, en cerrar páginas y en comprimir el espacio para dar el máximo de cabida a todas las historias. Un hombre sabio dijo una vez que si los periodistas estuvieran lo suficientemente organizados para conspirar, dejarían de ser periodistas..."*.

Dejo dicho aquí que la columna del Defensor del Lector de La Vanguardia, es de lo mejor que leo sobre periodismo actual cada domingo.

**Félix Santos**, en su artículo "El periodismo de investigación y las instituciones" (El País, 28.5.94) dice:

*¿Los periodistas buscan los casos o son los casos los que buscan a los periodistas? Todo el mundo sabe que los periódicos reciben informaciones por medio de delatores. Así ocurrió en el caso Watergate (21 años después se desconoce la identidad del informante -garganta profunda- de Woodward) y así ha ocurrido aquí con el caso Roldán y el caso Rubio (dos casos de corrupción en España). Los periodistas de investigación de Diario 16, José M<sup>a</sup> Irujo, José Macca y José Luis Cervero, que desvelaron el caso Roldán, han contado en su diario cómo llevaron a cabo su investigación a partir de los soplos que les dieron "una fuente de información en un encuentro casual", "una persona que estaba de paso por Madrid" y que se reunió a almorzar con ellos en el hotel Villamagna, y una llamada telefónica anónima, una voz femenina que les dijo que trabajaba en la Guardia Civil.*

*Fueron esas fuentes informantes o esas delaciones las que pusieron el caso Roldán en manos de los periodistas cuando éstos no tenían ni idea de que el denunciado pudiera estar implicado en las cosas que parece que lo está.*

*Los periodistas logran una notable eficacia en sus investigaciones en gran parte debido a la ayuda que suponen las pistas*

*facilitadas por esas fuentes informantes. Por otra parte, su interés en el desvelamiento de un escándalo que terminará siendo una espectacular exclusiva para su periódico, viene predeterminado por la perentoria necesidad que todo periódico tiene de fortalecerse en el mercado aumentando el número de lectores.*

*Al periodismo de investigación le acechan algunos riesgos. El más serio de ellos es el riesgo de ser intoxicado o manipulado. Cuando la fuente informante entra en contacto con el periodista, nuevos interrogantes se hacen inevitables. ¿Qué motivaciones llevan a la fuente informante a poner en manos de la prensa sus denuncias? ¿Por qué lo hacen en un determinado momento y no lo han hecho antes o después? No deja de ser inquietante la invisibilidad de estas fuentes informantes o delatores...*

## **Cordialidad.**

Entiendo que las relaciones con la prensa deben descansar en el respeto, en la amabilidad y diría que en el cariño al periodista. No para dominarle, sino para que su trabajo sea lo más ponderado posible, si bien ya dije que hay que aceptar la función que le otorga la sociedad democrática de servir de "perro guardián" del ciudadano frente al poder político y también al empresarial. Si antes di algunas muestras de las malas consecuencias que trae el desprecio a los periodistas, traigo



ahora casos en los que la relación cordial con el periodista resulta siempre positiva.

A diferencia de Nixon, Kennedy es el modelo del personaje poderoso que siempre cultivó unas magníficas relaciones con la prensa. **Judith Exner**, una colaboradora que conocía bien a Jack (Juanito) Kennedy, decía lo siguiente: *"Todos los periodistas en verdad, le querían. Se los trabajaba como un artista se trabaja al público, y realmente los manipulaba cada minuto, por lo que no se atrevían a meterse en su vida privada o a escribir sobre ella."*

Un periodista español, **Jesús Mariñas**, temido siempre por sus comentarios ácidos sobre los personajes de la vida social y política, relataba así en el semanario ÉPOCA la visita que realizó a Nicaragua durante la presidencia de Violeta Chamorro: *"...con esa presidenta más madraza que madre de la patria llamada Violeta Chamorro. Con qué cariño recibió a los periodistas españoles. Cómo nos reprendió a Martín Prieto y a mí cuando protocolariamente besamos su mano. 'Nada de eso, venga un par de besos, mi hijo, olviden el ceremonial, yo esperaba que viniesen en bermudas..."*

*Nos agasajó con un almuerzo en su despacho presidencial. 'Yo misma hice estos pastelillos'...qué mujer más carismática, sólo pendiente de atendernos...Estaba por encima de lo que no fuera amabilidad..."*

*"...Un recuerdo imborrable".*

**María Antonia Iglesias**, ex-directora de los servicios informativos de Televisión Española, mantenía una relación distante con el que ha llegado a ser Presidente del Gobierno, José María Aznar. En una entrevista en el diario El País (30.8.1994) afirmaba:

*P. Parece que con Aznar no le van tan bien las cosas. Siempre la acusa de barrer a favor del PSOE.*

*R. Pues no sé por qué, porque ahí está el vídeo del programa de Informe Semanal que le hice. Soy de las personas que mejor le han tratado, informativamente hablando, y además con un interés muy especial en que aquel trabajo quedara bien. A mí me entristeció, porque luego pasó el tiempo, y ahora, cuando veo esa especie de distancia que mantiene, empiezo a relacionar una cosa con la otra, que es un poco de desconfianza. Yo por ejemplo, sugería situaciones, y le hacía preguntas de tipo personal, y notaba que esas preguntas, en vez de favorecer el contacto con la persona y el conocimiento mutuo, se recibían con recelo. **Hace un par de años, recuerdo que un día, inesperadamente, me llamó y me dijo: 'Oye, María Antonia, que es mi cumpleaños, te invito a desayunar'. Me encantó, y a esa hora no sabía qué regalarle, y me fui a una floristería y aparecí en la sede del Partido con flores, y no veas cómo se quedó la gente: si ésta es María Antonia y eso es un ramo de flores, o esto no es el PP o algo pasa...".***

A los periodistas hay que tratarlos con amabilidad, pero no es necesario llegar a los extremos que reflejaba un titular de Diario 16 (22.3.95) que decía: *"Dimite por hacer el amor con una periodista en su oficina"*. Se trataba nada menos que del subgobernador del Banco de Inglaterra, Rupert Pennant-Rea, que admitió que sus relaciones con la prensa llegaron a tan buen término que acabaron en la alfombra de su despacho. La dimisión se produjo -también hay que decirlo- porque el hecho fue publicado en un periódico.

## **Un trato igualitario.**

Creo que constituye un grave error el trato discriminatorio a los periodistas. Conozco a muchos responsables empresariales que muestran su simpatía por algunos periodistas, a los que consideran amigos y a los que facilitan exclusivas y dispensan un trato amable, mientras que desdeñan a otros que consideran sus enemigos. Esta situación les ocasiona situaciones permanentes de conflicto con una parte de la prensa, que daña seriamente su imagen pública.

Recuerdo que **Luis María Ansón**, que fue Presidente de la Asociación de los Periodistas Españoles y hoy Académico de la Real Academia de la Lengua y director de La Razón, le oí decir una vez que el trataba bien a todos los colegas pues

aunque él fuese en aquel entonces director de un periódico se podría un día encontrar en la calle pidiendo trabajo a cualquiera de los que fueran sus subordinados y , en consecuencia, trataba de llevarse bien con todos. Es una razón de peso aún entre los propios profesionales.

Admitido que hay medios cuya línea ideológica es crítica con los empresarios, no caigamos en la trampa de mantener una pelea estéril con ellos que justifique aún más sus ataques. He llegado a la conclusión de que hay que dispensar un trato igualitario a todos los periodistas, con independencia de su condición. Aún más, creo que hay que prestar especial atención a aquellos que son más beligerantes con nuestra causa, precisamente para tratar de superar las diferencias hasta donde sea posible.

Nunca se logrará que todos los medios de un país coincidan en ensalzar la actividad empresarial, pero sí es posible que los hostiles muestren respeto porque se les facilita su trabajo de informar, aún cuando discrepen ideológicamente. He visto cómo muchos periodistas que eran radicalmente críticos con empresas y sectores empresariales han evolucionando hacia posturas moderadas e incluso positivas hacia ellos, gracias a que han recibido información y documentación adecuadas que les ha permitido superar sus prejuicios iniciales. Es el caso de las industrias química y nuclear, por poner un

ejemplo, que han conseguido en muchos países convencer a la opinión pública de sus bondades y de que los peligros que entrañan estas actividades están bajo un riguroso control.

Es habitual, también, el minusvalorar al periodista que trabaja en un medio modesto, pensando que su influencia es escasa y no merece la pena invertir tiempo en atenderle. Pues bien, téngase en cuenta que ese periodista menospreciado puede llegar algún día a ser un profesional de un medio más relevante, que no olvidará nunca el trato recibido por quien estará obligado a tratar con él en una u otra circunstancia. Además, los medios menores o locales también contribuyen a conformar la opinión de los lectores a los que alcanzan.

## **Cursos de especialización.**

Quiero romper una lanza a favor de los periodistas jóvenes, de los noveles que tanto recelo provocan en portavoces y dirigentes que critican su falta de experiencia.

Todos hemos sido aprendices y hemos agradecido comprensión y ayuda, que es la que pido yo para estos profesionales huérfanos de un grado de especialización que les debería haber dado la Facultad de Periodismo o el propio

medio. Es una carencia que hay que suplir, más que lamentar de forma sistemática.

Las organizaciones empresariales y las empresas pueden ofrecer cursos de especialización a estos jóvenes por unos costes bastante asequibles y que suponen una inversión para lograr en el medio plazo una información seria sobre el mundo de la empresa en los medios de comunicación. En España, la CEOE colabora con la Asociación de Periodistas de Información Económica y con la Universidad Complutense en programas de especialización, en los que profesionales de la organización empresarial imparten un conocimiento técnico y práctico del mundo económico, laboral y empresarial que les permite a los jóvenes enriquecerse y tratar adecuadamente este tipo de información. A título de mero ejemplo, ofrezco un resumen del programa anual que se imparte durante nueve meses, en sesiones de tarde.

# **MASTER EN INFORMACIÓN ECONÓMICA**

## **PROGRAMA**

### **MÓDULOS:**

---

- I.** La información económica. Salidas profesionales.
- II.** Macroeconomía. Historia del pensamiento económico.
- III.** Fiscalidad.
- IV.** Mercado de trabajo, políticas de empleo y agentes sociales.
- V.** Contabilidad, análisis de balances y auditoría.
- VI.** Empresas.
- VII.** Sectores económicos y política industrial.
- VIII.** Bolsa e inversión.
- IX.** Política monetaria y sistema financiero.
- X.** Curso intensivo de Internet.  
Curso intensivo de informática.
- XI.** Unión Europea.
- XII.** Curso intensivo de inglés para periodistas de información económica.
- XIII.** Economía internacional.
- XIV.** Formación económica y mercado de trabajo: especialidades informativas y de comunicación.
- XV.** Prácticas en un medio de comunicación o gabinete de prensa.

## **El corporativismo profesional.**

Como en todas las profesiones, en el periodismo existe un fuerte corporativismo que induce a los profesionales a solidarizarse con las desdichas que pueda sufrir un compañero. Cuando se insulta o amenaza a un periodista se está atacando en cierta manera a toda la clase periodística. Si un representante de una institución mantiene enfrentamientos con algún periodista, piénsese que se pueden empañar las relaciones institucionales con la prensa, en general y no sólo con ese periodista en particular.

He observado que este fenómeno del corporativismo supera las fronteras. Un periódico español (El Mundo) destacaba a toda página el siguiente titular:

**"LOS PERIODISTAS ARGENTINOS PROTESTAN CONTRA LA OLA DE AMENAZAS DE MUERTE**

En los últimos ocho días se han producido sesenta nuevas intimidaciones.

Los informadores acusan a aliados de Menem de estar detrás de las 'patotas'".

Se trataba de unas amenazas contra tres periodistas críticos con el gobierno de Menem. Una noticia, sin duda grave, pero de carácter local que alcanzaba el interés de un diario espa-



ñol solidario con sus colegas al otro lado del océano.

Para dar mayor énfasis al hecho la susodicha información aparecía ilustrada con una foto en la que aparecía Menem con una pistola en la mano y unas gafas típicas de la práctica de tiro deportivo. El pie de la fotografía decía dejando una estela de sospecha: *Carlos Menem practica tiro con un Magnum 357.*

## **El precio de los periodistas.**

**Emile Zola** decía que hay dos tipos de periodistas: "*el venal que es el que se compra con dinero, y el absolutamente honesto, que cuesta un poco más*". Hay que descartar esta ironía y pensar que la mejor manera de "comprar" a un periodista es con la información. En todos los países existen casos de periodistas que se venden, y como toda corrupción envilece al que paga y al que recibe.

Según **Juan Luis Cebrián**, consejero delegado de uno de los grupos periodísticos españoles más importantes, "*existen periodistas que se enriquecen por el abuso, el chantaje y el cobro del impuesto revolucionario a empresas, instituciones, líderes políticos del más variado espectro. Hay empresas que pagan para que en algunos periódicos no se les ataque y hay medios de comunicación que critican para poder cobrar*". (El País, 18.7.92)

Es, sin ninguna duda, una práctica que hay que erradicar de forma rotunda.

En algún país que he visitado me han dicho: *"aquí algún periodista después de asistir a la conferencia de prensa, te dice que cuánta plata le vas a pagar por publicar la noticia"*. Es terrible saber que los periodistas en estos casos tratan de complementar su salario ínfimo que reciben del medio para el que trabajan, por la vía de estas "colaboraciones". Entiendo la difícil situación de quien no pagando obtenga un vacío informativo o un tratamiento injusto, pero no se puede institucionalizar la coima.

Aparte del dinero, se pueden concebir otras formas de ganar la voluntad del periodista.

Un antiguo editor del Sunday Express señalaba que *"no es el poder el que corrompe, no es el dinero el que corrompe, es la amistad la que corrompe"*. Según **Dominic Lawson**, del Financial Times, *"un magnate que quiera comprar la buena voluntad de un periodista financiero, o un parlamentario que desee asegurarse menciones favorables de un informador político no necesitan más que ofrecerles su amistad, o al menos crearles la ilusión de que la tienen (...) A los periodistas les atrae la idea de entrar en el círculo social de los ricos y famosos, y les gusta creer que manteniendo una estrecha 'amistad' con ellos conseguirán*

*una exclusiva. Desde luego la tendrán, pero será una exclusiva hecha a la medida de las aspiraciones políticas o financieras del 'amigo' famoso".* (Leído en el artículo del Defensor del Lector de La Vanguardia).

Las regalos de cortesía al periodista pueden rozar también la integridad del ejercicio profesional. Es difícil delimitar hasta dónde llega el convencionalismo de la atención social y donde comienza la truculenta maniobra de ganarse la voluntad profesional de la persona.

Comentario interesante en la sección de la Defensora del Lector del diario El País (12.12.93), firmado por **Soledad Gallego Díaz**.

*"La recepción de este diario, cuando llegan las Navidades, se llena de cajas de vino, agendas en piel o plástico, extravagantes estuches de lociones, perfumes o pastillas de jabón de olor, cajas de bombones y dulces, libros de arte, fotografías y todo tipo de detalles (...)*

*(...) Quienes envían estos regalos no son lectores anónimos agradecidos, sino empresas públicas y privadas, ministerios, subsecretarías, direcciones generales, ayuntamientos, concejalías y buena parte de cientos de gabinetes de imagen y de prensa que han proliferado en los últimos años ¿Deben los periodistas de EL*

*PAÍS aceptar los regalos navideños? Y en el caso de que así sea, ¿qué tipo de regalos? ¿Hay algunos que puedan comprometer su independencia?*

*(...) Los periodistas de EL PAÍS, cualquiera que sea su puesto en el organigrama del periódico, deben rechazar todo obsequio que sobrepase por su valor lo que comúnmente se admite como gesto de mera cortesía, sin valor económico apreciable..."*

El Código Deontológico de la Profesión Periodística, aprobado el pasado mes de noviembre por la Federación de Asociaciones de la Prensa, dice textualmente en el apartado 19: *"El periodista no aceptará, ni directa ni indirectamente, retribuciones o gratificaciones de terceros por promover, orientar, influir o haber publicado informaciones u opiniones de cualquier naturaleza..."*

El asunto no es trivial, pero admito las costumbres de cada país. Mi amigo **Mariano Guindal**, un periodista de gran experiencia me contaba que los almuerzos informativos tienen muchas veces más de comilona que de información y, por eso, añadía que: *"todos los días comiendo camarones para poder llevar las lentejas a casa"*.

Por otra parte, me preocupa, como periodista que trabaja al servicio de los empresarios, que mis colegas perciban tanta ostentación en la clase empresarial, en cualquiera de estos actos,

cuando el país vive en la miseria y cuando también algunos quieren transmitir un mensaje a los medios de que sus empresas tienen dificultades para mantener el empleo o acometer una subida de salarios. Todo comunica, y los hechos son más evidentes que las palabras.

## **Cumplir con la actualidad.**

Me contó un viejo periodista una anécdota que tiene visos de ser verdad. Pone de manifiesto que los periodistas hacemos lo que sea necesario para cubrir el espacio de periódico con un asunto que nos imponga la actualidad, pase lo que pase.

El hecho se sitúa allá por los años 40 en plena guerra civil china entre **Chang Kai-shek** y **Mao Tse Tung** (hoy llamado Mao Tze Dong). Era una guerra preocupante para todos los países del mundo, incluso para los más lejanos porque se sabía que lo que sucediese en ese inmenso país repercutiría de una u otra forma en el orden mundial, como así ocurrió con la llegada de un férreo régimen comunista que aun hoy perdura. Las noticias de los enfrentamientos entre uno y otro bando llegaban todos los días a la modesta redacción de un periódico de una capital de provincia española a través de una agencia que informaba en solo tres líneas de los acontecimientos. El director del diario era consciente de la importancia del tema pero no tenía ni medios

para mandar a un enviado especial a la zona ni tampoco forma de ampliar la sucinta información que recibía. Decidió, eso sí, confiarle el seguimiento de la guerra a un imaginativo periodista. Convertir unas líneas de teletipo en dos páginas de periódico no era tarea fácil. La solución consistió en echar mano de un mapa e imaginarse los hechos, situándolos en escenarios reales con nombres auténticos de ríos, montañas y ciudades que ofrecían la sensación de haber sido visitados por un corresponsal de guerra. Se publicaron numerosos y amplios reportajes durante muchos meses. La anécdota no termina ahí. Pasado un tiempo se supo que un estudiante de doctorado había elaborado una sesuda tesis sobre este hecho histórico y él mismo reveló ante un tribunal académico que su principal fuente documental fueron esos "magníficos" reportajes de ese modesto periódico. A veces, se hace buena esa frase de que *"la Historia es una mentira contada en mil páginas"*.

## **El zumbido del moscardón.**

La ética de los periodistas.

Dice **Gabriel García Márquez** que *"la conciencia de la ética debe acompañar al periodista como el zumbido al moscardón"*. La ética en el periodismo empieza a dejar de ser un desideratum para convertirse en un hecho real. Se han acabado imponiendo algunos códigos deontológicos de la profesión gracias al esfuer-

zo de los Colegios profesionales y al empeño de muchos directores y periodistas que los cumplen en su vida profesional. Al lector quiero brindarle brevemente los principios que inspiran la mayoría de los Códigos.

Entre los principios del Código Europeo del Deontología destacan los siguientes:

- Las noticias se diferenciarán claramente de las opiniones.
- Las informaciones se comprobarán debidamente.
- Se distinguirán los rumores de las noticias.
- Los titulares guardarán fidelidad con el contenido de los hechos y datos.
- Las opiniones no deben intentar negar u ocultar la realidad de los hechos o de los datos.
- El legítimo periodismo de investigación debe ser incompatible con campañas periodísticas.
- En las informaciones se debe respetar la presunción de inocencia.
- Se respetará el derecho a la intimidad de las personas, incluso en los personajes públicos.
- Los periodistas deberán obtener información por medios legales y éticos.
- Errores e informaciones falsas deberán rectificarse.
- Los periodistas no estarán en connivencia con los poderes públicos o con los sectores económicos.

- El periodista no mediatizará el ejercicio con la finalidad principal de adquirir prestigio o influencia personal.
- En situaciones especiales -niños y jóvenes- se evitará la difusión de mensajes que exalten la violencia, el sexo y el consumo y el lenguaje inadecuado.

Para finalizar este apartado quiero ofrecer unas reflexiones de lo que no debe ser y lo que debe ser un periodista, desde el punto de vista del catedrático de Ética y Deontología Profesional **Carlos Soria**:

#### *EL JUICIO UNIVERSAL DE LOS PERIODISTAS.*

##### ***“Lo que no debe ser un periodista:***

*Practicar la mala educación como sistema de trabajo. Invadir la vida privada o destrozar la intimidad de las personas. Explotar o chantajear a las fuentes. Dejarse explotar o chantajear por las fuentes. Ser insensibles al dolor o al caos que los periodistas dejan detrás de sí. Despreciar la virtud del patriotismo. Profesar el cinismo, la arrogancia o el descreimiento. No saber digerir las críticas que se reciben. Utilizar micrófonos o cámaras ocultas. Jugar con el honor de sus contemporáneos. Escribir o hablar de lo que no saben. Navegar en el compromiso de las medias verdades. Hacer de la ambigüedad una virtud. Estar casi incapaci-*



*tados para la rectificación. Trabajar intelectualmente la información con métodos artesanales. Omitir los temas e informaciones difíciles y complejos. Ocultar deliberadamente informaciones de interés público. Confundir lo nuevo, lo conflictivo y lo espectacular con lo importante. Verificar pobremente la información. Difundir información incomprensible. Prefabricar la realidad. Consentir que los poderes públicos dicten los temas de actualidad. Ser especialmente vulnerables a las modas intelectuales de la derecha o de la izquierda. Hacer de la prisa o de la superficialidad los valores profesionales. Preferir la información-entretenimiento al trabajo bien hecho. Destrozar el lenguaje. Practicar impunemente la autocensura. Transferir como meros procesadores de datos. Luchar poco por mejorar la idoneidad y competencia personal. Practicar el estilo de los sofistas. Escribir pensando en los periodistas y no en los lectores. Mentir, es decir, hablar o escribir lo contrario de lo que saben o de lo que piensan. Olvidar cómo se llora...*

*"Pero también afortunadamente el guión de nuestro juicio final particular tiene otra columna, otro platillo para la balanza llamada a pesar las almas y cuerpos y profesionales.*

***"Lo que es también la prensa:***

*La Prensa está hecha también de honradez, trabajo sin brillo, horas monótonas y pasajes amargos donde toca comer sapos. El periodismo es también creatividad para lo grande y lo pequeño,*

*resistencia moral ante las presiones injustas del poder o los poderosos, pasión por la verdad de las cosas, respeto sincero a la dignidad de todos, sensibilidad para los que no tienen voz, sentido solidario de la vida, capacidad para acompañar soledades, riqueza interior para promover ideas y opiniones, generosidad para entregar-casi siempre por unas pocas monedas -el arte, la precisión, la belleza y la pasión del decir y escribir bien. El periodismo real es también espíritu de servicio, audacia, perseverancia ante tantas puertas que se cierran cuando están obligadas a estar abiertas de par en par, capacidad de sufrimiento para recorrer las calles y las fuentes informativas y los cuartos con vistas al dolor, al sufrimiento y a la carne humana quemada. El periodismo real es también sonreír y estar alegres para hacer más fácil y andadera la andadura social, y es también, la ilusión por construir pacíficamente la sociedad, y la esperanza de que los bienes de todos se repartan entre todos y no sólo entre unos pocos y tantas cosas y tantas cosas más..."*

## **Los fotógrafos.**

No quiero olvidarme en este condensado trabajo de los fotógrafos, como profesionales que ponen vida a la palabra escrita a través de sus imágenes. Su trabajo se juzga como secundario cuando en realidad la foto es siempre el resumen visual de lo que pasa y

se dice y es donde el lector clava su atención para después digerir el texto.

Se dice que su trabajo es demoledor cuando hablamos del hombre público. De que te saquen de una manera o de otra depende el comentario del día siguiente. La gente a veces habla más de la foto de la persona que de lo que realmente dijo. Por eso creo que es oportuno señalar que hay que facilitar su trabajo, al tiempo que las personas deben cuidar su comparecencia ante la cámara. Los políticos, especialmente los parlamentarios, los temen, porque les suelen captar dormidos cuando asisten a los debates de la Cámara, o dan testimonio del incumplimiento de su trabajo cuando aparece la foto de las bancadas vacías.

Los empresarios también brindan la imagen al público a través de sus líderes, y es recomendable cuidar las formas ante ellos y, sobre todo, facilitar su trabajo en los actos públicos en los que el fotógrafo no sólo debe retorcerse para conseguir la mejor foto sino que tiene que hacer frente a la violencia de algunos guardaespaldas. Ayudémosles.

Finalizo con algunas sucintas recomendaciones:

**\* Supere los prejuicios sobre la profesión.**

El periodista está obligado a informar de lo que sucede y de lo

que cree que puede ser de interés. Intenta encontrar información en sus fuentes, si no la encuentra en alguna, hace prevalecer la de otras con todas sus consecuencias.

Su deber es contrastar la información, es decir, comprobar el grado de veracidad de lo que va a publicar, consultando a la fuente interesada. Algunos periodistas lo evitan (*"la realidad no puede arruinar mi reportaje"*) pero hay que tratar de salir a su encuentro para conseguir que lo hagan en otras ocasiones. Cuando un periodista llama hay que atenderle y pensar que es mejor arrostrar la realidad por dura que sea y matizarla, que intentar taparla: "es mejor tratar un problema que enterrarlo". Mejor, "cuando los conflictos se enmascaran, ganan en dureza".

**\* Trate de entender y facilitar el trabajo periodístico.**

Su ritmo de trabajo es acelerado. Los profesionales no disponen, en muchos casos, del tiempo suficiente para documentarse, y es por lo que la fuente empresarial debe siempre proponérselo. *"Hay que tener la suficiente paciencia, imaginación e inteligencia para explicarles a los periodistas asuntos que nosotros mismos hemos tardado años en comprender"*, decía mi admirado **Michael Frois**, director de comunicación de la patronal francesa.

**\* Conozca personalmente y hable con los profesionales de los medios en épocas de calma.**

El trato directo desmitifica los rasgos negativos del periodista y es la entrada para unas relaciones fluidas y cordiales. Hablar en épocas de calma invita a la reflexión, a la explicación de quiénes somos y a qué nos dedicamos, a presentar nuestras inquietudes y nuestras ilusiones y a establecer unas reglas de juego para cuando surjan los momentos delicados.

**\* Piense que el periodista no escribe o trabaja para satisfacer a nosotros sino para satisfacer la curiosidad del lector o de la audiencia.**

El editor del Wall Street Journal decía: *"exijo a mis periodistas que no escriban para los banqueros, sino para los clientes de los bancos"*. Por ello, busque colaborar hasta donde sea posible con una información que le pueda interesar al grupo de lectores del medio con el que trate. Bríndele titulares y buenas noticias y si no tiene nada que decir, no hable.

**\* Trabajan con verdadero vértigo. Casi nada puede esperar a mañana.**

Su trabajo tiene estas fases:

- Recibir información.
- Ir a su encuentro.
- Seleccionarla.
- Comprobar su veracidad.

- Convertirla en presentable.

- Publicarla antes de que haya perdido su frescura y actualidad.

Y todo ello exige actuar rápidamente.

\* **Sepa que los periodistas se deben a una jerarquía profesional y que sus jefes les imponen unos determinados criterios a la hora de presentar la información, de los que no son responsables:** el titular de la información o entrevista (la queja más frecuente es "puso un titular que nada tenía que ver con el contenido"); la extensión; el lugar en el periódico; la ilustración, entre otros.

Cuando no le guste el titular, piense que puede no haber sido obra del redactor.

El jefe de prensa del Papa, **Joaquín Navarro Valls**, contó en una entrevista (suplemento dominical de El Mundo) algo aleccionador al respecto. Pregunta: *"Se lamenta el Papa alguna vez, por lo que de él escriben los periódicos?".* Respuesta: *"Nunca que yo sepa. Nunca conmigo. Ni siquiera en las viñetas o las sátiras que podrían herirle. Sólo se le oye decir que es necesario reaccionar cuando se distorsionan puntos fundamentales de la doctrina. En cambio, en varias ocasiones le he oído justificar a los periodistas, diciendo a los que se escandalizaban: 'Han pensado ustedes en la situación de este periodista, que tiene tres hijos, y al que su director le dice: 'hazme este artículo?'* Y otra vez: *'Piensen con qué ánimo puede*

*hablar de argumentos morales un comentarista que ha sido abandonado por su mujer'''*

**\* Al periodista agresivo o beligerante trátele con mayor dulzura y cuídele con más atención.**

Los periodistas amigos ya lo son; hay que convencer a los hostiles.

**\* No están especializados en la materia que Vd. domina, pero su público lector tampoco, por eso es bueno que explique las cuestiones complejas con claridad y simplificando para evitar la confusión y el aburrimiento.**

**\* Sea oportuno a la hora de facilitar la información. Respete los horarios del periodista.**

<b>DEBERES QUE DEBEN INSPIRAR LAS RELACIONES INSTITUCIONES/PERIODISTAS</b>	
<b>INSTITUCIONES</b>	<b>PERIODISTAS</b>
1.- Transparencia	1.- Especialización
2.- Continuidad	2.- Imparcialidad
3.- Rigor	3.- Contrastar la información
4.- Atender a los medios	4.- Diferenciar hechos y opiniones
5.- Trato igualitario a los periodistas	5.- Objetividad (honestamente subjetivo)
6.- Programar la información y evitar la improvisación	6.- Respeto a la intimidad

# PARTE II

1. EL MENSAJE EMPRESARIAL .....	153
2. LA EXPRESIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ANTE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN. ....	169
3. LA TELEVISIÓN Y LA RADIO. ....	204
4. OTROS GÉNEROS INFORMATIVOS .....	227
5. NOTAS SOBRE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS .....	239





# 1. EL MENSAJE EMPRESARIAL

## **La comunicación eficaz.**

*La claridad y la sencillez, por encima de todo*

El primer instrumento de la comunicación de masas es el lenguaje. La expresión oral y escrita debe guardar una serie de requisitos si deseamos ser eficaces en la comunicación. Por eficacia entiendo ser convincentes; que los mensajes alcancen la conciencia de aquellos a los que van destinados.

Hay que tener en cuenta dos circunstancias que dificultan la comunicación social de los empresarios:

- El lenguaje empresarial, como el de cualquier profesión, es un lenguaje técnico y complejo para la mayor parte de los ciudadanos a los que nos dirigimos. Está plagado, principalmente, de términos jurídicos y económicos, que sólo son asequibles para los especialistas.
- El nivel de formación de la mayor parte de los ciudadanos es medio y bajo. Es decir, no es un público mayoritariamente universitario ni con conocimientos especializados en economía.

El líder empresarial tiene que caracterizarse por un lenguaje

sencillo que esté al alcance de cualquier ciudadano, tratando de no imitar a políticos y burócratas caracterizados por el lenguaje enrevesado.

**Si la gente no comprende algo, es difícil que se identifique con ello.** Un sabio decía que *"la palabra es mitad de quien la dice y mitad de quien la recibe"*. También los latinos denominaban *"flatus vocis"* a aquellas palabras que carecían de contenido para el ciudadano común. Tenemos que aceptar que hay mucha palabra hueca en algunos discursos empresariales, que no benefician en nada a la imagen pública de las instituciones.

Una comunicación EFICAZ no significa tan sólo una exposición brillante, sino más bien, que el público ENTIENDA FÁCILMENTE NUESTRAS EXPLICACIONES sobre los hechos que ponemos en su conocimiento, y ASUMA, en la medida de lo posible, nuestras argumentaciones.

**Para convencer a otros, primero hay que estar convencido uno mismo de lo que transmite.** Si no hay entusiasmo en lo que exponemos porque no conocemos realmente el asunto que tratamos, es muy probable que no resultemos convincentes. Esta norma sirve tanto para los discursos públicos como para las declaraciones ante los medios de comunicación. Ello exige que estudiemos con detenimiento lo que vayamos a contar, y no improvisemos, como dejé dicho anteriormente.

El estudio de lo que vayamos a contar nos permitirá cumplir con una regla de oro de la comunicación, que es ser SIMPLE y SENCILLO. Quiere decir que podremos reelaborar más fácilmente las ideas y las argumentaciones para hacerlas asequibles al destinatario. Simple no quiere decir que caigamos en la simplicidad ni en la banalidad, sino que definamos bien la idea central de nuestro mensaje, despojándola de matices accesorios que puedan perturbar la intelección del destinatario. Una persona profana en un asunto mantiene un límite de entendimiento, traspasado el cual tiende de modo natural a desentenderse, a no ir más allá. Por esa razón, si queremos ser eficaces tendremos que renunciar a nuestro brillo intelectual, ofreciendo razonamientos lógicos y elementales.

**Estoy convencido de que la persona culta, la que realmente domina un tema, es capaz de explicar lo complejo de manera sencilla.** Justamente es el pedante el que se parapeta en el lenguaje técnico y complicado para esconder su ignorancia. El genial **Jorge Luis Borges** decía: *"Cuando yo era joven, era barroco, buscaba palabras muy antiguas o trataba de forjar nuevas palabras; en el presente intento ser lo más simple posible"*. Su técnica para conseguir esa simplicidad la explicaba así: *"Escribo, dejo la página de lado, la releo al cabo de algún tiempo, suprimo todas las palabras o frases que puedan sorprender al lector... y a cambiar y a corregir mi corrección, y así de continuo. Lo repito, intento sobre todo ser legible. No pienso en el lector salvo en el sentido de que intento que la lectura sea fácil y, si es posible, agradable"*.

**Francisco Umbral**, un afamado escritor y columnista, dice del libro de las memorias de **Camilo José Cela**, Premio Nobel de Literatura: *"Un ejemplo de sencillez literaria y de sentido común, de buen sentido humano... Sencillez de corazón y de prosa...El gran maestro de barroquismos, ha llegado por depuración, natural e intelectual, a la máxima y más conmovedora simplicidad.. Nuestro autor sabe ser sencillo, contarse a sí mismo como un español peatonal más, lejos de olimpismos y cursilerías de protocolo que otros cultivan en vano, distanciándose del público de un modo suicida..."* "No son las memorias de un Premio Nobel, sino de un señor corriente".

**Picasso** también aspiró a la sencillez en su pintura, y decía que *"...he estado toda mi vida aprendiendo a pintar como un niño"*.

Recuerdo que una vez un periodista le formuló al inminente bromatólogo (Bromatología: ciencia que trata de la alimentación humana), **Grande Covián** una pregunta un tanto enrevesada, pensando quizás que sería lo adecuado para dirigirse a un científico de esta categoría: *"¿Cuál es la dieta hipocalórica adecuada para evitar la obesidad?"*. El profesor Covián haciendo un alarde de sencillez, respondió: *"Mire Vd. lo único que no engorda es lo que queda en el plato. Hay que comer de todo, pero en platos del tamaño de los de postre"*.

**Vargas Llosa**, con igual aspiración, no oculta que *"la claridad y la sencillez son algo difícil de alcanzar. Es un hallazgo que*

*requiere una gran experiencia. Al escribir siempre tengo miedo e inseguridad, y angustia terrible, igual o quizá más que cuando escribí mis primeros cuentos".*

La seguridad nos la otorga la preparación, que no es otra cosa que el estudio y la interiorización del asunto del que hablamos. El mayor enemigo de una comunicación convincente es el conocimiento epidérmico. Le preguntaron una vez a un profesor que cómo lograba la claridad en sus explicaciones: *"Sencillamente, porque me ha costado mucho aprender".*

Otros profesionales de la palabra, escritores, periodistas, políticos habituados a hablar y a escribir, coinciden en destacar el gran esfuerzo que les supone concebir un mensaje sencillo. **Camilo José Cela** ha dicho siempre que le cuesta mucho trabajo escribir y recuerda al poeta **Baudelaire**, que afirmaba *"que en la facilidad está el peligro"*..., de hacerlo mal, se entiende; don Camilo José añadía: *"me comentó alguien que él, en cambio, escribía con suma facilidad y que había escrito una novela en tan solo dos meses. Yo le dije: 'no, si ya se nota', y no me volvió a dirigir la palabra".*

En su discurso de ingreso en la Real Academia sueca como Premio Nobel de Literatura el 8 de diciembre de 1989, Cela dijo solemnemente: *"me dispongo a decirles cuanto debo decir, sin dejar el menor resquicio ni a la inspiración ni a la improvisación, esas dos nociones que desprecio".*

Siempre se ha pensado que la obra de los grandes escritores y oradores dependía de que llegase la musa de la inspiración, pero la realidad nos enseña que *"la musa te tiene que encontrar trabajando, con la pluma en la mano"* o que *"el genio no existe; existen horas de trabajo"*.

**David Bernstein**, famoso estudioso inglés de la comunicación, aporta otro maíz: *"El gran enemigo de un lenguaje claro es la falta de sinceridad. Cuando existe una brecha entre nuestros objetivos reales y los que declaramos, recurrimos de manera instintiva a palabras grandilocuentes y alocuciones huecas, como hacen los calamares, cuando sienten que pueden ser devorados por un hambriento enemigo y arrojan tinta para pasar desapercibidos"*.

He observado que los pedantes son aquellos que quieren despertar la admiración a fuerza de que no les entienda nadie. Piensan que la clave del brillo en la comunicación habita en hacerselo difícil a su interlocutor, utilizando "calderilla lingüística", como dice el filósofo español **José Antonio Marina**.

**Julián Marías**, otro pensador miembro de la Real Academia de la Lengua, decía en un genial artículo en ABC (12.1.90) que *"el carácter crítico e incomprensible no responde casi nunca a la hondura o dificultad real del pensamiento. Si utilizamos términos abstrusos, en vez de palabras de la lengua viva, los textos resultarán escritos en un alfabeto desconocido y resultarán incomprensibles"*.

*Otra manera de ser críptico es renunciar a la 'justificación', que es el núcleo esencial del pensamiento. Cuando un autor hace afirmaciones que no son evidentes y no justifica lo que dice, la intelección queda en suspenso; reclama un acto de fe y hay una adhesión provisional a las tesis recién leídas o escuchadas; pero cuando a éstas siguen otras y otras, en las mismas condiciones, se pierde pie, ya no se sabe de qué se está tratando, y en lugar de claridad, se cae en una oscura confusión".* Marías señala finalmente que "si lo que expresamos no conseguimos que forme parte de la realidad del lector o del oyente, habremos aplicado la fórmula misma de la esterilidad".

Acabemos este rosario de citas -con las que espero no haber cansado al lector-- con la sentencia del sabio **Ignacio Luzán** (1702-1754) extraída de su "Arte de hablar" que dice: "*Bien habla el que satisface a la pura obligación de explicar bien lo que quiere decir*".

## **Normas básicas de lenguaje.**

La comunicación es un acto de puesta en común entre quien habla y quien escucha, y es por lo que hemos de esforzarnos en explicar lo complejo de forma sencilla, con palabras y expresiones coloquiales que nos acerquen a todo tipo de público.

Algunas personas piensan erróneamente que la sencillez al hablar, al escribir resta rigor a sus argumentaciones, porque entien-



den que sus iguales pueden dudar de su nivel de conocimiento.

La experiencia demuestra que el tono divulgativo de las palabras no sólo es apreciado por la persona más modesta intelectualmente, sino que suele llevar aparejado la admiración de los entendidos, que valoran el esfuerzo de que convirtamos lo complejo en algo sencillo y asequible para los legos en la materia. *"No tendrán la admiración de la élite si no son comprendidos por la mayoría de los ciudadanos"*.

En consecuencia, éstas son algunas recomendaciones generales:

**1. Traduzca y aclare los términos técnicos que emplee en su exposición, utilizando ejemplos y expresiones de uso común.**

<b>Diga</b>	<b>en lugar de:</b>
Cambio	mutación
Suben los precios	inflación
Por unanimidad	consenso
Situación	coyuntura
Infraestructura	carreteras, aeropuertos, trenes

Según numerosas encuestas realizadas en diversos países, la mayor parte de la gente desconoce el significado de muchas palabras que emplean habitualmente políticos y empresarios.

Una pequeña muestra:

- Encuestas diversas realizadas por la Radiotelevisión italiana (RAI) al ciudadano medio:
- El 39% no sabía qué es "cooperación económica"; el 45% no supo dar una definición de "asamblea parlamentaria".
- Para muchos: "ceremonia" equivalía a "falsedad"; "candidata" era una "mujer ingenua"; "fase crucial", "una manera particular de pensar"; "festival", era "una especie de homenaje", y algunos decían "medicina"; "coyuntura" era "acoplamiento sexual", de la raíz "coyunda", "aggiornamiento" significaba "un tipo de iluminación"; "hacer apostolado" era "injuriar a alguien", y que "laicos" son "personas inmorales o abogados".

**Indro Montanelli**, el genial periodista e historiador italiano, decía que para muchos italianos "bicameral" era probablemente una habitación con dos camas.

- Encuesta realizada por Le Monde (del 13 al 14 de marzo de 1988):

Se preguntaba al público si asociaban o no cierto número de palabras del vocabulario político, usuales en el momento de la encuesta. Pudo establecerse que más de la mitad de los encuestados no podía definir que era la "bipolarización"; el 42% ignoraba qué significaba "Estado benefactor", en tanto que apenas

un tercio de las definiciones dadas para la palabra "cohabitación" eran pertinentes.

Del sondeo se extraía la conclusión de que "un 65% de lectores no lee ningún artículo de la sección política".

**Giovanni Sartori**, en su libro "Homo Videns. La sociedad tele-dirigida", señala que: *"La gran mayoría de los interpelados no sabe casi nada de las cuestiones sobre las que se le preguntan. Dos de cada 5 americanos no saben qué partido (sólo hay dos) controla su Parlamento, ni saben donde están muchos países del mundo"*.

En España, participé directamente en una encuesta realizada por el Instituto Oficial de Radio y Televisión, en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

La palabra "consenso" era desconocida para el 87.1%; "inflación", 81.7% (en ocasiones se confundía con la homófona "infracción"); "Voto útil", 78%; la palabra "escrutinio" la entendía mayoritariamente la gente por las quinielas.

**Jaime Campmany** decía con gracia que en España cuando se habla de Producto Interior Bruto la gente puede pensar que se está hablando de algún ministro.

En Colombia, **César Fernández**, un conocido periodista, me

dijo que cuando los empresarios hablan del "modelo económico", refiriéndose al peso de la iniciativa pública respecto a la privada dentro del país, la gente puede entender que hablan más bien de *"un Renault 4. Un modelo económico, que gasta poca gasolina"*.

En el suplemento de Medicina de ABC (6.3.99) leo un resumen de un libro que existe en el servicio de Urgencias de un hospital madrileño donde debidamente documentadas y fechadas se anotan las incidencias lingüísticas en las conversaciones que mantienen los médicos con sus pacientes. Extraigo algunas que ponen de manifiesto no solo el desconocimiento de las palabras que utilizamos todos los días sino la facilidad para confundir términos homófonos (de parecida pronunciación pero de significación distinta).

1. Médico: *"¿Tiene Vd. la tensión alta?"*

Paciente (de edad avanzada): *"De esas cosas se encarga mi mujer, alrededor de unas 40.000 pesetas"*.

2. Una paciente refirió que *"desde que tuve el parto de algas, tengo muchos dolores cuando mi marido me suministra el sacramento del matrimonio"*.

3. *"Soy diabólica ursulina dependiente"* (diabética, insulino-dependiente)

4. *"Ecología y ecogarcía"*, por ecografía; *"agua exagerada"*; *inyección intravenenosa"*, *el dolor no es interno, sino por fuera"* y un largo etcétera.

Me acuerdo cuando era pequeño y en mi casa oía a mi padre o a mi hermano médicos decir cosas tales como *"rinitis espástica con hidrorrea"* que era la denominación de un simple catarro con moqueo y lo que también decía un presentador del tiempo atmosférico en la televisión para indicar que llovía, *"las causas de la coalescencia que determinan la precipitación"*. ¡Qué bonito!

En definitiva todos en general somos analfabetos más o menos funcionales sobre aquello que se aparta de nuestra actividad profesional y de nuestras aficiones.

2. **Construya la frase según el orden de sujeto + verbo + complemento. La alteración de este orden dificulta la rápida inteligibilidad de la frase.**
3. **Evítense las oraciones subordinadas y los periodos largos (más de 15 palabras por frase).** Quien escucha, no puede volver sobre lo dicho como ocurre en la lectura.
4. **Sea concreto y preciso. Evítese el abuso de adjetivos y adverbios.** Mejor que *"un gran edificio"* es *"un edificio de 45*

*plantas*"; *"una casa destrozada"* es más directo que *"una casa totalmente destrozada"*.

**5. Utilice las menos palabras posibles para expresar una idea.** Ganará en comprensibilidad hacia su interlocutor y no le cansará innecesariamente. Observe que es mejor decir *"estimar"* que *"proceder a una estimación"*; *"responder"*, que *"dar una respuesta"*. La palabra que no añade algo concreto, sobra.

Una viuda judía se disponía a contratar un anuncio por palabras en un periódico para transmitir a la comunidad el fallecimiento de su marido: "Cohen dead" (Cohen murió). El publicista le dijo que por el mismo precio podía poner cinco palabras. Muy bien, dijo, ponga "Cohen dead. Volvo for sale" (Cohen murió. Se vende Volvo). Un alarde de economía de palabras.

Fíjese cómo el ser humano se ha ido complicando la vida en esto de comunicarse, a medida que ha ido evolucionando.

- El Teorema de Pitágoras, que ha iluminado las matemáticas tanto clásica como moderna, contiene 24 palabras.
- El Principio de Arquímedes, 67
- Los Diez Mandamientos, 179
- La Declaración de Independencia de los Estados Unidos, 300
- Y la legislación en Europa para regular dónde y cuándo se puede fumar, 24.942 palabras

- 6. Ofrezca las cifras indispensables y trate de redondearlas.** Por lo general, no retenemos números muy elevados y podemos confundirnos fácilmente cuando nos hablan de diversas magnitudes. Sí, en cambio, se retienen mejor los porcentajes ("*más del 50% de la población*") y las cantidades expresadas en proporciones ("*5 de cada 10 ciudadanos*").
- 7. Aclare siempre las siglas.** Son más desconocidas de lo que creemos. No nos cuesta nada decir que la OMS es la Organización Mundial de la Salud o que la UNCTAD es la Comisión para el Comercio y el Desarrollo; que el BID es el Banco Interamericano de Desarrollo; CAF es la Comisión Andina de Fomento, etc.
- 8. Reitere los mensajes centrales a lo largo de su intervención,** cuando se trata de una comunicación oral. Como ya se ha señalado, el oyente no puede volver sobre las palabras dichas como cuando lee, y por ello es necesario que quien habla incida sobre aquello que considera importante que se retenga: "*Como ya dije anteriormente...*", "*Es importante tener en cuenta...*" "*Hay que insistir...*", etc. **Emilio Lledó**, un profesor español, dice: "*No hay que tener miedo a repetirse. A Sócrates le reprochaban que siempre decía lo mismo. Y Sócrates replicaba que no sólo decía lo mismo, sino que además intentaba hacerlo con las mismas palabras*".

**9. No tenga miedo a poner ejemplos.** Los razonamientos abstractos se olvidan fácilmente. Anclémoslos en un ejemplo que ayude a fijar la atención, por una parte; y a recordar la noción pasado un tiempo, por otra.

Recuerdo ahora en una reunión de empresarios que quien hablaba señaló varias veces que el déficit de la seguridad Social era preocupante porque ascendía a un billón de pesetas (el billón español es, a diferencia del americano, un millón de millones decir 1000.000.000.000). Nadie reparaba en la cifra porque nadie se la imagina en términos de billetes, hasta que uno de los asistentes le dijo al ponente: "¿Sabéis lo que es un billón de pesetas? Fijaros, supone pasar billetes de 5.000 pesetas de un saco a otro a la velocidad de un segundo. A ese ritmo, estaría metiendo billetes nada menos que todos los días, mañana, tarde y noche, sin parar durante 7 años completos, 11 meses y 8 días". En ese momento los asistentes exclamaron al unísono ¡Cooooño!. Se había producido la auténtica comunicación.

**10. No sea exhaustivo.** La atención de quien escucha tiene un límite. No se exceda en extensas explicaciones durante un tiempo muy prolongado.

Hay que estructurar, además, el mensaje de forma que lo más importante se diga al comienzo, cuando la atención es más intensa y se reitere al final, para que se recuerde lo dicho.



La mente se cansa, y no es fácil retener todo lo que nos cuentan; por ello, renunciemos a ser prolijos. Es mejor que la gente se quede con ganas de seguir escuchándonos, a que se vayan hartos al final de nuestra disertación.

El maestro de periodistas **Azorín** escribió una "Tabla del Periodismo" en el mes de diciembre de 1943, en la "Gaceta de la Prensa Española", que es válida para cualquier persona que desee comunicar adecuadamente. Merece la pena que leamos los siguientes consejos:

- SER BREVE: *Para escribir breve se necesita tiempo. El lector de periódico lee para estar informado y para tener una opinión; hay mucha gente que no sabe lo que pensar del acontecimiento de actualidad hasta que no lee su periódico. Y si en el periódico se encuentra con un editorial largo, prolijo, el lector, con pesadumbre, pasa a otra cosa y se queda sin su pan espiritual diario.*

- SER CLARO: *Complemento de la concisión es la claridad. Es vano ser breve si no se fuera también claro; es decir, comprensible y en un momento, para todo el mundo. Se dice que para ser claro basta con ir poniendo una cosa después de otra, y no una cosa dentro de otra, para que el lector no se vea forzado a desparramar su atención en asuntos al margen de lo que le interesa. Exponer una sola idea.*

- NO SER ERUDITO: *O sea, no ufanarse ante el lector para que el lector nos admire de una erudición enfadosa: El público de periódicos no tiene tiempo para ir a ver en las enciclopedias, como complemento a lo leído, lo que dice tal o cual autor: Y si el lector es culto, no necesitará esos alardes de erudición; lo que el periodista le diga, él se lo tiene bien sabido. Siempre la erudición es molesta; vemos el resultado de nuestras lecturas y no el complicado aparato de esas lecturas."*

## **2. LA EXPRESIÓN Y EL COMPORTAMIENTO ANTE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.**

Cuando hablamos ante los medios, bien sea la prensa, la radio y la televisión, la primera tentación es la de hablar a los empresarios, los economistas, a los miembros del Gobierno, y nos olvidamos del gran público, que es realmente nuestro destinatario. Para comunicar con públicos definidos hay otros medios: las asambleas, reuniones de trabajo, cartas, el fax, el e-mail...

Voy a referirme a los géneros más habituales para transmitir información al gran público a través de los medios de comunicación: la entrevista, la conferencia de prensa y el comunicado.

## **La entrevista.**

Es una de las formas más vivas y directas de transmitir información a los medios. Los periodistas buscan la cara y los ojos de la organización, de la empresa. El líder, el portavoz, tienen que ofrecer su testimonio.

La entrevista reviste características diferentes, bien sea en la prensa escrita, donde tenemos un intermediario que, necesariamente, procesará lo dicho, bien en la radio y la televisión, medios que nos permiten un contacto directo con el público.

Hay fundamentalmente dos tipos de entrevista: la informativa y la de opinión o de "zancadilla". En la informativa se puede dejar llevar uno por el periodista, porque suele ser descriptiva. En la otra, tiene uno que tratar de imponer su criterio frente al del periodista y de aportar argumentaciones sólidas sobre un determinado asunto.

Quiero llevar al ánimo del lector que el proceso de elaboración está sujeto a muchos condicionantes que hacen difícil que

lo dicho por el entrevistado sea idéntico a lo publicado. Es queja habitual lo de que "me han manipulado las declaraciones", "yo no he dicho eso", etc. Es verdad, la entrevista siempre será manipulada, especialmente por la prensa escrita. Veamos el laborioso proceso que entraña, y definamos la manera de lograr que en la manipulación no se pierda el sentido de lo queremos que el lector entienda.

*De "lo que digo" hasta "lo que el lector lee".*

**Un complejo proceso.**

La entrevista es un proceso complejo que se inicia cuando el periodista nos pregunta y termina cuando la lee el lector o la escucha y la ve a través de la radio y la televisión. El objetivo es que justamente expresemos lo que debemos decir (mensaje institucional) y que eso llegue con la mayor nitidez al destinatario final. Fijémonos en el proceso.

\* **Lo que deberíamos decir:** Es el mensaje que la organización quiere transmitir idealmente a través de su portavoz. Resulta que muchas veces el entrevistado no dice lo que debería, sino lo que se le ocurre, y cuando la vemos reflejada en el papel o en la grabación, pensamos: "¡qué pena, se me olvido decir que...". Hay que pensar previamente lo que nos interesa decir sobre el asunto que nos proponga el periodista.

- \* **Lo que pensamos realmente:** Tenemos que hacer coincidir lo que debemos decir con lo que pensemos realmente. Si no existe un cierto grado de coincidencia, será difícil que logremos el objetivo de resultar convincentes. "Mi organización piensa esto, pero yo creo...".
- \* **Lo que decimos en verdad:** Cuando estamos ante el periodista o ante las cámaras y los micrófonos, se produce una cierta obnubilación producida por los nervios y la tensión, que nos puede llevar a decir algo inconveniente para nuestros propósitos.
- \* **Lo que el periodista entiende:** Lógicamente, el periodista selecciona de lo que decimos, primero, lo que mejor entiende y lo que le resulta más atractivo. En este punto se suscita la controversia de si el periodista ha sido afortunado con la selección, y es donde el entrevistado siempre tendrá que aceptar su criterio. *"Si no quiere que algo se publique, no lo diga y ni siquiera lo piense"*.

Aunque lo dicho sea muy importante, sino lo entiende el periodista saldrá minimizado o no saldrá en la entrevista, porque el periodista no puede decir: *"a continuación me contó algo realmente importante pero que fui incapaz de comprender"* Seamos claros para que no se malogren las ideas.

- \* **Lo que el periodista considera de interés:** No siempre coincide el interés del entrevistado con el del entrevistador. Hay

que procurar que converjan tratando de hablar para el gran público, sobre lo que interesa a la gente de la calle. Que nadie se llame a engaño: una entrevista no es un ejercicio taquimecanográfico en el que el periodista se limita, como nuestro secretario, a poner textualmente lo que le decimos. Eso es un dictado y nada más. La entrevista implica que "yo periodista, voy a seleccionar aquello que le gustará saber a mi cliente".

**\* Lo que el periodista realmente escribe y lo que aparece publicado:** El periodista escribe lo que ha seleccionado, pero el redactor jefe o el editor pueden modificar lo escrito. Sucede también que la entrevista puede sufrir recortes por la falta de espacio provocada por imperativos de la actualidad o de la publicidad.

**\* Lo que lee el público:** El público también selecciona entre aquello que se le presenta. Generalmente, lee el titular, los sumarios, y, muy raras veces, llega al final. Es desolador comprobar que ni tu familia siquiera lee la entrevista. Eso sí, todo el mundo repara en las fotos.

**\* Lo que el público capta o entiende:** Si las palabras son las adecuadas y las ideas son claras, es muy probable que se consiga el milagro de que el lector llegue a la idea que realmente quisimos transmitir. Si eso es así, la entrevista ha sido un éxito, ha servido para proyectar la imagen de la organización y ha satisfecho el interés del público.

Tengamos en cuenta que cuando improvisamos será difícil que lo que debemos decir llegue al entendimiento del público. El primero que tiene que manipular la entrevista es el propio entrevistado, para discernir realmente lo que debe decir, que eso interese a alguien y que se pueda entender con las palabras adecuadas.

Los requisitos básicos para lograr cierto éxito en una entrevista reside en lo siguiente:

- **Delimitar el tema** que vamos a tratar con el periodista.
- **Reflexionar después acerca de "lo que vamos a decir"**.

Determinar el asunto de la entrevista es de capital importancia para que nos encontremos cómodos a la hora de expresarnos. Debemos preguntarnos muy sinceramente si conocemos bien el tema *"si Vd. no conoce los hechos, sus opiniones no merecerán respeto alguno"* y si estamos autorizados para hacerlo. Si no tenemos claras las ideas, aflorarán los errores, que no nos gustará ver publicados.

## **La preparación es la base de la buena entrevista.**

La reflexión debe centrarse en lo que nos conviene decir al respecto y plantearnos las posibles preguntas que nos hará el perio-

dista. Es suicida mantener una entrevista sin haberla preparado concienzudamente. Para esta tarea, como para cualquier comparecencia ante los medios es necesario elaborar un argumentario, que no es otra cosa que la sistematización de las posibles preguntas que surgen del tratamiento de los diferentes temas, y las respuestas adecuadas que debe ofrecer cualquier portavoz de la organización. Veamos algunas ideas básicas sobre el argumentario.

## **El argumentario.**

Es un documento confidencial que recoge posibles preguntas que puedan ser formuladas en el ámbito de los medios de comunicación y que merecen una respuesta clara y concisa. Se pretende que la persona que comparece resulte convincente, en favor de la buena imagen de la organización. Es un sano ejercicio que ayuda a aclarar lo que realmente debemos decir, evitando malas interpretaciones por parte del periodista. La ambigüedad juega malas pasadas.

Los fines del argumentario son:

- 1.- Ser utilizado en las comparecencias de los portavoces autorizados de la organización ante los medios de comunicación: entrevistas, ruedas de prensa, artículos, coloquios, debates.



- 2.- Homogeneizar las respuestas de los portavoces y lograr una comunicación unívoca y coherente hacia el exterior.
- 3.- También, será de utilidad para comunicar eficazmente con públicos específicos: trabajadores, clientes, proveedores, políticos, etc.
- 4.- El argumentario es un documento "vivo" que debe ser actualizado periódicamente. Se comprobará que hay mensajes o ideas que nadie discutirá con el tiempo y que no es necesario argumentar, y otras que irán surgiendo y que deberán ser incorporadas con sus correspondientes justificaciones.
- 5.- El lenguaje empleado debe ser intencionadamente coloquial para lograr que los mensajes sean inteligibles por cualquier tipo de público y, especialmente, por el de los medios masivos de comunicación.
- 6.- Sobre las cifras, se ofrecerán sólo las más significativas, en aras de no cansar y confundir al interlocutor.
- 7.- Hay que prever que la argumentación de cada tema sea contundente, sin entrar en excesivas matizaciones que la harían difícilmente articulable por quien la expone. Es necesario simplificar, lo cual no quiere decir ser simplista.

8.- La elaboración puede revestir formas diversas.

\* Defina un índice temático con subapartados. Ejemplo:

- Apartado: Economía:

Subapartados:

- Inflación y crecimiento estable

- Salarios y productividad

- Déficit público

- Balanza de pagos

- Fiscalidad

- Apartado: Socio-laboral:

Subapartados:

- Negociación colectiva

- Accidentes de trabajo

- Formación

- Apartado: Relaciones Internacionales:

- Apartado: Organización

- Apartado: Membresía

- Apartado: Etc.

\* Cada subapartado se desglosará en las cuestiones de mayor interés y en las respuestas adecuadas. Ejemplo:

- Pregunta: *¿Por qué los empresarios propugnan la moderación salarial, cuando la gente no puede llegar a final de mes con los sueldos actuales?*

- Respuesta: *Precisamente, la razón de que la gente no llegue al final de mes es el crecimiento incesante de los precios. Si no se para la espiral de los precios, siempre será insuficiente cualquier incremento salarial, por fuerte que sea. La moderación salarial beneficia porque...*

Otras preguntas:

- Pregunta: *¿Cuáles son las ventajas de la privatización, cuando la gente teme los despidos masivos?*
- Pregunta: *¿Por qué se quejan los empresarios de la presión fiscal?*
- Pregunta: *¿A qué partido político apoya la organización empresarial?*
- Etc.

\* Conviene que cada respuesta esté inspirada en la realidad y en datos estadísticos extraídos de estudios rigurosos de organismos internacionales, de especialistas, etc.

El argumentario es el equivalente a aquellos escritos que hacíamos cuando de estudiantes nos enfrentábamos a un examen y teníamos el temor de no encontrar la respuesta adecuada a la pregunta difícil y les echábamos una ojeada para "iluminarnos". En España, lo llamamos "chuletas" que viene a ser "plages" en Perú; "acordeones" en México; "forros" en Costa Rica;

"chancucos y machetes" en Colombia; "copiatín" en Paraguay y "pollas" en Ecuador.

Quiero poner un ejemplo real de la eficacia de un argumentario con un hecho que tuvo un gran impacto en la opinión pública de los Estados Unidos durante la campaña de **Ronald Reagan** para la reelección como Presidente (1984), en la cual obtuvo más votos que en la primera elección. Su contrincante un hombre más joven que él, **Walter Mondale**. Se conocía que uno de los puntos débiles de Ronald Reagan era la edad. El Presidente de más años de toda la Historia de USA. Estoy seguro de que sus asesores y él pensaron a conciencia esta magnífica respuesta, que nunca se dejó a la improvisación. La pregunta fue formulada en un debate televisado entre los dos contendientes, que se celebraba en una sala, con asistencia de público.

Pregunta del moderador: *"Señor Presidente, quiero ahora formularle una cuestión que se ha planteado insistentemente estos días y está referida a nuestra seguridad nacional. Usted ya es el Presidente de más edad de nuestra historia. Alguien ha dicho que usted estaba cansado después de otros debates con Walter Mondale... Recuerdo a este respecto que el Presidente Kennedy debió pasarse varios días con poco descanso con motivo de la crisis de los misiles cubanos, ¿tiene alguna duda de sí usted podría ser competente en circunstancias como esas?"*

Respuesta de Ronald Reagan ante Walter Mondale: *"No tengo ninguna duda... y tengo que decirle además que no haré de la edad una cuestión en esta campaña. No pienso explotar con fines políticos la juventud e inexperiencia de mi oponente..."*

(Risas del periodista, de Walter Mondale y del público de la sala, sorprendidos todos por la ingeniosa respuesta, que pone de manifiesto sus reflejos intelectuales, su sentido del humor...). Tras una pausa de 10 segundos y un trago de agua, RR reanuda su discurso y dice:

*"Si me queda tiempo, me gustaría añadir que no sé si fue Séneca o quizás Cicerón que dijo 'si no fuera por los mayores corrigiendo errores de los jóvenes, no habría Estado'"*.

Como puede observarse RR no empieza a justificar el buen estado de salud, ni se compara con Kennedy, ni alude a la fatiga de los debates... Quita rápidamente la duda del espectador con una frase ingeniosa que pone a las claras que tiene recursos para salir airoso de situaciones difíciles. Leí que tenía preparada otras respuestas tan acertadas como esta: *"A un Presidente no hay que preguntarle por la edad, hay que preguntarle por lo que ha hecho a lo largo de su mandato y lo puede decirle que... (relato de las principales metas logradas)"*.

En mi opinión, Walter Mondale no debería haberse reído, porque puso en evidencia que era un joven inexperto. El gesto serio podría haber indicado que no se puede bromear con las graves consecuencias que puede tener una edad avanzada para gobernar el país más importante del mundo y que desde luego el no se sentía aludido por "la juventud e inexperiencia", apelando a que desgraciadamente no era ya tan joven con 50 años y que su experiencia se remontaba a otros muchos cargos públicos.

Obsérvese que la cita final de RR es un refuerzo al mensaje inicial. Revalida ya en tono más serio, que la edad es un valor tan importante que permite que los mayores puedan corregir los errores de los jóvenes, gracias a su experiencia.

## **Aspectos delicados de las entrevistas o declaraciones.**

*El "no comment".*

En Estados Unidos se hizo famosa la expresión "no comment", cuando en películas y programas de televisión veíamos a personajes muy importantes que secamente la blandían ante el acoso de una plaga de periodistas ávidos de una declaración, a la salida generalmente de un gran edificio. Casi siempre interpretábamos que el acosado ocultaba algo con su silencio. Su gesto mal-

humorado no dejaba duda de que los periodistas estaban sobre la pista de un asunto turbio.

Algo de eso queda hoy todavía cuando un personaje público se empeña obstinadamente en sortear a la prensa con esta expresión y es por lo que entiendo que se justifica en muy contadas ocasiones.

Creo que hay formulas más eficaces para no incitar a la sospecha de quien no quiere expresar un parecer en un momento determinado. Por supuesto que a todos nos asiste el derecho a no declarar y en ocasiones está más que justificado, pero quiero insistir que no puede convertirse en un "tic" visceral con el que consigamos que la prensa abandone un tema delicado.

Hay situaciones concretas en que no se puede dar opinión: materias objeto de un sumario judicial; negociaciones difíciles; deliberaciones en curso para adoptar una decisión, etc. En este caso creo que lo correcto es anunciarle a la prensa que no se ofrecerán declaraciones hasta que se estime conveniente. Llamo la atención en este punto, en que no será aceptable que esas esperadas declaraciones se conviertan en la exclusiva para un periodista. Habrá que cuidar que el compromiso de hablar se haga en condiciones de igualdad para todos los medios interesados, sin ninguna ventaja especial para ninguno.

Otras circunstancias en que se impone el silencio es cuando no seamos la persona adecuada para declarar (el gerente de una

organización no podría suplantar al Presidente en una circunstancia de especial relevancia); la ignorancia sobre un hecho, (¿qué opina Vd. sobre lo que acaba de ocurrir?) y, simplemente, también cuando no se desea ampliar lo dicho con anterioridad, en cuyo caso cabría la posibilidad de repetir lo que ya se ha dicho ("Como hemos dicho... pero permítanme que no diga nada más").

Aparte de esta casuística, que puede ser más amplía, ha de evaluarse siempre la trascendencia que pueda tener nuestro silencio, porque el silencio no garantiza que la prensa abandone el hecho que subyace tras el mutismo. Ya comprobamos que de por sí el misterio es noticia: *"Un tupido velo de silencio envuelve el asunto..."*, es típico de la prensa, sea seria o menos seria. Es más, es una forma de atraer lectores para próximas ediciones o programas.

**Jean-Noël Kapferer** dice en su libro "Rumores" que *"allí donde la gente quiere saber pero no recibe respuestas oficiales hay rumor"* y detrás del rumor está la imaginación popular para propagar cualquier falsedad. El hueco que produce la expectación se llena de cualquier forma. Nadie deja de hablar y de pensar porque no haya información fidedigna. En las más de las veces no es el pueblo llano el que desata las especulaciones sino personas, convertidas en líderes de opinión, ejercitadas en propagar un infundio. Recuerdo la gran cantidad de historias que se narraron sobre la muerte del Papa Juan Pablo I, el asesinato de Kennedy, del intento de golpe de Estado en España en 1981, etc.



Uno de los elementos a valorar es si otros pueden hablar por nosotros, y qué consecuencias acarrearía ello. Es evidente que quien toma la iniciativa tiene mayores posibilidades de convertirse en referencia durante todo el proceso. Por poner un ejemplo: cuando los sindicatos pasan a comentar los entresijos de una negociación con los empresarios –porque no se ha logrado previamente un pacto de silencio entre ellos– están buscando generalmente adeptos para su causa entre el gran público, a través de la prensa. La estrategia es trasladar la negociación a la calle y, por tanto, rigen ya otros presupuestos estratégicos que deben abandonar el silencio y tomar la iniciativa.

Otro factor importante es cuando surge la controversia entre instituciones o grupos, azuzada o no por la prensa. Ya admitimos que quien no habla es sospechoso, sin embargo, tampoco se trata de hablar por hablar. Hemos de administrar los silencios y combinarlos con la contundencia de nuestras ideas cuando sea menester. La mejor manera de responder a un argumento malo es dejar que prospere, con objeto de que se perciba más claramente el contraste con la argumentación sólida.

### ***"Hoy, no toca"***

Jordi Pujol, Presidente del Gobierno de una de las Comunidades Autónomas españolas, la catalana, inventó la expresión "hoy, no

toca" como un equivalente al "no comment" de los anglosajones pero con un matiz humorístico que lo hace quizás más apropiado para nuestro entorno.

Pujol es un hábil político -me recuerda a Churchill- que mantiene unas buenas relaciones con la prensa y con la opinión pública de su Región, en donde lleva gobernando casi 20 años. Él es ahora, en el momento que escribo, un hombre decisivo también en el gobierno de España, porque apoya en el Parlamento nacional, no sin cierta controversia, al partido de Aznar.

Como quiera que sus declaraciones están sometidas al vaivén constante de los periodistas catalanes y de los de Madrid que le preguntan sobre los más variados asuntos de su Gobierno y de las negociaciones que mantiene con el Central, y comprobando que a veces se producen malinterpretaciones que le pueden perjudicar, ha encontrado una vía simpática de escape para evitar que los periodistas de uno y otro lugar le mezclen los distintos asuntos de uno y otro gobierno, a través de la expresión, acompañada de una sonrisa, "perdone, pero hoy no toca responder a esa pregunta". Con esta frase ya aceptada con humor por todos los informadores, delimita los temas a tratar en cada comparecencia según el lugar donde esté y logra hablar siempre de lo que realmente le interesa. Eso sí, nunca se niega a contestar.

## **El cuestionario previo.**

Un famoso periodista francés de radio acostumbraba, antes de comenzar su programa, a entregar a sus invitados la relación de las preguntas que les iba a formular. Les decía que, por favor, le indicasen aquellas que no les agradaban, dando a entender que las descartaría de la entrevista. Los ingenuos entrevistados, tras un minucioso estudio del cuestionario tachaban las más comprometidas. Con un inmenso agradecimiento por tan exquisita atención iniciaban en el estudio la entrevista en directo. Pronto la sonrisa mantenida de quien es tratado con tanta amabilidad se convertía en gesto de sorpresa cuando el invitado, ya atrapado en la jaula del estudio, con el micrófono delante y la luz roja de "en el aire", le eran formuladas tan sólo las preguntas que con tanta candidez había tachado minutos antes.

No lo olvide. A los periodistas no les gusta que les pidan un cuestionario previo y es muy probable que no lo faciliten. Pero si se lo dan, tenga cuidado, el espíritu de ese periodista francés vaga por todos los estudios.

Digo que no les agrada facilitar un cuestionario previo porque, en el caso de la radio y la televisión, el cuestionario se elabora muchas veces al hilo de las respuestas del entrevistado buscando ponerle a prueba y mostrar al público una radiografía del personaje, su grado de sinceridad, la personalidad, los refle-

jos intelectuales y otros rasgos, que es lo que realmente justifica su presencia en el estudio. No es tanto lo que se dice sino quién y cómo lo dice.

Tratándose de entrevistas escritas, el periodista sabe que por lo general el entrevistado no escribe las respuestas, contesta las que le viene en gana y, además, como no comparece ante él, el periodista se ve privado de retratar a su entrevistado, de comentar el ambiente de la entrevista, lo cual quita atractivo al resultado que se ofrece al lector.

Cuando el periodista facilita el cuestionario, reducimos el margen de la tergiversación, pero también se resta frescura al producto periodístico porque las respuestas suelen ser largas y densas debido al excesivo rigor que queremos dar al escrito.

### **El interrogatorio policial**

El extremo opuesto a la entrevista anodina que procura el cuestionario, es la entrevista-interrogatorio policial. Se produce cuando el entrevistado se "hunde" psicológicamente ante el periodista y queda a la suerte de los juicios de valor que el periodista va deslizando en cada pregunta, convirtiendo ésta en un trampa oculta. Ejemplo: Pregunta del periodista: *"¿No es menos cierto, que Vds. han conseguido grandes beneficios a través de las privatizaciones que ha*

*facilitado el Gobierno...?*"<sup>7</sup>. La respuesta inocente del entrevistado suele iniciarse con *"Evidentemente, las privatizaciones representan un beneficio para el país"*. El *"evidentemente"* es el matiz que permite al periodista dar por buena su pregunta. El titular podría ser: *"Los empresarios reconocen que las privatizaciones les procuran grandes beneficios..."*

Démonos cuenta que ante las valoraciones del periodista, que son legítimas, debemos ser rotundos y despejar las dudas. *"No se trata de eso..." No es verdad lo que Vd. dice"*. Debemos centrarnos en lo que le interesa al público: *"Las privatizaciones representan un beneficio para todo el país, porque las pérdidas de las empresas públicas significan emplear más impuestos que todos debemos pagar... Los empresarios privados aportamos una mejor gestión y asumimos un riesgo con nuestros propios recursos y no los del Estado... El beneficio que obtengamos servirá para realizar nuevas inversiones, etc."* Con este tipo de respuesta el periodista estará más obligado a titular que *"las privatizaciones representan un beneficio para el país"*.

La habilidad del entrevistado consiste, por tanto, en reconducir la pregunta hacia su mensaje, sin incurrir en el diálogo de besugos de *"Vd. pregunte lo que quiera, que yo le diré lo que me dé la gana"*. Lo que propongo, sencillamente, **es que digamos lo que queremos decir y no lo que el periodista quiere que digamos.**

Reconozco que no es fácil y por eso hago extenso este capítulo para que nadie se llame a engaño. Incluso ofrezco como ejemplo los comentarios del escritor **Miguel Delibes** en torno a los riesgos que se corren en algunas entrevistas. Fueron publicados en el diario ABC de 20 de septiembre de 1990 bajo el título "Frivolidades periodísticas". *"Hay formas diversas de manipulación en las entrevistas. Voy a referirme a dos por la frecuencia con la que se practican. La primera consiste en relacionar en los titulares dos respuestas que nada tienen que ver entre sí y que responden a preguntas formuladas en diferentes momentos de la conversación. Pongo un ejemplo personal. Primer titular: 'Miguel Delibes escribe sobre la guerra civil'. Segundo titular, a renglón seguido del primero: 'Estoy avergonzado de la sangre que he vertido'. ¿Era de la sangre vertida en la guerra civil -se pregunta el entrevistado- de la que yo estaba avergonzado? Ese parece ser el propósito del reportero, pero no la verdad. La "gracia" de éste radicaba precisamente en esa escandalosa ambigüedad. Y, a fin de cuentas, no mentía. Yo había escrito sobre la guerra civil "377ª, madera de héroe" y así se lo dije, media hora más tarde, al ser interrogado sobre la caza, que sentía cierta pesadumbre por la sangre que había vertido, que era, naturalmente, la de las perdices.*

*Una segunda forma de manipulación muy al uso se produce en la entrevista telefónica, donde un reportero desconocido e invisible, apelando al apremio de la actualidad, nos solicita un juicio sobre una noticia o un personaje. De ordinario, estos entrevistadores tele-*

*fónicos son respetuosos con nuestras respuestas, pero no falta en ocasiones el reportero que aspira a que uno diga negro o blanco o busca, en nuestra respuesta, la unanimidad para exaltar a un señor o execrar a otro, pero si nuestra palabra es ambigua o no concuerda con su propósito, la elude, la tira al cesto de los papeles y, aunque uno ha hablado claro sobre el tema, el presunto portavoz le relega al silencio. Fulano será exaltado o Mengano execrado por unanimidad, de acuerdo con el deseo de nuestro interlocutor”.*

## **Lo positivo y lo negativo.**

El periodista generalmente hurga en lo controvertido de un asunto y busca sorprender al entrevistado y al destinatario con algo chocante. Mi recomendación es que no se pierda la calma y que rápidamente busquemos la vía para resaltar los aspectos positivos que pueda haber, sin soslayar lo negativo. Algún ejemplo puede ser aleccionador.

Recuerdo el caso de un empresario que se dedicaba a la producción de huevos de gallina y que fue llamado ante las cámaras de televisión para comentar los avances tecnológicos que había incorporado a su planta avícola, con los que conseguía mejor calidad y multiplicar por tres el número de unidades.

Antes de la entrevista, se mostraban unas imágenes de la galería donde se encontraban las gallinas, muy aseadas, encima de una plataforma que les procuraba la comida y que al tiempo recogía la incesante puesta de los huevos que se trasladan ordenada y cuidadosamente hacía un depósito para su distribución. Al finalizar el reportaje, el periodista le preguntó algo así como: *“La tecnología le ha permitido a Vd. obtener una producción de huevos tres veces superior a la de antes. Todos sabemos que el huevo produce colesterol y que el colesterol mata a mucha gente cada año, ¿no cree que Vd. está contribuyendo a ello?”*. La respuesta del hábil empresario fue más o menos la siguiente:

- *“Aprovecho para decirle a la gente que no abuse de los huevos como tampoco de la carne y la mantequilla, que también producen colesterol. En segundo lugar, déjeme que le diga que el huevo es de los pocos productos naturales capaz de mantener alimentada a una persona durante todo un día. Coma un huevo por la mañana, y al final del día, aunque tenga apetito, habrá estado alimentado. Y en tercer lugar, ¿quién se puede sustraer a las delicias de comer los huevos escalfados, revueltos o en tortilla?”*

El hábil entrevistado no negó la evidencia del colesterol pero supo darle la vuelta a la pregunta ofreciendo la recomendación de ser moderado en su ingesta y, sobre todo, destacando los aspectos positivos de su producto.



El ejemplo contrario se cuenta de un arzobispo que visitaba una ciudad para entrevistarse con el alcalde y hablar de temas diversos. Cuando llegó a su hotel para pasar la noche, se encontró con que los periodistas le esperaban para preguntarle por los motivos del viaje, los temas que iba a tratar con las autoridades, etc. Un periodista malintencionado le preguntó "*¿qué opina del hecho de que haya prostitutas en el hotel en el que se aloja?*". El arzobispo se quedó tan impresionado por la pregunta que se limitó a decir: "*¿Hay prostitutas en mi hotel?...*" y no dijo más. Al día siguiente, el periodista publicaba en su diario algo así como: "*El arzobispo a su llegada a la ciudad pregunta: ¿hay putas en mi hotel?*". El pobre entrevistado había mordido el anzuelo de la pregunta.

**Margaret Thatcher** decía que las preguntas difíciles o escabrosas le permitían lucirse más en las respuestas, y he comprobado que es verdad. Las preguntas son un contraste con las respuestas, donde el lector o telespectador puede sacar la conclusión de "*¡que pregunta más dura, pero qué respuesta más acertada e inteligente!*".

Las preguntas "blandas" denotan, por lo general que la entrevista tiene truco, y que el entrevistador está entregado al periodista, lo cual resta credibilidad a los dos. Más adelante, profundizaré en este asunto al hablar de la entrevista en los medios audiovisuales.

## Hablar "on the rocks".

Hubo un líder empresarial que se jactaba de que tenía tanta confianza con los periodistas que según decía hablaba con ellos "on the rocks", queriendo significar "off the record" (OTR). Comprobé que no era una broma. Lo que sucedía es que no sabía inglés y esta expresión le sonaba a la otra, quizás, derivado de una intensa campaña en la televisión de una bebida que se aconsejaba que se bebiera "on the rocks".

El concepto "off the record" es equívoco. Periodistas y políticos confunden su sentido real. Para algunos significa que "nada de lo dicho se puede publicar". Para otros significa simplemente que "lo dicho se puede contar pero sin revelar las fuentes". Me inclino más por la primera acepción ya que es lo opuesto a "on the record" es decir, es publicable aquello que estoy registrando en una cinta o en mi agenda de periodista.

Se ha convertido en un hábito malsano de muchos entrevistados alternar las fórmulas *on* y *off* durante la entrevista, pensando ingenuamente que el periodista puede respetar estas lagunas de lo que puede y no puede decir. Craso error, porque es realmente complicado que el discurso de la entrevista salga hilado cuando se transcribe, respetando esos vacíos que provoca el OTR. Y otra y muy esencial es que lo dicho *off the record* suele ser lo más sustancioso de cualquier entrevista para el periodista y eso sería tanto como

que le dijésemos que renunciase a la "chispa" de la entrevista. No nos engañemos, lo que no queramos que no escriba el periodista no solo no lo digamos sino que ni tan siquiera lo pensemos, porque en algún momento se nos escapará.

Otro momento en el que el *off* se impone y resulta peligroso para el entrevistado es cuando hablamos distendidamente con el periodista antes o después de la entrevista. Siempre digo que el *off* se produce frente a las puertas del ascensor cuando ya nos despedimos del periodista y él acaso nos pregunta por algún detalle de nuestro trabajo o de nuestra forma de pensar. El periodista, sin mala intención, nos dice, por ejemplo, "*Bueno, detrás de todo esto que me ha contado, yo sé que el Ministro X les ha dicho que...*" y la respuesta del entrevistado confiado ya en que la entrevista ha acabado, dice algo así como: "*El ministro no tiene ni idea del asunto. El otro día en una conversación telefónica me dijo claramente que no sabe...*" Es legítimo –aunque no es habitual que lo haga un periodista serio– que al día siguiente apareciese ese comentario en la entrevista o, incluso, en el titular: "*Fulanito afirma que el Ministro desconoce el tema que aprobará el Gobierno*". Si no se llegase a este extremo, el periodista ya lo ha conocido, ya sabe nuestra opinión al respecto y como poco lo utilizará en algún momento o sencillamente se lo puede transmitir al propio ministro cuando tenga ocasión de entrevistarle: "*Los empresarios dicen que Vd. no tiene ni idea de este asunto. El otro día el Presidente Fulanito me lo dijo...*"

Todo lo que oye o ve un periodista puede ser motivo de información, sobre todo si se enfrenta a una columna diaria que tiene que llenar. Sucedió en una asamblea ordinaria de la CEOE en diciembre del año 93. Al día siguiente, de su celebración todos los medios hablaron tímidamente de lo que se había tratado porque no hubo grandes novedades informativas. Uno de los periodistas que asistió, **Jesús Cacho**, tituló su columna: "*Cerón y el retrete de la CEOE*" en la que después de reflejar la esencia del discurso del Presidente y el ambiente de la reunión, dedicó nada menos que media página a una divertida anécdota: Decía así, resumidamente: "*Especialmente celebrado fue el análisis de José Luis Cerón (Presidente de la Comisión de Economía) para el próximo año. Al final del festejo, varios empresarios, enfundados ya en sus abrigo, alababan la capacidad discursiva de Cerón mientras hacían aguas menores, y mientras se agarraban con la derecha lo suyo, pudo oírse en los lavabos un curioso diálogo a tres del siguiente tenor:*

- *¡Qué bien habla este Cerón!*
- *Ya lo creo, es que es economista*
- *Y además opositor...*
- *No, no qué va, fue opositor pero además es que es diplomático, y claro, ahí tienen que exponer los temas y se aprende a hablar de maravilla.*
- *La verdad es que habla muy bien, pero que muy bien..."*

El periodista continuo en su artículo ensalzando la figura de Cerón hasta el final. Imagínese el lector si el comentario hubiese sido vilipendioso y si el periodista hubiese revelado los nombres de los que hablaban frente al mingitorio.

Puede ocurrir que el OTR aflore 15 años después. Me refiero a una columna de Martín Prieto en el diario El Mundo (19.11.97) titulada *¡Pero si es Felipe...!*. El periodista se refiere a Felipe González el que fuera Presidente del Gobierno español y se recrea en revelar conversaciones privadas en off con distintos líderes de la vida política y periodística española. Comienza diciendo: "*Durante la campaña electoral de 1982 Felipe González mano a mano a solas en la habitación de un hotel de Bilbao, requirió mi opinión sobre la reacción de los españoles si el PSOE en el poder comenzara a asesinar a los etarras...*" (esta revelación es demoleadora cuando en esos momentos se iniciaba un proceso judicial contra un ministro del Interior de su Gobierno, acusado de una guerra sucia contra los terroristas de ETA). Continúa en el mismo artículo haciendo revelaciones sobre otros asuntos en off; dice en el mismo artículo: "*(...) Cuando Joaquín Leguina, a la sazón Presidente de la Comunidad de Madrid, me pedía socorro para tirarse a una señora de bandera y me ofrecía la dirección de Telemadrid (televisión de Madrid) y otras gabelas (...)*".

En Estados Unidos, los editores exigen a sus periodistas que revelen sus fuentes en las noticias porque hay una gran sensi-

bilidad a que el periodista convierta en noticia una falsedad que puede afectar al honor de las personas y de las instituciones. Me imagino que el lector recordará que uno de los últimos premios Pulitzer fue concedido precisamente a un periodista por un reportaje totalmente inventado, en el que no revelaba sus fuentes, porque no existían.

## **Los temibles almuerzos**

El trabajo del periodista es aflojar la lengua del entrevistado. Cuanto más la afloje mejor será el resultado... para él; pero mayor también será el peligro para el entrevistado. El alcohol es un excelente "desatalenguas". El alcohol disminuye los reflejos como sucede en la conducción de un automóvil. Recomiendo que no se beba alcohol ni para conducir ni para hablar con los periodistas.

Un ejemplo de OTR relacionado con un almuerzo, que fue publicado nada menos que en dos páginas en una revista de información nacional (Tribuna, 8.6.92) bajo el título de "Confidencias a mediodía en un camarote de 'La Dorada'" (un restaurante muy conocido de Madrid).

Se trataba del director de la revista que mantuvo una conversación off con un dirigente de un partido político que desvelaba los asuntos más turbios del Gobierno de aquel entonces y de la corrupción de algunas personas del mundo financiero. La conver-

sación fue *"off the record"* sin duda porque no se revela el nombre del afectado y porque al final el periodista pone en su boca: *"Pero, ojo, Julián, con lo que publicas, que me buscas la ruina. La verdad, nunca se me había calentado tanto la boca"*. Me imagino la cara de este señor cuando viera sus palabras escritas a toda página y las sospechas que debió levantar entre sus correlegionarios. Hay datos muy curiosos: el periodista no solo contó lo que le habían dicho sino que también relataba el desarrollo del almuerzo: el aperitivo que tomaron, los platos del almuerzo y hasta el nombre de los vinos y de los postres. Según el relato empezaron con una cerveza (*"A mi póngame otra cerveza como al señor Lago... Chico vengo con la boca seca"*) siguieron con vino (*"¿Qué te apetece?... Bueno dorada (pescado) para los dos, y un vino blanco, el Albariño de la casa"*) y en los postres se tomaron varios licores (*"¿Tu no tomas postre? Yo, no; sólo un café y una copa de licor de pera..."*) Casi al finalizar la entrevista: *"Otro licor de pera, por favor"*. Está claro que el alcohol desató su lengua. Otro hecho curioso de este artículo, que no entrevista, es que el texto va enmarcado en unas grandes comillas que le hicieron ver al lector que las citas son textuales, lo cual induce a pensar que el periodista grabó la voz sin que el otro se diese cuenta.

### **Ni el Rey se sustrae al OTR.**

El 6 de enero se celebra en España la Pascua Militar y es tradicional que se celebre una recepción oficial en el Palacio Real en

el que el Rey, después de pronunciar un significativo discurso, departe con los invitados, altos representantes del Estado, Cuerpo Diplomático y periodistas. Desde hace algunos años, se estableció que lo único que debía trascender ese día era el mensaje institucional del Monarca y los periodistas se abstendrían de reproducir las opiniones de los políticos, con los que hablan informalmente de los más variados temas durante la recepción oficial, en la que por cierto, hay copa por medio. Este año ocurrió que el que habló informalmente fue el Rey quien al ir a saludar a la prensa, alguien le preguntó por su recomendación sobre la negociación con ETA y expresó su parecer "*off the record*", que fue difundido por todos los medios, pasando a un segundo plano su mensaje institucional. Es cierto que el asunto de ETA interesaba por encima de todo, pero lo que se pone de manifiesto una vez más que es difícil que el periodista se susstraiga al "*off the record*" cuando además encierra una noticia de gran interés.

## **Los micrófonos están siempre cargados**

Es famosa la metedura de pata del que fue Presidente de los Estados Unidos, Ronald Reagan cuando en un estudio de radio le dijeron los técnicos que hablara para probar su volumen de voz antes de comenzar la entrevista y no le ocurrió otra cosa que decir, más o menos, "*que en cinco minutos voy a dar la orden de bombardear la Unión Soviética*". La sorpresa fue que



la broma quedó grabada y la gente supo con que cosas "jugaba" Reagan en plena guerra fría todavía.

Otro hecho parecido que si tuvo trascendencia incluso internacional fue el descuido de John Major, primer ministro británico, cuando preparaba una entrevista para la televisión británica y no se dio cuenta que una cámara estaba grabando cuando confidencialmente le dijo a un periodista, refiriéndose a tres de sus ministros: "Esos tres bastardos serán aún más peligrosos si les expulsara del Gobierno". La charla fue publicada en el dominical del diario The Observer y un diario español titulaba a toda página al día siguiente "John Major piensa que tiene a tres bastardos enemigos de Maastricht en su Gobierno".

El teléfono es un medio que invita al "off the record" cuando hablamos con un periodista y es el que permite más fácilmente que las conversaciones puedan ser grabadas, sin darnos cuenta. Es conveniente que no lo utilicemos para tratar asuntos delicados que merezcan matizaciones.

### ***For background.***

Es una expresión que equivale a "información de fondo". Por definición, no es una noticia en sí y por lo tanto es indiferente que el periodista cite a la fuente. Cabe el riesgo de que el informante se exceda en el *for background* y llegue a reve-

lar información confidencial, en cuyo caso será difícil, como siempre, pedirle al periodista que lo distinga. Si hablo de mi organización en términos históricos y me excedo contando los entresijos de su constitución, es probable que el periodista además de documentado salga con una noticia de actualidad, aunque ya pertenezca al pasado. Todo lo que sea novedad es noticia.

Pero no tema el lector, porque el periodista que trabaja los temas con cierta profundidad no gusta de aprovecharse de la confianza de su fuente. Siempre se agradece que alguien te documente. Si eso fuese lo habitual, menos desmanes informativos ocurrirían.

## **La intoxicación informativa**

Consiste en decir algo falso por alguien que oculta su identidad. Los periodistas vamos aprendiendo a no dejarnos intoxicar, pero algunas veces, por buena fe, caemos en el error. Un experimentado periodista, **Hernando F. Calleja**, ha contado en un artículo algunas de las estrategias de los intoxicadores: *"Algunos utilizan la pobre técnica de contestar una llamada previa inexistente y ponerse así a tiro del periodista incauto. Otros, recurren a desmentir algo que nunca fue dicho y una tercera especie llama para poner verde a alguien -a ser posible compañero de partido, o compañero de gobierno- bajo el riguroso trato de reserva de las fuentes"*.

Cuando notemos que algún periodista nos dirige un ataque poco justificado o imprevisto, pensemos en que alguien cercano está detrás. Son habituales las "filtraciones" de asesores y estrechos colaboradores cuando se prescinde de sus servicios; y las "gargantas profundas" que conviven en nuestra organización y facilitan información confidencial a la prensa.

### **El globo sonda**

Es otra variedad de lo que no es puramente información. Consiste en lanzar una información que no es real, sino una mera hipótesis pero con apariencia de ser un hecho cierto o inminente para comprobar la reacción de los editorialistas y del público en general. Es típico de quienes gobiernan para conocer el grado de resistencia de una medida, y en razón de ello llevarla adelante o no.

### **Recomendaciones para el OFF THE RECORD**

\* *"El periodista lo es las 24 horas del día"*, decía el ex presidente de la república francesa, Valery Giscard d'Estaing. No lo olvide cuando hable con un periodista pensando que es una conversación privada.

**Evite el OTR.** Sólo en el caso de que tenga confianza con el periodista podrá utilizarlo para dar a conocer algo de inte-

rés público pero no lo haga para confundir, engañar a terceros porque el periodista es siempre un testigo, mudo ocasionalmente, pero testigo. Ya sabe que el periodista goza también del secreto profesional y en muchos países se respeta su derecho a no revelar las fuentes, aunque sea muy discutido que se le pueda obligar en los casos de la comisión de un delito. El tema es controvertido y no me atrevo a decir más porque las situaciones son diversas, según los países.

- \* No alterne el “off” con el “on the record” en una misma entrevista porque será difícil que se pueda distinguir.
- \* Las comidas, las fiestas, los actos sociales son momentos críticos, donde por lo general el personaje se ufana de saber más que lo que se sabe y tiende a contarlas. La bebida excita el ánimo y el periodista, entre canapé y canapé, va tomando mentalmente nota de lo que le decimos a él y de lo que oye a terceros.
- \* El teléfono es herramienta peligrosa siempre para hablar con periodistas desconocidos y para tratar asuntos delicados. No caiga en la tentación de hacerlo por urgencia. Primero es lo grave y después lo urgente.

### 3. LA TELEVISIÓN Y LA RADIO.

Ya he dicho que son los medios del presente y del futuro para llegar a las masas. La comparecencia ante estos medios no puede tomarse a la ligera ni tampoco considerarlo como una tortura. Como casi todo en la vida requiere que se haga con sensatez sin que se exijan aptitudes especiales, como creen algunos. Nada de eso. Lo dice con toda humildad una persona que ha trabajado en esos medios, como periodista; que ha estudiado sus características y efectos a través de tres queridos profesores (Victoriano Fernández Asís, pionero de la radio y la televisión en España; George Hills, exdirectivo de la BBC (televisión británica) y Eduardo G. Matilla, que dirigía un equipo de investigadores entre los que me encontraba) y que después ha sido entrevistado en medios de diversos países.

#### **El telespectador.**

**Michael Bland** en su libro "Executives guide to TV and Radio" dice que *"hablar en radio y televisión es siempre una magnífica oportunidad para dar a conocer tu empresa, tus productos y servicios; el valor de la actividad que realizas; ganar en prestigio ante tus trabajadores, proveedores, clientes accionistas; ante la familia y amigos de ellos, en definitiva, ante la sociedad en general"(...)*

*"El telespectador regresa de su trabajo y se relaja. Espera que la televisión le distraiga, le entretenga. En la conversación cara a cara Vd. puede tener preeminencia sobre la otra persona, pero cuando estás en TV el que te está viendo puede ser todo lo descortés que quiera. Él puede simplemente tocar un botón y hacer que desaparezcas!"*

Estos párrafos resumen muy bien la idea de que el telespectador que nos ve en la televisión no quiere que le compliquen la vida haciéndole meditar. Quiere verse sorprendido con algo de su interés y que sea fácilmente asimilable. Busca información, opiniones y entretenimiento con algo de novedad. Si se trata de algo serio, que no sea aburrido. Si se trata de un drama, gusta de llorar; si es un suceso, quiere ver las imágenes y el testimonio de los testigos y de los responsables. Acepta casi todo, si existen esos ingredientes. Podría parecer que estoy hablando del vulgo o de los jóvenes y que la gente más culta se comporta de otra manera, pero la realidad es que cuando uno se expone al medio se convierte en un ser pasivo, irreflexivo, impaciente, exigente, sea hombre, mujer, analfabeto o culto, joven o viejo. La tele adormece el intelecto e iguala a los espectadores.

Por poner un ejemplo relacionado con lo audiovisual. En una sala de cine he observado que entra gente de toda condición a ver una película de las famosas y compruebo que los espectadores no se dividen de forma sensible entre los que ríen, lloran, bostezan o duermen, aplauden, etc. Todos mantienen una conducta más o

menos uniforme ante la trama y los efectos dramáticos de la película, a pesar de las enormes diferencias que se ven al entrar o al salir entre las personas. Nunca he oído una carcajada aislada, ni un grito de terror de una sola persona. Todos reaccionamos igual, aunque después a unos le haya gustado más o menos, pero todos hemos sufrido o disfrutado casi con la misma intensidad. El ejemplo no es científico pero vale para indicar que el medio audiovisual aplaca e iguala a quienes lo ven y esa misma conducta puede trasladarse a la forma de contemplar la televisión. Cuando se ve un programa, casi todo el mundo coincide al día siguiente en que era bueno o malo e incluso los que dicen que sólo vieron "un poco" se comprueba que lo han visto completo. Es decir se consigue una cierta unanimidad.

Quiero decir que conociendo el tipo de público se pueden determinar cuáles deben ser las pautas de comportamiento en los géneros habituales a los que acuden empresarios y profesionales cuando la actualidad les reclama.

### **Entra en el cuarto de estar.**

La primera circunstancia que hay que tener en cuenta, porque condiciona muy decisivamente la aceptación que podamos lograr con el público, es que "entramos" en el cuarto de estar de una familia. Esa familia vive en torno a la televisión pero siente

que está en su dominio y se siente dueña de "echar fácilmente al intruso que se ha colado en su hogar" o puede hacerle partícipe de su intimidad y acabar adorándolo. Victoriano F. Asís recordaba siempre "la cólera del español sentado" de la que hablaba Lope de Vega para ilustrar que cuando estamos en el ámbito que nos pertenece no aguantamos a terceros que resulten cargantes. Quizás en el cine nos cueste levantarnos, pero en casa cambiamos fácilmente de canal o nos vamos a la cama o incluso cogemos un libro (ojalá esto fuera lo habitual).

En Francia oí decir a algún profesor que la televisión es más un tribunal que una tribuna, y, a veces, un tribunal de justicia, de los que te condenan si no logras caer bien. Y todo ello depende de la actitud de quien habla, de su compostura, del cariño que ponga en sus palabras, no sólo de lo guapo o de lo listo que resulte. Es cierto que la televisión produce un efecto de familiaridad entre quien aparece habitualmente y aquellos que le ven. Hay una anécdota muy significativa de un presentador de la televisión norteamericana que un día paseando por la calle se le acercó una señora que en un tono insinuante le dijo algo así como: *"mi querido Robert ¿qué tal estas? ¿por qué no me besas?"* Él, balbuciente le respondió: *"Pero... señora... no la conozco, no sé quién es Vd."* La señora, contrariada, le espetó *"¿cómo que no me conoces, si todas las noches te veo en mi habitación cuando me pongo el camisón y me acuesto"*.



## Medios emocionales.

*Hable al corazón más que a la cabeza*

**Josua Meyrowitz** en su magnífica obra "No Sense of Place. The impact of electronic media on social behavior", señala que *"la televisión es un medio íntimo de expresión, no de comunicación de ideas. Promueve los aspectos de interpretación de los acontecimientos: en la televisión incluso los debates políticos tienen poco que ver con las palabras y los contenidos, y si en cambio mucho con la imagen y el estilo". (...)*

*"Nos hemos acostumbrado a las imágenes. Vemos la televisión, no la escuchamos. Nos sentimos bien o mal respecto a sus tesis y su lenguaje, pero no pensamos en ellos". (...)*

*"Pocas personas responden a un debate por televisión diciendo: "Ese fue un gran argumento" o "eso es desde el punto de vista histórico, inexacto". Es mucho más común una reacción como: "No confío en él", "ella me gusta", "parece nervioso", "lo está haciendo muy bien", mira las bolsas que tiene debajo de los ojos" (...)*

*"¿Por qué respondemos a la televisión emocional y no racionalmente? Un motivo es la sensación de intimidad y cercanía que la televisión estimula. Experimentamos a la gente que aparece por televisión como si no estuviera a más de un metro de*

*distancia de nosotros. Incluso en la vida real, esa es una distancia emocional, personal; una distancia de seducción o amenaza, no de discusión. En el espacio íntimo y simulado de la televisión nos concentramos en la imagen, el gesto, el estilo".(...)*

*"La atención a las palabras aumenta con la distancia entre el que escucha y el que habla. Necesitamos tener al menos dos o tres metros de distancia para concentrarnos adecuadamente en las palabras y dejar de prestar atención fundamentalmente al ser personal del que habla. Diez metros sería una distancia aún mejor". (...)*

*"En el teatro, el público suele estar a una distancia suficiente de los actores para prestar atención adecuada a lo que se está diciendo. En el acercamiento de la televisión, tendemos a concentrarnos en la personalidad".*

A la hora de intervenir en televisión debemos tener en cuenta algunos factores que condicionan el mensaje y que alteran nuestra forma cotidiana de expresión. En televisión, conviene ser natural, hablar como hablamos con nuestros amigos; pero necesariamente tenemos que "actuar", sujetarnos a una serie de pautas que permitan superar las limitaciones que tiene el medio y lograr ser eficaces, que no es otra cosa que seamos aceptados y entendidos por la mayor parte del público.

## **Algunas diferencias con la prensa.**

De entrada, la primera dificultad es que nos expresamos oralmente y a través de los gestos, de la compostura, y de la indumentaria y todo ello debe guardar una cierta armonía para conseguir, en la medida de lo posible, que no se distorsione nuestro mensaje. Estos problemas se minimizan en la radio y en la prensa, que no nos ven.

En la prensa, tenemos siempre un intermediario que escribe lo que le hemos contado. El periodista interpreta, sintetiza, abrevia, ordena lo dicho y pule el estilo. Es raro, por ejemplo, que el periodista reproduzca errores de pronunciación, de sintaxis o de gramática. En la televisión y en la radio la gente puede apreciarlos y puede extraer conclusiones. Son famosas algunas de estas meteduras de pata cuando se trata de políticos y de personas conocidas. Recuerdo a uno de ellos decir *"ni me contradizco, ni le contradizco"* por contradigo, o a un ministro español de Cultura que dijo *"el catorceavo"* cuando en realidad tenía que haber dicho *"decimocuarto"*; a un empresario que redundaba en *"esa esperanza es la que esperábamos"* y otro político que ante los micrófonos del Congreso de los Diputados, a los que estaban conectados los de la radio y la televisión la expresión *"manda buevos"* para expresar su sorpresa por el enunciado tan enrevesado de una ley que se sometía a votación. Lo curioso, es que algunos columnistas de prensa recuerdan a sus lectores estos errores cuando aluden a los personajes, aun cuando hayan pasado ya muchos años desde que se cometieran.

El público que lee la prensa es culto, posee un vocabulario amplio y puede entender razonamientos de alguna complejidad. A la televisión acceden los analfabetos totales y funcionales y mucha otra gente que sin llegar a esos extremos no lee o lee muy poco, por lo que tienen mayores dificultades para asimilar un discurso técnico o intelectual. (*“Hay dos tipos de personas, los que no saben leer y aquellos otros que sabiendo no lo hacen nunca”*).

Otra diferencia muy notable con la prensa, es que la televisión impone un horario y un espacio de tiempo. El lector de prensa es libre de acceder a la información publicada a lo largo de todo un día y puede dedicarle el tiempo que quiera a su lectura. En la televisión, lo que se emite se capta o no y además en un tiempo determinado, lo cual la hace extraordinariamente fugaz.

Y, otra muy importante es que la prensa mantiene un público selectivo por razones de ideología, cultura, nivel económico. Hay periódicos liberales y de corte socialista; de información económica y financiera y otros de noticias llamativas o sensacionalistas o de cualquier otra especialidad. Mientras que el público de la televisión es amplio y heterogéneo. En un mismo programa pueden coincidir los lectores irreconciliables de muchos medios escritos: el directivo, con el chófer, el sindicalista con el conservador, el religioso con el ateo...

Todas estas diferencias no que es que sean buenas ni malas, pero nos obliga a concebir el mensaje y nuestra intervención de una

manera singular. Vamos a ver aspectos sustantivos que hay que considerar en la comparecencia en televisión.

## **El mensaje en televisión.**

Mi admirado George Hills dice que el mensaje tiene que ser INTERESANTE e INTELIGIBLE.

Ya hemos hablado del interés, pero ahora conviene añadir que en la televisión hay que ponerse en el lugar de quien nos escucha, si queremos captar su atención. Por ejemplo, si hablamos de controlar la inflación habrá que ligarlo con el hecho de que la gente pierde poder adquisitivo o de compra a pesar de que sus salarios se incrementen. Si hablamos de las inversiones de una empresa deberíamos hacer hincapié en el empleo y en los beneficios para la comunidad. Observo que los entrevistados suelen hablar para sus iguales o para los entendidos y se olvidan de forma suicida del público, que son en definitiva sus clientes, trabajadores, proveedores, etc. o quienes mañana se van a manifestar en contra de una tesis empresarial. Nuestros colegas ya conocen nuestras ideas, incluso las comparten. Nuestro objetivo es el gran público; el nutrido número de personas que no conocen las claves de lo que hacemos y cómo lo hacemos. En la televisión tenemos una excelente oportunidad para divulgar nuestras ideas, aun-

que debemos observar ciertas reglas para paliar las limitaciones que tiene el medio.

El interés se traduce para el telespectador en "**¿para qué sirve esto que está Vd. contándome?**" y buscar enseguida la utilidad, la ventaja, la consecuencia lógica de lo que afirmamos. No aconsejo, entonces, ni ser doctoral, ni abstracto ni complicado sino muy resuelto a ofrecer el sentido último de nuestro mensaje.

El interés también hay que reforzarlo con la afectividad, con la ternura, como dice Eduardo Matilla, que no es otra cosa que poner calor humano en nuestras palabras. "**Pasar las ideas a través de los hechos y los hechos a través de los hombres**" es una magnífica forma de llegar al corazón de la gente. Hay un ejemplo que así lo pone de manifiesto. Fíjese la diferencia entre decir "En el país hacen falta 300.000 viviendas" a decir "En este país hay 300.000 familias sin hogar". La diferencia reside en que la primera pone el acento en lo material y la segunda, en las personas, que es lo que registran a la vez el corazón y el cerebro de cualquiera.

Me sorprendió una campaña publicitaria de extraordinario éxito en España que precisamente incidía en el aspecto humano del mensaje. Se trataba de concienciar a la gente para que no abandonase a los animales domésticos en la calle –perros, fundamentalmente–. Advertía de los riesgos que entrañaba para la salud pública los animales condenados a su suerte y ofrecía

un servicio de recogida a domicilio. Tales anuncios sirvieron para poco, a la vista de los resultados. Lo más efectivo fue un cartel, colocado en puntos estratégicos de algunas ciudades españolas en el que se podía contemplar un ejemplar de canino, abandonado en mitad de una carretera, con unos ojos que traslucían su pena y su nobleza mirando a quien veía el cartel. Debajo de su figura sólo una frase breve: "Él nunca lo haría". Las estadísticas dicen que el número de abandonos ha descendido y pienso que en gran medida se debe a este cartel, del que se han hecho eco los columnistas en los periódicos, los humoristas, locutores de radio que cada año cuando llega la época estival nos recuerdan el deber cívico con esta sencilla frase.

## **Inteligible.**

Me remito a lo que ya dije sobre la necesaria traducción de los términos técnicos. Los medios audiovisuales exigen un lenguaje sencillo, el cotidiano. Es un medio familiar para la información y el entretenimiento, que no invita a la reflexión. O nos entienden a la primera o dejan de escucharnos. Nadie soporta en su casa que le hablen de algo que cuesta comprender. Desconfiamos de aquel al que no entendemos.

No conozco a nadie que en mitad de un programa de TV se levante a consultar en la enciclopedia lo que alguien ha

querido decir con la palabra “antropomegalogenesia”

## **Recomendaciones para la televisión y la radio.**

\* Antes de acudir a un programa **conozca los siguientes extremos:**

- Si el programa en que vamos a intervenir es directo o grabado.
- Cuánto tiempo dura la intervención
- Temas a tratar
- Interlocutores, aparte del periodista

La grabación entraña el riesgo de la manipulación: sacar fragmentos fuera de contexto, ofrecer los momentos menos afortunados. La ventaja es que los errores cometidos se pueden enmendar.

Si hay más intervinientes, indague quienes son y prepárese para un debate. Cuide y prepare las posibles preguntas de los oyentes en la radio.

\* **Delimite con el periodista el tema a tratar** antes de iniciar la entrevista, con el fin de evitar preguntas sorpresa o ajenas al caso. No debe entrar en el análisis de todos los temas que le pueda sugerir el periodista. Límitese a su ámbito profesional y a sus competencias: *"Perdóneme, pero escapa de mi compe-*



*tencia profesional..."*, *"No soy sinceramente, la persona más adecuada para contestar a esa pregunta..."*, etc. Indíquelo al periodista la persona adecuada de su organización para tratar determinados asuntos que no sepa Vd.

**En la primera respuesta de la entrevista hay que lanzar el mensaje central**, el mensaje que nos interesa, aun cuando la pregunta del periodista no sea muy propicia, sin rozar la descortesía de apartarse del sentido de la pregunta –que insisto, no recomiendo–. Un sindicalista inglés fue entrevistado en un canal de televisión por un periodista empeñado en confirmar que en el sindicato que representaba existía cierta disidencia entre los mandos, lo cual podría llevar a una escisión. El entrevistado sorteaba las preguntas centrándose en los problemas laborales de tal y cual sector. Tras una gran insistencia, el periodista le dijo claramente: *"Oiga, Vd. no contesta a mis preguntas"*, a lo que el sindicalista replicó: *"Quiero aclararle que yo he venido aquí a contestar primero a mis preguntas y si queda tiempo, responderé a las suyas"*.

Hay que convencerse de que nadie ni nada nos impide comenzar diciendo: *"Antes que nada tengo que decirle que los empresarios pensamos que..."*. A continuación, podemos enlazar lo dicho, con lo que nos han preguntado en concreto. Es muy importante, **NO PENSAR TANTO EN LO QUE NOS VAN A PREGUNTAR COMO EN LO QUE DESEAMOS DECIR REALMENTE.**

En periodismo estamos obsesionados con decir lo más importante al principio con el fin de captar cuanto antes la atención del público. Es lo contrario de lo que sucede en las novelas de **Agatha Christie** que se llega a saber que el mayordomo es el asesino en la última línea del último párrafo de la última página. En televisión, hay que comenzar por el desenlace.

\* **Hay que mantener la distancia con el periodista y negar rotundamente lo que sea necesario, desde el principio.** Tampoco son recomendables las fórmulas de la ambigüedad: "*Bueno, en cierta manera...*"; "*algo de eso hay...*"; "*no es exactamente eso...*". Estas expresiones, de las que abusamos por educación, pueden poner de manifiesto que el entrevistador anda por buen camino y que puede ser cierto lo que para nosotros es erróneo.

\* **Ante los ataques y las descalificaciones conviene mantener la calma.** El periodista puede, a veces, hacernos preguntas impertinentes (en la radio, sobre todo). La sonrisa y la moderación son nuestros mejores aliados. No caigamos en el tópico de "*no parece Vd. muy informado*" o "*la prensa ha dicho sin razón*" porque siendo verdad, incomodará al periodista innecesariamente y le tendrá en su contra durante el encuentro. Un ejemplo magnífico de moderación lo dió Adolfo Suárez, expresidente del Gobierno cuando una periodista le preguntó en el año 82 con muy mala intención lo siguiente: "*Sr. Suárez, veamos su biografía. Vd. surge de la clase política del franquismo, allí nació, allí apren-*

*dió, allí tuvo grandes maestros de los que aprendió mucho, pero que cuando ya no le interesaba, los desechó. Sea sincero, Sr. Suárez. Pero, ¿de verdad Vd. cree en algo?"*

El arranque de la respuesta de Suárez sin dejar de mirar a la periodista a los ojos fue: *"Sí. Es muy dura su pregunta. Pero la sinceridad con que yo la respondo, exige también que Vd. este dispuesta a creerlo porque lo digo con sinceridad..."*

Con esta tranquilidad, el expresidente se ganó al público porque se hizo "víctima" frente a un "verdugo" con el que nadie se suele identificar.

- \* **Lleve la iniciativa en la entrevista**, sobre todo, cuando el periodista tenga poco conocimiento de la materia. Utilice expresiones "puente" para brindarle pistas al periodista y hablar de lo que Vd. quiere hablar: *"Aparte de esto, me gustaría comentarle que..."*, *"Seguramente, Vd. no sabe que además..."*; *"Tengo una buena noticia que comunicarle..."*.
- \* **Evite las interrupciones**, reanudando su mensaje cuando el periodista haya formulado la nueva pregunta: *"Antes de contestarle a esta otra pregunta, quiero finalizar la anterior diciéndole..."*
- \* **Sea preciso en sus explicaciones y no lo cuente todo**. Walter Cronkite decía que en la televisión, por importante que sea la noti-

cia, nunca se pueden contar todos sus detalles, porque nadie los retendría. Señalaba que una noticia tan trascendente para la Humanidad como las Tablas de la Ley que entregó Dios a Moisés, quedaría reducida a: "*Hoy, el señor Moisés, ha bajado del Monte Sinaí con las Tablas de la Ley. Son 10 Mandamientos, los dos más importantes son: Amarás a Dios y al prójimo como a ti mismo*". Sería muy largo contar los 10 en un programa informativo. Ya el mismo Dios ofreció el resumen en 2 Mandamientos porque sabía que el hombre no retendría los 10.

**\* Reitere sus ideas para que queden en el público. Jean Guilton**

decía que la técnica de la buena comunicación consiste en: "*anunciar lo que voy a decir, decirlo y decir que lo he dicho*"

**\* Consulte el argumentario y ensaye su intervención.**

Lleve las respuestas preparadas para las posibles preguntas, porque ante el periodista pueden ser peligrosas las vacilaciones. Hay preguntas elementales en las que tienen que coincidir las respuestas de todos los directivos de la misma organización. (Hay que cuidar la coherencia. En algunos cursos de entrenamiento he comprobado que si asisten 6 directivos de una misma empresa, sus testimonios nos ofrecen seis compañías diferentes.

En el caso de la radio, evite hacer entrevistas por teléfono, que tantos problemas de sonido acarreen. Vaya al estudio y cuide dirigir su voz hacia el micrófono.

## **EJEMPLO PRÁCTICO DE ENTREVISTA CON ARGUMENTACIÓN SÓLIDA Y LENGUAJE ASEQUIBLE**

**Entrevista realizada al Secretario General de la CEOE,  
Juan Jiménez Aguilar en un programa de televisión**

Pregunta del periodista:

*- "Flota en el ambiente la idea de que si Vds. los empresarios no invierten, no se crea empleo; que Vds. solo invierten cuando tienen sólo posibilidades de ganar. Se les acusa de arriesgar poquito, de querer que arriesguen los demás por Vds..."*

Respuesta de Jiménez Aguilar:

**Comentario: Arranque para aliviar el tono de la pregunta y preparar el camino para reconducir la respuesta:**

*"Primero, no se pueden hacer generalizaciones. Tampoco se puede decir que en un asunto polémico uno sea el bueno y el otro el malo. No puedo decir que los sindicatos son culpables de los males de la economía española porque me descalificaría a mí mismo; igual, que si dijese que los empresarios no tenemos culpa, pues perdería toda credibilidad. Hay que ser moderado. No se puede decir entonces: los empresarios son los que no invierten, solo invierten cuando ganan; son los causantes del paro..."*

**Comentario: Capta la atención con algo llamativo, como es la crisis económica y crea expectación con el relato de casos concretos. Obsérvese que no se utilizan definiciones académicas ni expresiones abstractas:**

*"Mire Vd., cuando hay crisis, como ahora, el desempleo es fruto del cierre de muchas empresas. El empresario se queda en la calle, sin empresa, habiendo arriesgado todo su patrimonio..."*

*Me estoy refiriendo al pequeño empresario, que tiene un taller, una cafetería, una pequeña fábrica de guantes, un bar...*

*Pues ese empresario por la crisis tiene que cerrar y tras él se pierden 20 puestos de trabajo..."*

**Comentario: Plantea un razonamiento lógico:**

*"Pues bien, un empresario que invirtiese para perder, sería un mal empresario. Es un buen empresario, en cambio, el que sabe que va a ganar y eso es la garantía de los puestos de trabajo que crea.*

*Si el empresario se mete en una aventura loca y pierde dinero, tarde o temprano se ve afectada la Seguridad Social y la Hacienda Pública porque no pueden percibir los impuestos; la propia empresa, porque agota su capacidad financiera; los bancos, porque no podrán cobrar los créditos; y los trabajadores, porque perderán su empleo. Y el empresario, pierde porque además habrá creado una frustración en el entorno en el que se desenvuelve".*

**Remate:**

**"POR ESO NUESTRA OBLIGACIÓN PRIMERA ES CREAR EMPRESAS QUE SEAN RENTABLES Y QUE GANEN DINERO.**

Pregunta del periodista:

*"El miedo de los sindicatos es que Vds. contraten aprendices y despidan o no contraten a trabajadores fijos..."*

Respuesta de Juan Jiménez Aguilar:

*"Se ha hecho muchas veces esa afirmación, que puede ser que la gente se la acabe creyendo..."*

**Comentario: Preguntas retóricas que partiendo de lo absurdo propician una respuesta lógica, que no admite dudas:**

*“¿Vd. cree que es posible que en un taller mecánico se sustituyesen a los trabajadores por aprendices? ¿cuánto tiempo duraría abierto?. Imagínese que se despidiese al experto y se dejase en manos de un aprendiz, ¿Vd. cree que el automóvil saldría bien reparado?...”*

*Tomemos otro ejemplo: un bar. Se imagina que llegase por las mañanas y se encontrase a todos los camareros que han sido sustituidos por aprendices... y le echasen el café encima; o en un restaurante donde el cocinero, que ha sido sustituido por un aprendiz, le ofreciese una sopa de pescado y se encontrase trozos de carne en el plato...*

*No. Un empresario serio y responsable es imposible que sustituya a su personal experimentado por aprendices. Otra cosa es que el empresario dé una oportunidad a los jóvenes para que vayan aprendiendo y lleguen a ser especialistas.*

#### **Comentario: Ejemplo “ad hoc”**

*“En esta televisión, siendo importante este estudio, estas cámaras y estos micrófonos, lo más importante de todo son todos Vds. Sin Vds. y sin esos señores de ahí, los técnicos, no habría televisión. ¿Se imaginan que en vez de Vds. estuviesen en su lugar tres aprendices (eran tres periodistas)...”*

*¿Y no es bueno, que haya un aprendiz, un joven, que esté al lado de **D. Diego Carcedo** (el conductor del programa) para aprender todo lo que sabe el especialista... y llegar al cabo de tres, cuatro, cinco años a ser un buen profesional?*

#### **Remate con énfasis:**

*“Es muy duro decir que no vamos a dar una oportunidad a los jóvenes que representan el 40% del desempleo de este país. Démosles una oportunidad permitiéndoles aprender en nuestras empresas, junto a los profesionales experimentados”.*

## **ENTREVISTA EN TV. SOBRE UNA SITUACIÓN CRÍTICA (CONVOCATORIA DE UNA HUELGA) A RAFAEL TERMES** (cuando era presidente de la Asociación Española de Banca Privada)

Pregunta del periodista: *"Usted preside la Asociación de Banca Privada Española y hay anunciada una huelga para la semana próxima, ¿cómo no han sido capaces de ofrecer mejores propuestas a los trabajadores dado que usted representa a uno de los sectores más saneados del país?"*

Comentario: **Termes va directamente a los dos asuntos de interés y no entra a valorar si el sector está saneado o no**

Respuesta de Rafael Termes: *"En su pregunta, usted ha hablado de la huelga y de nuestra oferta. Yo lo voy a abordar por partes"*.

**C: Es respetuoso con los sindicatos y remarca que también existe el derecho a trabajar cuando hay una huelga.**

*En primer lugar quiero clarificar la ideas. Es verdad, las centrales sindicales han convocado una huelga y están en su derecho porque es constitucional. Ahora bien, una cosa muy diferente es que hayan convocado una huelga y otra que los bancos vayan a estar cerrados. Los bancos cerrarían sólo en el supuesto de que nadie acudiese a su puesto de trabajo, pero nuestra experiencia de años anteriores nos ha demostrado que los trabajadores de banca secundan muy escasamente las convocatorias de huelga, y están en su derecho, tan constitucional como el otro, de trabajar.*

**C. Tranquiliza al público**

*Siempre hemos tenido gente suficiente con carácter voluntario para atender el servicio al público. Y esto es lo que pasará los próximos días donde prestaremos el servicio normal, quizá con algunos inconvenientes que no nos serán imputables. Habrá un poco más de cola en las ventanillas, pero se abo-*



*narán las nóminas y todo funcionará, quizás con algunas deficiencias que puede crear esta convocatoria de huelga.*

**C: Se formula una pregunta a sí mismo para dirigir un mensaje a los trabajadores y a sus familias.**

**Fijese cómo aclara los conceptos técnicos.**

**Les recuerda a los trabajadores los conceptos que forman parte del salario, y advierte que perderán días de salario con la huelga.**

*¿Por qué los trabajadores no secundarán la huelga, como no la han secundado otras veces?. Por la sencilla razón que hay una gran diferencia entre los objetivos sindicales -que yo respeto- y los intereses de los trabajadores. Ellos están en un sector donde sus salarios han subido mas que la inflación. Tienen un nivel de retribución, que, por poner un ejemplo, ganan más que muchos catedráticos de este país. Y estos trabajadores, cuando se les ofrece lo que les hemos ofrecido, y paso a la segunda parte de la pregunta, que es un 9'5% sobre tablas que quiere decir que teniendo en cuenta la antigüedad, las promociones, los ascensos, se marcharán a su casa a final de año habiendo cobrado un 12% más, no tienen ningún motivo de secundar una huelga que además les haría perder el salario de todos los días que dure la huelga.*

**C: En el final de la respuesta Termes remarca el gran servicio público que brinda la banca a toda la sociedad y defiende el empleo de sus trabajadores.**

Para terminar, estamos convencidos de lo que hacemos. Además de todo lo expuesto tenemos que pensar en los costes empresariales para no destruir puestos de trabajo; para ayudar a los usuarios del crédito y a nuestros depositantes a remunerarles y a no exigirles demasiado por el coste de los créditos que les prestamos<sup>11</sup>.

La huelga fue secundada muy débilmente, es decir, Termes resultó convincente para los trabajadores

## **La indumentaria y la forma.**

En televisión hemos de tratar de neutralizar la imagen física para que la gente preste atención a nuestras palabras. No distraiga al telespectador con ropa llamativa (colores muy vivos, abalorios, minifaldas), ni gastos exagerados.

La austeridad no molesta a nadie. No haga ostentación de riqueza a través de los relojes, anillos, joyas que lleve puestas.

Mire a quien le pregunta y no trate de buscar la cámara adecuada. Es costumbre desechada en las mejores televisiones, el pedirle al entrevistado que responda mirando a la cámara, porque, entre otras razones, le resta naturalidad frente al espectador.

Acomódese en la silla, manteniéndose erguido, cruce las piernas si lo desea y mueva las manos con naturalidad, evitando el trenzar los dedos y mover el bolígrafo, signos indetectables para el telespectador de que el entrevistado lo está pasando mal.

Si interviene en las primeras horas de la mañana ya sea en el estudio de radio o televisión o a través del teléfono, caliente sus cuerdas vocales hablando en voz alta. Así evitará el carraspeo inicial. Si ha notado que se le seca la boca por los nervios, tome agua azucarada con limón antes de comenzar.

Cuide las miradas al techo o hacia sus zapatos, que denotan que no estamos muy convencidos de lo que decimos.

Sobre el color de la ropa siga las indicaciones de **Francisco Montesdeoca**, en su tratado sobre televisión:

### **Evite lo siguiente:**

Blanco: camisas blancas, blusas, etc. Al reflejar más luz que el resto de los colores existe el peligro de pérdida de detalles y saturación.

La ropa brillante y las joyas producen reflejos debido a la intensidad de la luz en el estudio y distraen sobremanera al telespectador.

Tonos claros: aumentan la talla.

Colores fuertes: generalmente, aparecen sobresaturados y se reflejan en el cuello y mentón.

Rayas estrechas, cuadrados o espigas: estos dibujos causan distorsiones y vibraciones en la imagen (efecto moaré), el detalle de color queda indefinido y se pierde con la distancia.

Escotes muy bajos y minifaldas: En planos cortos son comprometidos, pues la ropa no aparece en imagen.

Se recomienda los tonos pastel, neutros y mates.

## **La fotogenia y el maquillaje.**

El maquillaje es un complemento básico que influye en el aspecto del comunicador. El maquillaje matiza los tonos de la piel, los brillos, refuerza labios y cejas, compensa el tono azulado de la barba, neutraliza el exceso de rojo en las orejas, e introduce un efecto de claridad en los ojos hundidos.

El maquillaje corrector consigue reducir las características faciales menos agradables, al mismo tiempo que realza las partes más atractivas. No se preocupe en exceso por estos detalles y deje la iniciativa a los especialistas.

## **4. OTROS GENÉROS INFORMATIVOS**

### **La conferencia de prensa.**

Es un encuentro que se justifica cuando el asunto a tratar tiene especial trascendencia para la opinión pública. Entraña la ventaja de que permite el contacto con una pluralidad de medios en una sola vez, pero también el riesgo de tener que

abordar en profundidad una materia que los portavoces deben dominar para no defraudar a quienes dedican un tiempo precioso de su trabajo (2-3 horas le supone a un periodista la cobertura de una rueda de prensa en una gran ciudad).

Si el periodista no obtiene una información sustanciosa, se esforzará él en hacerla interesante “forzando” los hechos para hacerla atractiva al público, lo cual puede jugar en contra de los intereses de la organización convocante. También, puede ocurrir, como consecuencia de la falta de interés de la convocatoria, que el periodista se resista a acudir a la próxima, pensando que volverá a perder el tiempo.

Prevea que cada periodista busca un titular diferente al de su competencia, lo cual es natural y no debe ser motivo de preocupación. Aceptemos que cada medio tiene su ideología. Aprovecho para decir aquí que cada medio le cuenta a su lector lo que éste espera que le cuenten. Es curioso observar los enfoques tan dispares que ofrecen los distintos medios sobre un mismo hecho. Lease, por ejemplo, una manifestación en la calle con motivo de una protesta ciudadana. El periódico A habla de 100.000 personas; el B, de 50.000 y el C, tan solo de 10.000. Cada uno enfatiza o minimiza la cifra según esté a favor o en contra de la causa que la propicia. Si se trata de un diario de corte izquierdista no espere grandes loas a los empresarios.

## **Requisitos:**

### **\* Que sea un tema de especial interés:**

No se debe convocar a un periodista para facilitarle una información que podría haber obtenido cómodamente por e-mail. Espera también encontrarse con altos responsables de la organización, que es lo que dará enjundia a la información.

Desde luego hay que descartar las conferencias de prensa-banquete en las que se habla mucho, no se dice nada y lo mejor de todo es el festín que se les organiza a los periodistas, de lo que suelen estar ya bastante hartos en todas las partes del mundo.

### **\* Que no coincida con otros acontecimientos importantes:**

Hay que seleccionar cuidadosamente el día y la hora adecuados con el objeto de evitar las ausencias de los periodistas atraídos por otros focos noticiosos: una declaración programada del Gobierno, una caída espectacular de la Bolsa el día anterior, una visita de Estado. Recomiendo que se celebren los primeros días de la semana y a primera hora de la mañana.

### **\* Facilite información por escrito:**

*"Verba volam scripta manet"*, las palabras se las lleva el viento y

lo escrito permanece. Hay que ofrecer las ideas centrales por escrito, que ahorrará esfuerzos al periodista y facilitará su publicación literal, si están convenientemente redactadas. Es la mejor ocasión para ofrecer gráficos, mapas, fotografías que ilustren la información que resultará más atractiva para el lector.

**\* No incurra en fugas de información la víspera:**

El fracaso de las convocatorias de prensa se deben, en ocasiones, a que algún medio se adelanta con la información el mismo día que se iba a ofrecer, debido a que la víspera alguno de los organizadores ha contado una parte sustancial a un medio. Es legítimo que el periodista sagaz sonsaque el contenido adelantándose al resto de sus colegas, pero el organizador debe estar alerta.

**\* Varios portavoces:**

Deben ser los altos representantes de la organización los que comparezcan en la rueda de prensa. Resulta frustrante y extraño que el periodista no vea al responsable máximo presidiendo la reunión. Lo importante es quién lo diga.

Recomiendo que el Presidente/Portavoz esté arropado por especialistas que puedan tomar la palabra ante preguntas de cierta complejidad.

Se debe estar preparado para el resumen de un minuto que piden algunas veces los medios audiovisuales. Es un ejercicio difícil de realizar, que merece un ensayo el día anterior.

Finalmente, en las conferencias de prensa conviene no perder la autoridad a la hora de establecer un orden en el turno de preguntas y a la de cerrar el acto.

Es habitual, que los periodistas pregunten algo más cuando haya acabado la rueda de prensa, con el fin de dar originalidad a sus artículos. Conviene tener cuidado para no decir algo en contradicción con lo expuesto en la conferencia de prensa y que pueda convertirse en un titular indeseado.

Para los que no sean muy jóvenes me permito recordar el talante del general **De Gaulle** en relación a sus comparencias ante los medios de comunicación. Extraigo unos comentarios de un reportaje escrito por **Feliciano Fidalgo** (murió hace unos días, lamentablemente) en el diario El País (17.6.1990) con motivo del aniversario de la muerte del que fuera Presidente de la República francesa. (...) *"Sus conferencias de prensa eran un dechado de mercadotecnia... en la sala del Eliseo convocaba a más de mil periodistas y diplomáticos franceses y extranjeros... todas las ideas maestras eran anunciadas en las legendarias ruedas de prensa"*. (Es decir, no hablaba de cosas de poca monta).



*(...) "En apariencia, el desarrollo de estas reuniones era espontáneo, pero la realidad revelaba una puesta en escena meticulosa. De Gaulle escribía a mano todos los temas de actualidad que él deseaba que fuesen tratados en la conferencia de prensa, y después de corregir, borrar y rehacer, aprendía de memoria hasta las comas".*

*Con los periodistas, que se pegaban por estar allí, empleaba un truco simple: en vez de contestar a cada pregunta, los invitaba a que las formularan de antemano; él se encargaría de agruparlas a continuación por temas, y así respondía a grupos de preguntas: En una ocasión tenía en hablar de Ben Bella, el presidente argelino, y como la nadie le planteara una cuestión ad hoc, él mismo reflexionó ante la asistencia: 'Creo que alguienquería saber algo de Ben Bella'. Y soltaba lo que le cumplía. En un chiste De Gaulle aparecía diciendo: 'Señores periodistas, les ruego que hagan las preguntas correspondientes a mis respuestas"*

## **Nota de prensa y el artículo periodístico.**

La nota de prensa, como el artículo periodístico deben ser sustanciosos, es decir, contener una noticia (interés, novedad y actualidad). Si no cumplen esa condición será difícil que tengan justificación en los medios.

## **La estructura básica de un comunicado es:**

*Titular:* Una frase que resuma lo importante

*Primer párrafo o entrada:* Que contenga la respuesta a las preguntas que se formula en cualquier noticia periodística: Qué, quién, cuándo, cómo, dónde y por qué.

*Orden decreciente de interés.* Lo menos importante debe ir al final

En cuanto a la redacción, me remito a lo que señalo en el capítulo correspondiente sobre la expresión oral y escrita. Sobre su utilización cabe decir lo siguiente:

### **\* Ha de personalizarse su envío.**

Se dice que "no hay nada más agradable que oír o ver tu nombre escrito" y es por lo que es recomendable que los comunicados vayan dirigidos a una persona que con certeza sepamos que se va a ocupar directamente de su tratamiento en el medio en cuestión. En ocasiones será el editor, el director, el redactor jefe o el redactor, pero siempre haciendo constar su nombre y apellidos.

Con independencia de cuál sea la forma de envío: e-mail, fax, carta en mano, conviene además que confirmemos que el comunicado ha llegado a su destinatario, con una simple llamada de teléfono. Entre los innumerables mensajes y noticias que se reciben cada día, en cualquier redacción, de cualquier medio, es frecuente que muchos se descarten si el periodista no ha sido

advertido de su importancia. Muchas veces no hay tiempo para leer y seleccionar lo que llega y no nos debe sorprender que en ocasiones nuestras notas no se publiquen.

**\* Destinada a todos los periodistas, sin discriminaciones.**

Un comunicado oficial debe llegar a todos los medios, sean afines o no. Cada medio lo manipulará o lo adaptará con más o menos fortuna pero ningún medio debe ser privado de una información de interés.

**\* Que sea oportuno.**

Como todo en la vida, debe hacerse a tiempo. Por interesante que sea el comunicado si no llega a tiempo a la redacción, será difícil que aparezca al día siguiente, si se tratase de un diario. Indáguese cuando se produce el cierre de las páginas en diarios y revistas y téngase en cuenta que la radio y la televisión pueden difundirlo en cualquier momento.

Sirva como anécdota/ejemplo de la oportunidad, el caso de **Nixon** cuando viajó a China en el año setenta y dos y era la primera vez que un Presidente de USA viajaba a ese país. A su regreso, los asesores se dieron cuenta que el Presidente llegaría a Washington de madrugada. El avión presidencial, entonces, forzó una escala y retrasó su llegada hasta las 12 del mediodía con el fin de que todas las televisiones ofrecieran imágenes de Nixon descendiendo por las escaleras del

avión, y que la gente pudiese admirar el hecho histórico que había protagonizado.

**\* Nombre de contacto para ampliar la información.**

Debe figurar siempre una persona de contacto y un teléfono que permita al periodista ampliar el contenido del comunicado, si lo desea.

**\* Cada medio impone ciertas condiciones.**

Piense que los medios marcan diferencias en cuanto al tratamiento de la información:

- Las agencias de noticias son las que deben recibirlo en primer término, ya que su difusión asegura alcanzar todos los medios posibles. Los diarios de información general deben recibirlo pronto también para conseguir un hueco entre las muchas ofertas de información que reciben diariamente
- La radio pide siempre que alguien cuente el comunicado, porque la base es el sonido. El portavoz debe estar dispuesto a intervenir en cualquier emisora, para contar y no leer el comunicado.
- La televisión no difunde aquello que no tiene imagen. Como en el caso de la radio, el editor de la televisión busca que el portavoz lo cuente a través de una entrevista o declaración.
- Los semanarios y revistas en general no se conforman con el comunicado que ya publicaron los diarios, sino con algo más

extenso y detallado que permita ser actual cuando aparezca la publicación una semana después.

- Internet y otras redes permiten mantener un servicio de comunicaciones dirigidas a la prensa para que puedan ser consultadas por cualquier periodista en cualquier momento.

## **Los voceros de la organización.**

El vocero es aquella persona que habla en nombre de la organización ante la opinión pública. Su papel es muy relevante porque "es la cara y los ojos de la organización". En comunicación no hay sociedades anónimas.

La complejidad de las organizaciones no hacen aconsejable tener un solo vocero. Además, la presencia permanente en los medios de la misma persona cansa a quien la realiza y le "quema" ante la audiencia. Es por lo que creo que se justifica una estrategia de portavoces diversos que mantenga la presencia de la organización en los distintos foros.

## **El portavoz por antonomasia.**

El Presidente tiene la atribución de ser el portavoz natural. Le guste o no. Me sorprende cuando me dicen en algún país

que "al Presidente no le gusta salir mucho" o "el Presidente es muy tímido", ¡Caramba!, ¿qué hace entonces ahí?. Carece de sentido que un Presidente ponga reparos a dar la cara cuando en realidad es elegido para representar a la organización, incluidos los medios de comunicación. No estoy tampoco preconizando el exceso (la sobreexposición a los medios es aún peor).

Podemos distinguir dos clases de portavoces: institucionales y técnicos.

### **Portavoces institucionales.**

El Presidente no puede "quemarse" como digo, ni puede estar dedicado exclusivamente a atender compromisos informativos, y por eso tiene la necesidad de delegar sus funciones en otros cargos representativos de la asociación, Vicepresidentes y el Secretario General.

La función del Presidente es comparecer en actos de carácter institucional y atender los requerimientos de la prensa en circunstancias de especial trascendencia.

**Harvey Jones**, Presidente de The Economist (no sé si lo seguirá siendo) señalaba que *"las principales actividades a las que debe dedicarse un presidente de empresa (entiéndase también organización) son la planificación estratégica y la comunicación"*. La misma revis-

ta señalaba que son muchos los presidentes de compañías en Estados Unidos que dedican ya el 60% de su tiempo a la comunicación. Se deducía que a la comunicación tanto interna como externa.

### **El portavoz especialista.**

Actúa cuando se trata de aportar una opinión técnica sobre un determinado asunto. Conferencias, entrevistas y consultas de medios de comunicación suele ser lo habitual.

A diferencia de Estados Unidos no creo que en nuestros países sea aceptada la figura del vocero profesional, aquel que sin ocupar un cargo de relevancia, desempeña la función de transmitir a la opinión pública los pareceres de la organización. No digo que ocasionalmente pueda justificarse, pero resulta extraño que alguien que no tiene representación ni capacidad de decisión hable con autoridad en nombre de un organismo.

## **5. NOTAS SOBRE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS**

Es de suma importancia para determinados sectores empresariales, cuya actividad está vinculada a situaciones de riesgo y de peligro, como es el caso, por ejemplo, de las empresas químicas y de energía; las relacionadas con la salud: alimentación, farmacéuticas, etc.; con la seguridad en el trabajo: constructoras, minería, pesca; entre otras.

Con independencia del Plan general de Comunicación que toda empresa debe tener, conviene establecer un Plan específico de crisis que ayude a superar situaciones adversas, en las que se pone en juego la credibilidad de la compañía.

Las situaciones de crisis pueden ser de muy diversa índole (accidentes laborales, falta de calidad de los productos, catástrofes en el centro de fabricación...) pero lo peor es que nos sorprenda y no tengamos previsto cómo actuar. En la vacilación se produce aún mayor desgracia.

Hay que admitir que estas situaciones son las más atractivas para los medios de comunicación, pero también es verdad que aunque duras para la compañía, brindan una oportunidad para demostrar seriedad ante la sociedad, si se actúa



con cautela y previsión. **Lo fatal de una crisis, aparte de los daños humanos y materiales, es que la opinión pública no reciba de la empresa un mensaje que explique las causas, los remedios y las medidas para impedir que vuelva a ocurrir.**

Cuando se ofrecen explicaciones a los medios, la gente acaba por aceptar que las desgracias son inevitables. Nadie está a salvo de nada, a pesar de las medidas de seguridad, porque cualquier obra humana es imperfecta. **Todo es perdonable si se comunica con sinceridad.**

**Las crisis, desde el punto de vista de la comunicación, se caracterizan por:**

- Incertidumbre sobre la trascendencia de lo que ha ocurrido.
- Excesos de demanda informativa: los medios se interesan de forma intensa e inmediata.
- Es siempre imprevisible: En la mayor parte de las ocasiones, nunca se sabe cuando puede ocurrir lo luctuoso.

La estrategia de situación de crisis requiere:

\* **Elaboración de un Plan** en el que se prevean la mayor parte de las situaciones trágicas que se pueden producir en la empresa.

- Accidentes
- Huelgas
- Otros conflictos
- Actos delictivos
- Etc.

- \* **Portavoces autorizados**, que según la magnitud o las especiales características de la crisis, han de convertirse en los interlocutores permanentes ante los medios y hacia los que toda la organización debe encauzar la información que se deba transmitir.
- \* **Elaboración de un argumentario** para, en cada caso, conocer los mensajes básicos, a partir de los cuales se ha de ofrecer un caudal informativo a los medios.
- \* **Concienciar a las personas** que puedan verse involucradas en el conflicto para que actúen y colaboren con el equipo de crisis, facilitando información a los que tienen la responsabilidad de ofrecerla en tiempo y forma a los medios y a otros ámbitos.
- \* **Entrenar al equipo de comunicación** para que sepa como se debe articular la información que hay que transmitir.

**Algunas consideraciones para los portavoces ante situaciones de crisis.**

\* *Pensar antes de declarar.*

Siempre se habrá de meditar previamente lo que se va a comunicar a la prensa, por inmediata que sea la obligación de comparecer en entrevistas y declaraciones con motivo de algún accidente. El portavoz tiene derecho a informarse sobre lo que va a comunicar y reflexionar sobre los mensajes que va a transmitir a la opinión pública. No cabe ni la improvisación ni la precipitación.

\* *Conocer el plan de crisis.*

La reacción ante la crisis requiere una planificación previa; sentido común y rapidez en la oferta de la primera versión sobre lo sucedido. Si se lleva la iniciativa, será más fácil evitar falsedades, rumores y alarmas innecesarias.

\* *Un portavoz autorizado.*

En todo Plan de Crisis ha de estar prevista la intervención ante los medios de un portavoz concreto y de un sustituto. No puede haber portavoces ocasionales, salvo en contadas excepciones. Ninguna otra persona estará autorizada para hablar, aún cuando haya vivido el suceso (trabajadores, testigos, vigilantes).

\* *Los periodistas deben ser aliados.*

Se ha de asumir que cumplen su trabajo y que los directivos de la empresa deben ser sus aliados en el afán de informar convenientemente a la comunidad.

\* *Que no se adelanten los testigos presenciales.*

Ignorar a los reporteros no supone evitar que hablen del suceso (a veces, llegan al lugar del accidente antes que los bomberos). Lo harán, a pesar de todo. Pero, además, lo harán con errores, exageraciones y apoyándose en la versión de testigos, curiosos y personas ajenas al hecho que pueden dar visiones apocalípticas de lo ocurrido.

\* *Cumplir los compromisos.*

Cuando un portavoz señala que informará a la prensa en un tiempo determinado (5, 10, 15 minutos o el tiempo que sea) debe cumplir escrupulosamente su compromiso.

\* *Facilitar su trabajo.*

Habilitar un área o local que facilite el trabajo de los periodistas. No conviene que deambulen sin control alguno por las instalaciones afectadas.

\* *Evitar la terminología técnica.*

El portavoz debe evitar en sus declaraciones la terminología técnica, procurando ser breve e ir al grano.

\* *Sin comentarios.*

Nunca decir "sin comentarios". La ausencia de una declaración del portavoz hace indefectiblemente culpable a la empresa y acentúa la trascendencia de los hechos. Cosa distinta es explicar el porqué de no poder contestar a determi-

nadas preguntas, ya sea por ignorar la respuesta ya porque no proceda.

\* *No especular.*

A algunos periodistas les gusta hacer hipótesis: "¿Qué hubiera pasado si hubiese habido más gente cerca del lugar donde...?". Especular con lo que "podría haber ocurrido" es peor que el hecho en sí. Si se habla de ello, de inmediato se convierte en real para la audiencia.

\* *Cuidado con las entrevistas en directo.*

Cuidado con las emisiones en directo. Es preferible la declaración grabada, que permite la repetición, en el caso de que no salga bien a la primera. Si no existiese esa posibilidad por imperativo de los medios, siempre será recomendable que se ensaye la declaración ante una persona de confianza, antes de ponerse ante las cámaras y micrófonos.

\* *Los nombres de las víctimas.*

Nunca se darán los nombres de las víctimas sin que previamente hayan sido informados los familiares más directos.

\* *Humanidad ante todo.*

En los comunicados y declaraciones es recomendable dar prioridad y relevancia más a los daños humanos que a las pérdidas materiales.

\* *Nunca olvidar.*

No se olvide que las buenas relaciones con los periodistas deben fraguarse en situaciones previas a la crisis.

No trate de mentir a la prensa. Se acabará descubriendo la verdad y la empresa y sus portavoces perderán credibilidad ¡PARA SIEMPRE!.

No deje nunca de consultar con su asesor/a de comunicación y mantenerle en el vértice de los contactos con los periodistas.

### **Algunos ejemplos dramáticos.**

Hay muchos ejemplos que podrían ilustrar este apartado, pero sólo citaré uno lejano ya en el tiempo y que se ha convertido en un caso de manual. **Stuart Diamond**, periodista que trabajó en el New York Times comentaba en una entrevista reciente en la revista Facetas, la situación que vivió como profesional cuando reventó la planta química de Union Carbide en Bhopal (India) a finales de los años setenta, en la que murieron cientos de indios y algunos miles quedaron afectados:

*En forma similar, nunca se deben ocultar las malas noticias en el campo de la tecnología, pues la gente las descubre tarde o temprano. En otras palabras, es muy importante no crear un vacío de información. El día del accidente de la planta química de la Union Carbide en Bhopal, mis editores de The New York Times me enviaron a Virginia Occidental, donde la firma tenía una instalación*

*similar a la de la India. Mi misión consistía en hacer un recorrido por la planta y escribir un artículo, a partir de lo que la Unión Carbide tuviera que decir. Hablé con el personal de la oficina de prensa de ésta en Connecticut, donde la compañía tiene su sede, y todos fueron muy amables. En seguida me trasladé a la planta acompañado de un fotógrafo, pero cuando llegamos a la puerta, los funcionarios de la empresa ya habían cambiado de opinión.*

*Al ver que tenía mucho tiempo libre, decidí entrevistar a la gente en las tiendas y otros establecimientos del lugar. Cuando muchas de esas personas me dijeron que estaban muy preocupados por el peligro del cáncer, me pareció que acababa de hallar el tema de otra historia. "Empleos vs. Cáncer en un Valle de Química". Al día siguiente me comuniqué con la Union Carbide y les dije: "The New York Times desea publicar un reportaje sobre ustedes en la primera página de su edición de mañana; no veo inconveniente en que el texto sea largo, mientras sea de buena calidad, sólo hay dos posibilidades: que me dejen visitar su planta, me digan cómo funciona y me den la información que desean transmitir en mi artículo, o bien que yo publique "Empleos vs. Cáncer en un Valle de la Química". Decídanlo ustedes.*

*Ellos optaron por la segunda opción. De pleno se negaron a abrir las puertas de sus plantas. A la postre nos permitieron hacer la visita, seis meses después, pero ya entonces el periódico había publicado una serie devastadora sobre el caso Bhopal, en*

*la cual se habló de muchas infracciones a los procedimientos. Cuando al fin pudimos publicar el artículo sobre la planta de Virginia Occidental-el cual, por cierto, le agradó mucho a la compañía-les recordé que si hubieran permitido su publicación seis meses antes, no se habrían ganado en tan alto grado la mala voluntad del público (...)*

Dice para concluir: *“Las enseñanzas que nos dejan los incidentes de este tipo son que **las empresas deben tener un plan para las crisis y reunir el material de apoyo mucho antes que se presente un evento con magnitud de noticia, además de asegurarse de que todos los reporteros tengan su número telefónico**”.*

Hay ejemplos en positivo como el caso de Jhonson & Jhonson con el famoso Tylenol, cuando en el año 73 un demente introdujo veneno en las cápsulas y murieron siete personas en la ciudad de Chicago. Antes de saberse que era un loco, la compañía reaccionó retirando 31 millones de envases del mercado, se informó a la clase médica y al público para que evitasen la ingestión del producto. Lo que es importante resaltar es que ante la duda, la compañía se puso de parte del público, el cual quedó profundamente agradecido a la compañía desde entonces. La revista Fortune publicó, al poco tiempo, un reportaje en el que se presentaba a J&J como la empresa más admirada en USA.





# PARTE III

1. RASGOS DEL LÍDER EMPRESARIAL .....	251
2. PROMOCIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA .....	260



# 1. RASGOS DEL LÍDER EMPRESARIAL.

## La somatognosia.

Naturalmente, me refiero al líder empresarial en su condición de alto representante de un grupo de empresarios, bien sea de carácter nacional, regional, local o sectorial. Sus facetas son muy diversas como las de cualquier otro líder social y político. Me permito ahora enunciar algunos rasgos que creo debe reunir su figura, aprovechando las reflexiones de algunos relevantes autores.

**Amando de Miguel**, eminente catedrático de Sociología señala que *"La primera cualidad que debe desplegar un dirigente es la de saber dónde está, él mismo y la sociedad donde se asienta. La llamaremos con pedante ironía "somatognosia". Literalmente quiere decir conocimiento de dónde está el cuerpo de uno. (...) Incluye no sólo a los directivos de las empresas, sino a personas al frente de diversas organizaciones.*

*No se forman bien. Se confía demasiado en las cualidades innatas, entre las que está, por cierto, la de saber hablar en público. Digamos que sobre todo este particular, la naturaleza no ha sido generosa con los españoles (...)*

*(...) Hay otras cualidades más adscritas, con las que se nace o*

se hace uno en su biografía con independencia de la formación. Por ejemplo, **la empatía o capacidad afectiva, para ponerse en el lugar de otro**. Supone cualidades accesorias de **imaginación y creatividad**. Añádase un especial **espíritu de trabajo**, que consiste en realizar la tarea encomendada con la máxima dedicación y finura. Por ejemplo, el dirigente, como "profesional" que es, cuando habla en público, lleva siempre escrita su intervención, pero sabe decirla sin leerla. (...)

Es lo opuesto al pesimismo, la desconfianza o el fatalismo. Equivale a **la convicción de que se pueden superar los obstáculos** para conseguir los fines de las organizaciones que el dirigente representa(...)

El dirigente supera a algunos "profesionales" estrictos en el sentido de que le interesa no sólo el conocimiento de la realidad, sino su transformación. El "profesional" es un **innovador**, pero, cuando es un dirigente, despliega con soltura la cualidad de **gestor**. No sólo consiste en saber organizar, sino en acompañar esa experticia con un notable grado de **altruismo**. El dirigente no puede serlo si no es a través de conseguir la satisfacción de los demás, más allá, claro está, del círculo íntimo. El buen gestor no se conforma con la cuenta de resultados, sino con la inmaterial cuenta de satisfacciones. Naturalmente, no hay que satisfacer sólo las demandas de los empleados de las respectivas organizacio-

nes, sino las de los clientes y, aún más, las del público. Ésta es una nueva manera de entender la economía de mercado en las sociedades complejas".

Otra faceta que debe tener el líder, además de las enunciadas por De Miguel, es el humor. **Eugene Burdick**, en su libro "La novena ola" dice que *"el presidente perfecto ha de ser un hombre de gran simpatía; que inspire confianza más que admiración, y que no sea tan perfecto que parezca inverosímil (...) y debe poseer un genuino sentido del humor"*. Alguien dijo también que *el peor pecado de un hombre público es resultar aburrido y un proverbio chino afirma que si no sabes sonreír ni te dediques a la política ni pongas una tienda de collares*.

Ya en 1647, **Baltasar Gracián** apuntó en "El arte de la prudencia" esta otra cualidad tan fundamental: *"La finalidad principal de la prudencia es no perder nunca la compostura. De ello da prueba el verdadero hombre, de corazón perfecto (...). Uno debe ser tan dueño de sí que ni en la mayor adversidad nadie pueda criticarle por haber perdido la compostura. Así será admirado como superior"*.

Recuerdo que hace unos años la revista Fortune publicó un artículo sobre las siete claves del liderazgo, entre las que destacaba "no perder nunca la calma". Efectivamente, el autocontrol es una clave del liderazgo.

Otro fundamento de la inteligencia emocional es la perseverancia. Según los expertos, la energía va a donde va el pensamiento. La experiencia demuestra que trabajar con ahínco, perseverar para triunfar y sobre todo, tener una magnífica obsesión es esencial para alcanzar el éxito. **Ray Kroc**, fundador de la cadena McDonald's dio un buen ejemplo de ello, y por eso escribió: *"Persevere. Nada en el mundo puede reemplazar a la perseverancia. El talento no lo hará; nada es más común que los fracasados con talento. El genio no lo hará tampoco; el genio sin recompensa es ya proverbial. La educación no lo hará; el mundo está lleno de ruinas humanas instruidas. Perseverancia y determinación son las únicas virtudes omnipotentes"*.

También el líder ha de ser una persona intachable en cuanto a honradez y honestidad. No está de más recordar que los escándalos públicos por unos u otros motivos acaban con la trayectoria de líderes políticos y sociales en las diversas partes del mundo. Como seres humanos, todos podemos tener una debilidad y cometer errores, pero creo que también hay que tener humildad para reconocer el fallo y asumir nuestra responsabilidad. Por citar un solo ejemplo, muy controvertido y reciente, el affaire **Clinton**: a pesar de los intentos de muchos republicanos por hundirle, la opinión pública de alguna manera ha acabado perdonándole incluso algo tan penado en los Estados Unidos como el perjurio, porque ha aceptado los hechos y asumido sus "culpas".

## **La ética en los negocios.**

Ya dije en capítulos anteriores, que la comunicación supone un ejercicio de transmitir hechos y pareceres de lo que realmente hacemos y somos. La apariencia, el maquillaje y el disimulo son la contraparte de una verdadera imagen pública que se consolida y acrecienta por una actuación sujeta a unos valores, a unos principios, a un código de conducta comúnmente aceptado. También señalé que el término empresa se asocia con prácticas inmorales o ilícitas de naturaleza muy diversa que aunque se encuentren amparadas por una forma jurídica en nada tienen que ver con el espíritu empresarial.

Es por lo que además de hacer una efectiva política de comunicación -insisto- para transmitir lo que realmente somos, debemos mantener un determinado comportamiento, que se denomina ético porque tiene una base moral de respeto y consideración hacia el cliente, el trabajador, el accionista, el proveedor e, incluso, la competencia.

La ética empresarial debe irradiarse desde las organizaciones que aglutinan a los empresarios para lograr dignificar su actividad en los países donde habitualmente se pone en duda no ya el prestigio, sino las bondades de la empresa, y donde al empresario honrado se le confunde con el oportunista, con el mafioso que maneja turbiamente el entorno. Como siempre, apporto con humildad lo que son líne-



as de actuación ética en otros países y que pueden invitar a la reflexión de terceros y, por supuesto, adaptarse a la realidad de cada país.

### **Los objetivos básicos de un código ético empresarial serían:**

- Preservar la reputación de la clase empresarial como fuerza social autónoma, responsable y éticamente correcta.
- Contribuir, a través de este comportamiento, a la mejora del sistema social.

### **Los principales interesados son:**

- Organizaciones de empresarios.
- Empresas.
- Dirigentes empresariales.
- Asesores.

### **Los principios generales, brevemente enunciados, apuntan al deber de:**

- Actuar con transparencia.
- Favorecer la promoción profesional y la seguridad en el trabajo.
- Mantener un comportamiento ecuánime en conflictos con clientes, proveedores y competidores.
- Cortesía e integridad en el trato con la Administración y los partidos políticos.

- Protección del medio ambiente y prevención de cualquier forma de polución.

El admirado profesor **Rafael Termes** resume en su tratado sobre ética empresarial lo que ésta realmente significa y la manera de ponerla en práctica. Es revelador el ejemplo de que *"pretender que un empresario se comporte éticamente por motivos económicos es tan insensato como pretender que una persona se abstenga de beber un veneno porque tiene mal sabor. Este tipo de formación terminaría educando empresarios que estarían condenados a morir envenenados en cuanto se tropezasen con venenos cuyo sabor les resultase agradable. Quedemos, pues, con que hay que ser ético en los negocios sencillamente porque los que andan en negocios son personas"*.

Termes aclara que la ética realista que él propugna *"no descansa en ninguna convicción religiosa ni mucho menos en la fe cristiana, ya que su formulación podemos situarla cinco siglos antes de Cristo. Es una ética válida para un hombre de empresa tanto si es judío, católico, protestante, mahometano o agnóstico. Basta que acepte la existencia de la naturaleza humana y los principios que de ella se derivan"*.

Los significados de la ética realista son, según Termes, los siguientes:

1. *No hay una ética de empresa esencialmente distinta. No hay más que una ética que no varía según lugares, tiempos y ámbitos de actuación.*

2. *El sujeto de la ética es la persona, no la organización empresarial. La empresa no tiene responsabilidad ética, aunque puede tener responsabilidad jurídica. Si el camión de la entidad atropella a un niño, ésta debe pagar la indemnización, porque tiene la responsabilidad jurídica. Pero la responsabilidad moral -si la hubiera- habría que exigírsela al conductor (si se diera el supuesto de que hubo imprudencia), y quizás también a sus superiores (si, por ejemplo, el mantenimiento del camión era insatisfactorio, o se le obligaba a circular a demasiada velocidad, etc.).*
3. *No siempre coincide con la legalidad. Ni todo lo ético es legal, ni todo lo legal es ético. Una cosa no es moralmente buena porque sea legal, ni es mala porque no lo sea.*
4. *La ética nos dice, en términos generales, lo que hay que hacer y lo que hay que evitar, pero una vez conocido el criterio, hay que saber aplicarlo a casos concretos.*
5. *La ética, salvadas las exigencias del bien común, no puede imponerse coactivamente ni en la vida privada ni en la pública ni en la empresarial, sino que hay que aceptarla libremente.*
6. *Se trata de una ética racional de fines y medios. Las virtudes son los medios para alcanzar los fines, y son tales como "decir la verdad, explicar claramente lo que se hace y por*

*qué se hace, mantener la palabra dada, cumplir el compromiso adquirido sobre el importe y la fecha de pago, desempeñar fiel y eficazmente el cometido profesional, remunerar justamente el trabajo, exigir el cumplimiento de los subordinados y ser leal con ellos, servir la calidad anunciada sin disimular los defectos, y tantas otras cosas que son manifestaciones de las distintas virtudes". Entre todas las virtudes que el profesional, y sobre todo el hombre de empresa, ha de poner en práctica, destaca la virtud de la prudencia, que es la que conforma las restantes virtudes.*

### *La lucha para el saneamiento del ambiente.*

Termes afirma que la ética no se refiere sólo a lo que no se debe hacer, sino que apunta hacia la excelencia. "Los directivos empresariales que quieran de verdad ser éticos no pueden conformarse con resistir al entorno corrupto; deben luchar por cambiarlo, y para ello hay varios caminos: primero, denunciando las actuaciones inmorales conocidas y probadas, cuando hay razonables esperanzas de que se actúe contra ellas; segundo, fomentando comportamientos éticos en la profesión o en el sector, sobre todo por la vía de la ejemplaridad; y, tercero, actuando, junto con otros, para lograr un cambio cultural e, incluso, legislativo, mediante la promulgación y aplicación de leyes que ayuden a erradicar la corrupción".

## **2. PROMOCIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA.**

### **Acciones dirigidas a diferentes sectores sociales.**

La promoción social de la empresa no sólo descansa en la imagen que se proyecta en los medios convencionales de comunicación sino que hay acometer nuevas actividades orientadas específicamente hacia sectores que son clave en el desarrollo de un país. Podemos definir un amplio repertorio, pero creo que los más destacados son: los jóvenes, el mundo intelectual y artístico y los políticos. Hay otros, no menos importantes como las Iglesias, por el fuerte arraigo que tienen en muchos países, los Ejercitos, ONG's y asociaciones diversas como pueden ser los grupos ecologistas, de los que se podría hacer un estudio más minucioso que no ha lugar en este breve trabajo.

### **Los jóvenes.**

La empresa tiene que entrar en el entorno escolar y universitario. Los jóvenes necesitan conocer el mundo empresarial tal y como se les forma en el conocimiento del funcionamiento del Estado, en ciencia y tecnología o en religión. En nuestros países existe un vacío en la formación básica del estudiante en materia empresarial y económica e incluso, el escaso conocimiento

que se puede brindar, presenta enormes distorsiones.

Guardo un ejemplo que me facilitó hace un tiempo un colega mexicano de lo que se enseña oficialmente en las escuelas en México sobre el significado de la actividad empresarial en la sociedad. Se trata de un libro de texto, editado por la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social del Gobierno del Estado de México. Extraigo algunos de sus párrafos:

*"Capitalismo: es el modo de producción capitalista. Al igual que en el esclavismo y el feudalismo, existe la propiedad privada de los medios de producción. El dueño de los medios de producción recibe el nombre de capitalista o burgués. Éste, para la producción de mercancías, alquila a otros hombres, llamados trabajadores o proletarios, que venden su fuerza de trabajo (su capacidad física y mental) a cambio de un salario.*

*Las ganancias que obtiene el capitalista industrial se originan en la riqueza producida por el trabajador". "El capitalista obtuvo una ganancia sin participar directamente en el proceso de producción; es decir, la riqueza fue creada por el obrero y el capitalista se apropió de ella. (...) Cada burgués produce aquello que le produce más ganancias y no lo que satisfaga las necesidades de la población (...) Existen muchos trabajadores desempleados. Esto se convierte en una ventaja para el capitalista.*

*Algunas campañas publicitarias motivan a la población para que compre productos innecesarios".* Son sólo algunos pasajes que no necesitan comentario.

Los jóvenes que se preparan para su carrera profesional ya sea en centros universitarios o en centro de formación profesional también son ajenos a la realidad de la empresa y ni siquiera disponen de una orientación adecuada para encauzar su vocación, porque salvo raras excepciones, viven la inercia del entorno. Podríamos resumir algunas de estas grandes carencias:

- En la escuela y en la Universidad no existe una instrucción general sobre la libre empresa y no se alienta la vocación empresarial. Hay honrosas excepciones en la educación de élite.
- Los jóvenes universitarios tienen grandes dificultades para encontrar trabajo, aun cuando están mejor preparados que las generaciones anteriores. La falta de experiencia y una formación excesivamente teórica imponen una seria dificultad para su contratación.
- Ninguna administración pública impulsa de forma decidida la creación de empresas. Todo lo contrario, la burocracia es una carrera de obstáculos que desanima cualquier empeño, en muchos países.
- La mayor parte de los jóvenes que acceden a las responsabilidades de una empresa son hijos o familiares de empresarios.

- Existen unos tímidos programas de formación de empresarios bajo la iniciativa siempre excepcional de las Asociaciones de Jóvenes Empresarios.

La experiencia de países más avanzados pone de manifiesto las bondades de algunas iniciativas que servirían para paliar las deficiencias señaladas.

Propongo algunas iniciativas para superar estas deficiencias

**\* Escolares:**

- Campañas informativas y divulgativas en escuelas, con medios audiovisuales, haciendo "vivir" la realidad de la empresa al niño mediante su participación en concursos y premios escolares. Visitas a fábricas, en compañía de sus profesores.
- Inclusión en los libros de texto de lecciones relativas a la economía y a la empresa, en donde se explique con cierta objetividad lo que es la empresa y no tanto la parte atroz de la historia del capitalismo.
- Acciones formativas destinadas al profesorado para su preparación en la enseñanza de economía y empresa.

**\* Universitarios:**

- Las organizaciones deben promover la vocación empresarial a través de programas conjuntos con la Administración, Universidad y empresas individuales mediante los que se consigan:



- Facilitar los trámites para la creación de empresas.
- Información sobre posibilidades de negocio.
- Asesoramiento sobre planes de viabilidad y recursos.
- Formación sobre dirección de la compañía. Cursos a distancia a través de redes extranet y en soporte CD ROM y televisión digital.
- Reconocimiento a las iniciativas juveniles que hayan logrado un cierto éxito empresarial: Premios al Joven Empresario.
- Programas de vocaciones empresariales, en colaboración con las Asociaciones de Jóvenes Empresarios
- Financiación de becas de estudios o líneas de investigación en departamentos o cátedras universitarias, con el patrocinio de empresas de determinados sectores económicos estratégicos (telecomunicaciones, agricultura intensiva, informática, promoción y marketing, comercio internacional...).
- Prácticas profesionales en las empresas de estudiantes de los últimos años de carrera.
- Conferencias de empresarios y directivos en los programas extracurriculares que organizan las Facultades universitarias.

## **Los intelectuales y la empresa.**

La empresa también necesita acercarse al mundo intelectual porque en él residen las ideas y el conocimiento de lo que

condiciona el presente y el futuro. La empresa necesita de los pensadores para poder responder a muchas interrogantes que va imponiendo la evolución del mundo. La empresa de antaño poco o nada tiene que ver con la de hoy y mucho menos con la que está por llegar. Las nuevas formas de dirección de negocios basado en el conocimiento; la gestión de los recursos humanos; el autoempleo; el sector informal un verdadero problema pero que puede convertirse en una potencialidad; el impulso a la mujer empresaria; aplicaciones de la nueva tecnología a los procesos de producción son algunos de los grandes asuntos que creo deben ser objeto de reflexión entre la empresa y los estudiosos: (psicólogos, economistas, juristas, humanistas, sociólogos, etc.)

- Creación de Institutos y Escuelas empresariales, donde no sólo se imparta la enseñanza de las ciencias empresariales sino se abran líneas de investigación sobre las grandes cuestiones del desarrollo económico y empresarial.
- Creación de think tanks o Centros de pensamiento empresarial en los que se analicen las tendencias sociales, en armonía con lo que pueden aportar las empresas más avanzadas.
- Programas de debate y publicaciones en los que participen profesores universitarios y las mentes más privilegiadas del país.

Las Fundaciones brindan unas enormes posibilidades de apoyo al desarrollo intelectual y artístico por medio de sus Premios y Becas, cuyo valor aparte del pecuniario es el reconocimiento a una labor ejemplar de un artista, de un científico y de quien tiene el deseo de servir a la colectividad, a través del estudio y la investigación.

**Juan Manuel del Amo**, Secretario de la Fundación CEOE dice que *las empresas, que son elementos básicos para la democracia y el progreso de la sociedad, crean riqueza y empleo y, consiguientemente, bienes y servicios, guiadas por el sano principio de la competitividad y el legítimo beneficio. En cambio, las Fundaciones tienen en su horizonte los valores de cooperación y solidaridad. Los valores de la competitividad y la cooperación, aparentemente irreconciliables, se complementan porque tiene un denominador común que es la libertad.*

El Estado debe garantizar las condiciones necesarias para el ejercicio real de esa libertad, y mucho más cuando, como se ha demostrado en todos los países occidentales en los últimos años, la Administración Pública no puede aspirar a resolver todos los problemas que plantea la sociedad.

Las empresas cada día van dedicando parte de su beneficio a patrocinar iniciativas culturales, científicas y sociales procu-

rando un beneficio al ciudadano a cambio de obtener un reconocimiento por parte de la Comunidad. Todo en el vida tiene una finalidad y es muy loable que la empresa encamine sus pasos hacia sectores estratégicos para el desarrollo científico, la educación y el arte.

La realidad cultural, artística y científica entraña también la existencia de empresas y empresarios. Los artistas y los intelectuales, los profesores, la clase científica son una parte muy importante del motor social. Por emplear términos informáticos, serían algo así como el “*software*”, mientras que las empresas pueden ser el “*hardware*” y la red por donde discurren las iniciativas que al final llegan convertidas en beneficios para el ciudadano.

## **Los políticos.**

Alguien ha dicho con fortuna que el buen político es el que antes ha trabajado en la empresa y ha aprendido a administrar recursos y superar los problemas cotidianos con los que convive a diario el empresario.

Los políticos, tanto los que ocasionalmente gobiernan como los que integran los órganos legislativos, cualquiera que sea el partido político, ostentan la responsabilidad de elaborar leyes

que afectan a la vida económica y empresarial del país. Existe toda una actividad definida de lobby (cabildeo) que utiliza estrategias para influir en representantes políticos y gobernantes. Cosa diferente es plantear la formación y la divulgación a los políticos en general de forma continuada, al margen de esos momentos críticos de negociación.

### *El programa Empresas-Parlamentarios*

Es una feliz iniciativa del Circulo de Empresarios (organización empresarial española) que se inspira en la experiencia de varios países y que desde 1987 desarrolla un ambicioso programa de intercambio de conocimiento entre empresas y diputados de todos los partidos políticos presentes en el Parlamento español. Dicho de forma resumida, los parlamentarios tienen la oportunidad de conocer las empresas por dentro, mediante estancias programadas --que no meras visitas-- que se prolongan durante meses en el corazón de 52 empresas participantes y los empresarios, por su parte, acceden a conocer los entresijos de la maquinaria legislativa del Parlamento nacional y de los regionales. Además se organizan con regularidad jornadas y seminarios; encuentros y otras actividades divulgativas.

La Asociación Internacional Empresas-Parlamentarios agrupa a

Estados Unidos, Finlandia, Nueva Zelanda, Países Bajos, Reino Unido y Suecia.

El plan de trabajo del parlamentario, dirigido por el tutor de empresa, aborda aspectos tales como la visión general de la empresa; actividades básicas de la dirección; el proceso de toma de decisiones en la empresa; las relaciones laborales; impactos en la empresa de la legislación vigente y de su aplicación práctica por el Gobierno; entre otros.

Los principios que inspiran los programas son independientes y no partidistas; tienen un contenido recíprocamente educativo e informativo; no podrán aprovecharse para ejercer presión sobre el político; transparencia de la empresa y confidencialidad del diputado, etc.



# PARTE IV

1. LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	273
----------------------------------	-----





# 1. LA COMUNICACIÓN INTERNA

Tan importante como la comunicación hacia la opinión pública es la comunicación orientada al asociado. Lo que diferencia a un empresario asociado a una organización de otro que no lo está, estriba en que el primero es alguien informado y se siente debidamente representado. Participa en las decisiones con sus propuestas y es consultado con regularidad para diseñar las líneas de actuación.

La comunicación interna persigue la cohesión de la organización para poder ser un ente fuerte ante sus interlocutores sociales: gobierno, políticos, prensa, ámbito internacional. El afiliado se pregunta ¿qué me aporta el pertenecer a esta organización?, sobre todo cuando paga una cuota por su afiliación voluntaria. En abstracto, todos aceptamos que la organización defiende nuestros intereses, pero lo que valoramos es si la organización nos presta la atención debida, nos invita a participar y si nos identificamos con ella mediante un ejercicio continuo de comunicación.

Oí una vez a un alto dirigente empresarial decir algo así como: *“Deben estar ocurriendo cosas importantes en la organización porque llevo meses que no me entero de nada”*.

Las organizaciones empresariales crecen y se hacen fuertes no sólo por sus recursos sino por la base de afiliación que tengan. He conocido organizaciones de poderosísimos empresarios sin ninguna capacidad de influencia porque no eran sólidas y en gran parte debido a la falta de una estructura comunicativa. Otras, en cambio, aparentemente más débiles son fuertes porque el afiliado está plenamente integrado y asume vivamente los objetivos de la organización, me refiero a los pequeños comerciantes, taxistas, agricultores, que tienen un gran poder de movilización y solidaridad en sus decisiones, no sólo ya en España sino también en otros países.

La membresía tiene muchas facetas pero todos los estudiosos coinciden en que la comunicación interna con el afiliado es la sangre de la organización y por comunicación hemos de entender no sólo la que se ejercita para reclamar la cuota sino aquella que mantiene informado al asociado de los temas que le interesan y le facilita un cauce para la participación y el debate de sus problemas.

**Informar** es un paso previo para conseguir **unificar criterios**. Tan peligroso es para una organización que la gente no logre ponerse de acuerdo, porque nadie conduce la discusión, como que no haya debate porque nadie diga nada. *“Cuando en una organización todo el mundo piensa lo mismo, es que sólo piensa uno”*.

Una organización empresarial debe servir también para dirimir las diferencias internas que puedan existir entre distintos grupos empresariales y evitar que el enfrentamiento salga a la luz pública con todo lo que ello implica de debilidad frente a terceros, sean fuerzas sindicales o gobiernos.

Es lamentable observar cómo en muchos países la falta de fortaleza de las organizaciones radica en el enfrentamiento entre asociaciones y grupos empresariales que se integran en su seno, y que además utilizan la prensa, como arma arrojadiza para hacer valer sus posiciones, sin reparar en el inmenso daño que se produce a la imagen pública del empresariado en general.

Los políticos y gobernantes se suelen frotar las manos cuando observan división entre la clase empresarial, ya que les permite nadar en la ambigüedad y “subirse al caballo ganador” cuando sea preciso y arrogarse el papel de árbitro con todo lo que ello implica de pérdida de iniciativa para las partes. La prensa obtiene el beneficio de mantener viva la controversia y alimentar el morbo de los lectores. Los únicos que pierden suelen ser los empresarios.

Admitida que la discrepancia es saludable y consustancial a la conducta humana y que puede aflorar en el seno de la organización empresarial, conviene que sea ésta la que trate internamente de encauzar las fricciones y evite que “los trapos sucios” salgan a la luz. Ha sido muy útil en la CEOE el principio de que

“mantengamos en privado nuestras discrepancias y hagamos público aquello en lo que estamos de acuerdo”, como fórmula para dar consistencia a la organización. Una organización no puede resultar fiable si no es capaz de controlar las posturas enfrentadas de sus socios y ofrecer a sus interlocutores sociales una línea de actuación definida. En la disparidad de criterios viene la inseguridad y la debilidad en las argumentaciones cuando se quiere negociar o lograr un objetivo. **La organización es una suma de muchas voces para conseguir que se oiga una sola.**

Veremos a continuación de que forma podemos lograr una estrategia sencilla de comunicación interna.

## **Objetivos básicos de la comunicación interna.**

El empresario es de por sí una persona pragmática y muy ocupada con su negocio. La vinculación con una organización le supone siempre un sobreesfuerzo de tiempo y de trabajo. Es por ello por lo que la organización tiene que extremar sus cuidados para lograr una buena MOTIVACIÓN del afiliado (que se identifique con sus fines) y que perciba que su participación es fecunda y no entraña malgastar el tiempo en reuniones estériles; que la información que recibe a través de los diferentes medios le es útil, le mantiene al día y sus inquietudes son consideradas oportunamente.

En consecuencia, los objetivos de la comunicación deben ser:

- \* Propiciar un debate sobre los grandes asuntos que preocupan a los empresarios en general (fiscalidad, Seguridad Social, mundo laboral, relaciones internacionales) y a determinados sectores o grupos de empresas en particular (turismo, medio ambiente, infraestructuras, seguridad ciudadana, etc.)
- \* Informar regularmente de las actividades y gestiones que realiza la organización en diferentes ámbitos (estudio de las repercusiones de una ley, negociaciones con sindicatos y gobierno, viajes de trabajo, planes sociales, etc.) e impartir criterios sobre determinados asuntos que todos los asociados deban defender al unísono en su campo de actuación.
- \* Recibir las propuestas de los asociados y darles cauce para la discusión y creación de posturas y estrategias frente a los poderes públicos y el resto de las fuerzas sociales.
- \* Procurar la movilización empresarial en favor de la unidad de los empresarios nacionales y como medio también para denunciar los grandes problemas del país ante los poderes públicos. .

## **Medios para la comunicación interna.**

Cuando hablamos de comunicación interna en organizaciones y en empresas nos obsesionamos con los medios y nos preocupamos del sentido de la comunicación y de si esos medios cumplen su función de informar, es decir, si los mensajes llegan realmente a las bases.

No sé de qué vale que hagamos una revista o un boletín muy costosos, si nuestros asociados no los leen, bien porque no resulta atractivo o sencillamente porque los contenidos carecen de interés o son expresados mediante una jerga técnica que nadie más que los especialistas pueden entender. Me pregunto también para que sirve tanta tecnología cuando compruebo que las páginas web de Internet de organizaciones e instituciones están desactualizadas o cargadas de una información desordenada; o cuando el e-mail urgente no llega a la pantalla del destinatario porque el sistema o el servidor ha fallado o el procesador de textos no coincide con el del otro, etc.

También, qué número de horas pérdidas en reuniones interminables, qué derroche de visitas o encuentros mal programados. En fin, creo que merece una reflexión los medios que podemos emplear y cómo hacerlo eficazmente para conseguir una buena comunicación con nuestros asociados, en ambos sentidos.

## ***El calor de la comunicación personal.***

No hay mejor comunicación que la personal. Resulta curioso que hayamos abandonado en los países más o menos desarrollados la costumbre del encuentro y de la conversación cara a cara. En nuestra vida profesional y casi también en la familiar hemos pasado a hacer un uso desmedido del teléfono que en muchas circunstancias se justifica pero que en otras tantas no. Los vecinos que están puerta con puerta se llaman por teléfono para hablar minutos, por no decir horas, cuando sus voces además de por el hilo se oyen por las ventanas contiguas del patio. El móvil o celular ha destruido hasta la emoción de la espera: desde cualquier punto te llaman para decir que ya llegan, que están partiendo, que se encuentra allí o acullá. En cualquier sitio te pueden localizar en una reunión, en un concierto, en un velatorio, en mitad de una misa... Ahora comienzan las prohibiciones de que se mantengan conectados por ejemplo en la sala de conciertos... Me acuerdo de una anécdota que se atribuye al genial violinista y director de orquesta **Rostropovich** que, en mitad de un concierto que el dirigía oyó el timbre de un teléfono móvil en el patio de butacas. Con el gesto del compás en las manos, volvió su rostro hacia el descortés espectador y en tono enérgico le dijo: "Dígale que estoy ocupado".

Entre todos los medios que se pueden contemplar para lograr la comunicación con los afiliados, ninguno más directo que el



contacto personal, aunque ya sé que no siempre es posible, pero es bueno que éste sea el primero en nuestras actuaciones y no antepongamos otros menos eficaces.

Una organización tiene cara y ojos en la figura de su Presidente y de su Secretario General, llámese también Gerente, Director General y son ellos los primeros que, a mi juicio, tienen que brindar ese calor humano y personal al asociado. Ese es para mí el mejor medio de comunicación interna de una organización. Lo he comprobado a través de la experiencia. El líder de hoy es un hombre/mujer más de diálogos que de poderes. Es una persona que sabe escuchar y dialogar.

La unidad empresarial en España no se ha logrado sólo con acuerdos solemnes entre organizaciones, ni estrategias complicadas entre sectores, sino se ha ido alcanzando a través de los viajes, visitas y encuentros que José María Cuevas y su Secretario General, Jiménez Aguilar han mantenido con las bases empresariales en todos los rincones de España. De esta forma, la CEOE se ha ido ganando la confianza del empresariado y ha logrado la unidad y coherencia de la clase empresarial española, a pesar incluso del esfuerzo de algunos políticos por dividirla con la creación de patronales paralelas, por citar sólo un ejemplo.

¿En qué se sustancia este contacto directo entre Presidente y las bases?. No me voy a extender en una larga lista de recomenda-

ciones ni voy a detallar aquí ahora los distintos tipos de reuniones y encuentros que se pueden llegar a realizar, porque creo que cada país, cada organización puede modelar el suyo con arreglo a su cultura y necesidades. Me referiré sólo a ideas generales de actuación en este ámbito de la comunicación interna.

- **Viajes periódicos del Presidente y del Secretario General** a las distintas provincias o demarcaciones territoriales del país, con el fin de conocer "in situ" los problemas de los empresarios de la zona. Los empresarios de base desean que sus líderes nacionales conozcan de cerca la realidad de su región, de la cual se sienten profundamente orgullosos. La organización cúpula tendrá en estos contactos la oportunidad de diseñar una política empresarial de Estado, basada en el estudio de los sectores y de las zonas concretas del país.

Inicialmente, estas visitas fueron el germen de muchas asociaciones de carácter territorial, a las que se les facilitaba un modelo de integración y participación en CEOE.

- **Visitas a la organización cúpula.** La comunicación interna como es obvio se completa con la correspondencia y no cabe duda de que la organización cúpula debe convertirse en "la casa de todos los empresarios", facilitando que sus asociados la visiten y tengan una oportunidad de presentar sus inquietudes y ser oídos por sus máximos responsables.

- **Reuniones de estudio y decisión.** Es el medio adecuado para el debate de los temas que le preocupan al empresario y es la antesala para las propuestas que se presentarán a Sindicatos y fuerzas políticas. Son las relativas a Comisiones y Comités que trabajan con estrecha vinculación con los órganos de dirección (Junta Directiva, Comité Ejecutivo y Asamblea General).
- **Congresos y actos de movilización empresarial.** Son actos multitudinarios que tienen por objeto el debate nacional o sectorial sobre asuntos de gran trascendencia que interesan sean conocidos por los poderes públicos y a la sociedad en general. Al tiempo, sirven para reafirmar la identidad del empresario que en muchos países se encuentra muy debilitada por las circunstancias tan adversas del entorno.

Estas magnas concentraciones van precedidas de unas jornadas de reflexión interna, en las que se analizan los problemas y se buscan soluciones que ya en forma de propuestas se pueden ofrecer finalmente al Gobierno para su implementación.

Me permito señalar algunos de los rasgos característicos de estas convocatorias siguiendo los criterios del experto, **Román Adrados**, Adjunto al Presidente de la CEOE:

- **Deben reunir al mayor número de empresarios posible**, de todas las regiones, de todos los sectores; grandes, pequeños y

medianos, si la convocatoria tuviese carácter nacional.

- **Han de tener una identidad propia**, ligada a la organización convocante: su fundamento ha de quedar resumido en un eslogan con un símbolo que permitan una clara identificación de los participantes con el espíritu de lo que les reúne. Aparecerá en todas las comunicaciones que se realicen antes y después del acto (cartas, panfletos, pegatinas, pins, etc. Algunos de los eslóganes utilizados por la CEOE en los últimos años han sido: "Reaccionemos: unidad, libre empresa y prosperidad"; "El futuro, una empresa de todos"; "La empresa española ante la nueva Europa"; "Una apuesta por el empleo"; "La empresa con la juventud", entre otros.
- \* **La convocatoria debe prepararse minuciosamente.** La experiencia señala que hay que realizar unos actos previos de información sobre la convocatoria para lograr que sea realmente un acto multitudinario. No basta con enviar una invitación porque la gente no acude cuando piensa que se trata de un acto rutinario más. Estos actos informativos pre-congreso pueden tener carácter territorial y sectorial: se organizan en distintas zonas del país (acuérdense de las más olvidadas y de las más distantes de la capital) y con los sectores más estratégicos para que a la vez que se les informa a los empresarios ellos aporten sus sugerencias para debatir en la concentración.

\* **Selecciónense las ponencias y a los oradores más representativos.** El acto ha de estar vertebrado a través de ponencias que contemplen los problemas vivos y las aportaciones de los empresarios sobre cada tema. Aprendimos de los actos multitudinarios franceses que los discursos debían ser testimoniales, con vivencias reales de los empresarios, y no largas piezas oratorias, que se recrean en los grandes conceptos, pero que suenan huecos y distantes.

Se deben elaborar las ponencias recogiendo el sentir de las organizaciones y buscar los oradores adecuados para presentarlas. No importa tanto la expresión formal como que el mensaje sea auténtico y llegue al corazón de la gente. Recuerdo cómo pequeños empresarios han hecho llorar al público contando algunas vicisitudes de su negocio y cómo otros han arrancado ovaciones con propuestas que se expresaban con toda la sencillez del mundo.

Todos conocemos cuán tediosos se hacen los discursos largos y densos que empiezan por aburrir a quienes los leen que, por cierto, no suele coincidir con quienes los han escrito. Conocí a un cura que me contó que cuando se alargaba en sus homilias en la misa observaba que lo peor no es que la gente empezase a mirar el reloj, sino que se lo llevase a la oreja pensando que el reloj se había parado. Otra anécdota relacionada con la duración de los discursos es aquella en la que el conferenciante antes de empezar a hablar preguntó al organizador del acto: "*¿De cuánto tiempo dis-*

*pongo para mi intervención?" La respuesta fue muy elegante: "Vd. dispone de todo el tiempo que quiera. Los que estamos aquí reunidos permaneceremos en la sala tan sólo 15 minutos"*

**\* Hágase un espectáculo que además entretenga a la gente.**

Lo serio no tiene por qué ser aburrido. La dinámica de presentación debe ser muy parecida a un espectáculo en el que participe el público. He observado que cuando se hace algo aburrido, todo el mundo se tiene que ir rápido aduciendo que tiene problemas en su oficina, pero cuando la convocatoria es atractiva a nadie le importa pasar varias horas disfrutando del ambiente festivo-empresarial, incluso con su familia.

Para hacerlo entretenido, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- \* Utilice medios audiovisuales: Los temas más áridos a exponer son más fáciles de digerir con imagen, buena música y una buena locución de un profesional (acordémonos del impacto tan favorable que nos producen los documentales de televisión sobre cualquier temática).
- \* Hemos comprobado que en vez de la sucesión de discursos de unos y otros representantes empresariales, que se solapan y repiten las mismas ideas, resulta más dinámico presentar los temas a través de un coloquio donde un maestro de ceremonias presente el contenido a tratar; contraponga los distintos puntos

de vista, anime el debate y dosifique la palabra de los intervinientes, logrando un tono cercano como si de un programa de televisión se tratase. Un ejemplo: si hablásemos de "Juventud y Empresa" contaríamos con el testimonio de un joven empresario para que explicara los avatares del comienzo de su carrera; de un empresario mayor que ofreciera su experiencia y su consejo; de una mujer que luchó contra la discriminación; de un banquero que se compromete a apoyar nuevos proyectos...

\* **Invitación a representantes del Gobierno y resto de fuerzas sociales para que escuchen "in situ" las sugerencias de los empresarios.** Además, cualquier personalidad política contribuye a dar brillo al acto: crea expectación y atrae a la prensa.

\* **Invitación a los medios de comunicación.** Si no aparece en los medios el acto es como si no se hubiese celebrado. Por ello, hemos de facilitar la tarea de los medios, en general, y de los fotógrafos, en particular. Nos quejamos muchas veces del agobio que nos producen los fotógrafos en su deseo de captar las mejores imágenes y después buscamos en los diarios las mejores tomas del acto. No es de extrañar que cuando se han puesto dificultades a la prensa gráfica nos encontremos con que las fotos no sean las mejores. Los fotógrafos mandan y hay que darles prioridad.

## Los medios internos de difusión

\* **Las publicaciones impresas.** Son las destinadas a informar acerca de lo que es la organización, sus actividades y sus estudios sobre los diversos temas que interesan a los empresarios. Cuidemos el contenido y la forma y sobre todo que resulte inconfundible que pertenecen a nuestra organización. Son tarjetas de identidad y de presentación. He intentado sistematizar lo que podría ser el catálogo de publicaciones de una organización, sin afán de ser exhaustivo.

### ***1. Publicaciones institucionales***

#### *- Presentación de la organización:*

Debe explicar la razón de ser de la organización, sus objetivos, los servicios que presta al asociado y su estructura organizativa.

La edición debe ser traducida a los idiomas correspondientes de los países con los que se puede mantener una relación.

#### *- Memoria anual de actividades:*

Es obligado en cada ejercicio publicar un resumen de la actividades desarrolladas por la organización en sus diferentes ámbitos de actuación.

Recomiendo que sea lo más breve posible y que se destaque lo que es verdaderamente esencial. La rutina no hay por qué reflejarla. La Memoria de la Confederación de Empresas Danesas se pre-



senta en un díptico del tamaño de un folio, y no es precisamente, porque hayan realizado pocas actividades.

- *La revista de la organización*

Mi primera impresión es que se pone mucha ilusión por los redactores y muy poco interés por los lectores. La mayor parte de los boletines y revistas de corte empresarial adolecen de tres graves defectos: la información que se recoge suele ser muy extensa –cuando el empresario dispone de poco tiempo–, suele estar muy centrada en la figura del Presidente –se habla poco de los asociados y de sus representantes– y tiene escasa actualidad –las informaciones publicadas se alejan mucho de cuando sucedieron los hechos y poseen escaso interés para el lector.

Apunto algunas observaciones sobre este tipo de publicación.

- **Contenido: Interés, Novedad y Actualidad**. Deben ser los ingredientes básicos de toda revista que se precie. Como editores debemos preguntarnos: ¿qué les interesa a nuestros asociados/lectores de la actualidad empresarial y de lo que hacemos en la organización?. Yo creo que para averiguarlo nada mejor que preguntarles a los lectores más asiduos a través de encuestas.

Al lector hay que sorprenderle con datos y opiniones presentadas de forma ligera –gráficos, dibujos–, evitando los

plúmbeos informes de algunos economistas (“Dicen, con palabras que nadie entiende, cosas que todo el mundo conoce”. **Margaret Thatcher** le dijo a un periodista en la televisión: “*Vd y yo viajamos por carretera o ferrocarril, mientras que para un economista viajamos por infraestructuras*”).

- **Redacción periodística: brevedad, claridad, concisión.** Dicho en pocas palabras, que las informaciones no sean muy largas. Cualquier cosa por importante que sea se puede expresar en un folio (DINA4). **Churchill** exigía a sus ministros que sus informes no excediesen de un folio y medio porque decía que no los leería. No escribamos, por favor, para contarlo todo. Contemos lo esencial.
- **La diferenciación por secciones facilita la lectura.** Cualquier diario, revista, espacio de radio y televisión tienen delimitadas áreas informativas para que el lector o telespectador sepa donde encontrar indefectiblemente sin hacer mucho esfuerzo la información que vivamente le interesa. En el caso de las revistas empresariales podemos distinguir algunas secciones tales como: *Comentario Editorial; Economía y empresa; Mundo del trabajo; Actualidad empresarial; Formación; Los medios han dicho...; Última hora, etc.*
- **Los artículos de fondo y las entrevistas a personajes destacados** enriquecen el contenido de la publicación. Merece la

pena disponer de un grupo de especialistas que analicen la realidad económica-empresarial a través de sus comentarios de fondo y, también, resulta atractivo la entrevista a personas que tienen algo realmente interesante que contar.

- **La disposición de las noticias servirá para resaltar su importancia ante el lector.** A título meramente ilustrativo señalo algunos criterios tipográficos convencionales que dan sentido a las informaciones que brinda una publicación.
- La parte superior izquierda es el lugar más destacado de una página. El sentido de las agujas del reloj marcan el orden de interés decreciente. Lo menos visto es el ángulo inferior izquierdo.
- La página impar tiene mayor relevancia que la par.
- El número de columnas y las ilustraciones definen la importancia de la noticia.
- El recuadro es una llamada de atención sobre un aspecto concreto de lo tratado.
- Los titulares deben condensar en pocas palabras la idea vertebral de la noticia.

- Las fotos deben llevar siempre su pie, que le diga al lector que significa la imagen. (No es verdad la sentencia de que “una imagen vale más que mil palabras”. Compruébelo).
- Las familias de letras son muy numerosas, pero hay en todos los casos tres formas con un significado: La letra redonda o normal es la que se utiliza para el texto de la noticia; la cursiva suele utilizarse para resaltar una frase literal de alguien y para palabras extrañas o extranjeras; y la negrita para destacar sobremanera una frase importante.
- El papel y la impresión han de ser cuidadas, pero evitando excesos en cuanto a colores y calidades que originan altos costes innecesarios. El lujo tipográfico se justifica en algunos catálogos de productos, pero no tiene demasiado sentido en publicaciones de opinión, en las que debe primar la calidad del contenido y la agilidad en la presentación.

## ***2. Publicaciones técnicas.***

Sirven para expresar la postura de la organización sobre asuntos diversos. Podemos distinguir las siguientes:

- Periódicas. Son aquellas que contienen informes de situación: coyuntura económica, exportaciones-importaciones, conflictividad laboral, etc., y se editan regularmente.

- Las ocasionales, presentan un asunto de interés excepcional: los resultados de una encuesta sobre un asunto determinado; un informe de carácter sectorial (el turismo, el pequeño comercio, etc.); valoración de una ley; un discurso del Presidente, de especial interés.
- Las circulares o cartas constituyen la correspondencia habitual del Secretario General y del Presidente con sus asociados, para mantenerles informados del día a día de la organización.

### ***3. Publicaciones de campaña.***

Son aquellas que se editan con motivo de un acontecimiento especial. Tratándose de un Congreso, hablaríamos de los folletos que recogen el programa del acto, libro de propuestas, documentación para entregar a los asistentes, resumen de las ponencias una vez concluido el acto, etc.

### ***4. Otros documentos de interés para los asociados:***

- **Previsiones.** Tiene por objeto informar al equipo profesional y a los asociados acerca de las actividades previstas para un determinado tiempo: semanal, mensual.
- **Dossier de prensa nacional e internacional.** Seguimiento de lo que publican los medios impresos y los audiovisuales (radio y televisión). He comprobado que los resúmenes de prensa no sue-

len reflejar las noticias ofrecidas en la radio y la televisión, cuando en realidad son las que tienen mayor impacto en la opinión pública. El dossier debe ser un fino extracto de lo que dicen los medios sobre la institución, y no una mera recopilación de fotocopias de recortes de prensa, (un amigo que había pasado de trabajar de un medio a un gabinete de prensa me dijo “he pasado de reportero a *recortero* de prensa”).

- **Argumentarios.** He hablado ya de su importancia. Fijan la posición de los líderes de la organización sobre las distintas cuestiones que pueden plantear los periodistas en las comparecencias ante los medios de comunicación.

### **ESTRUCTURA DE LOS INFORMES EMPRESARIALES**

- \* **Destaque las ideas principales con titulares y subrayados.**
- \* **Índice de materias.** Por corto que sea, al lector le orienta saber de antemano que temas se tratan en el informe en cuestión.
- \* **Sitúe las conclusiones y recomendaciones al principio y no las deje para el final.**
- \* **Deje para los anexos la información densa o complementaria.**

**Recuerde también que:**

- \* **Las frases no tengan más de 20 palabras**
- \* **Los párrafos no más de 5 líneas.**

## Programas audiovisuales y en CD ROM.

El mundo audiovisual domina nuestra existencia. Hemos pasado de la galaxia Gutenberg a la de Marconi. El número de horas de consumo de televisión; la ubicuidad de la radio y el uso creciente de Internet nos dicen que los humanos en la actualidad somos esclavos de la imagen (**Lain Entralgo**: La gente no lee, mira) y por lo tanto, estamos obligados -con independencia de que nos guste o no- a utilizar el vídeo y otros sistemas audiovisuales para algunos tipos de comunicación con nuestros asociados. Algunas de las ventajas del audiovisual son que facilita que el destinatario retenga más información que la que percibe sólo por el oído; las imágenes son evocadoras, sugerentes; ayudan a explicar hechos complejos o remotos; un guión dramatizado informa y entretiene más que el busto parlante... pero hay que manejarlo adecuadamente para obtener buenos resultados.

Me permito brindar algunas recomendaciones básicas para su mejor utilización:

\* **Conviene seleccionar el público destinatario y definir un sólo mensaje.** Si no tenemos mensaje informativo interesante y atractivo, el programa será un fracaso, sea cual sea la forma que revista.

Es un error creer que el audiovisual sirve para cualquier tipo de público. No es lo mismo una congregación de empresarios,

que un grupo de estudiantes o amas de casa, o uno de inversores japoneses. Hay que pensar en el nivel intelectual y en el grado de interés del público para conseguir que el programa cumpla su fin. ¿Se imagina el resultado de un largo programa sobre protones y neutrones para explicar cómo funciona una central nuclear a un agricultor que tiene la escolarización básica?. Mi amigo José Antonio Méndez oyó una vez a un trabajador en Panamá: *“No me gusta lo que no entiendo”*.

**\* De una duración que no supere los 10-15 minutos.**

Recomiendo que no exceda de 10 minutos y que no se aborden demasiadas materias. Dos o tres aspectos sustanciales de lo tratado es lo que logra captar cualquier tipo de público sin mayor esfuerzo. Lo exhaustivo, cansa.

Como miembro del Jurado Internacional de Cine y Vídeo de Empresa ,durante muchos años en distintos países he aprendido que los programas sencillos e informativos son los que más gustan. A los responsables de la producción de estos programas, si me permiten, les hago especial hincapié en que hay que huir de las imágenes superpuestas que tanto gustan a algunos realizadores excéntricos, pero que acaban confundiendo al espectador. No hay que abusar de las melodías o de las obras excesivamente utilizadas para estas ocasiones: “Las cuatro estaciones de Vivaldi” la he oído, en cualquiera de sus movimientos en muchos vídeos cuando se alude a la Madre Naturaleza; la banda sonora de la película “Carros de Fuego”, siempre que se habla



de competir o de ganar mercados, por citar algún ejemplo. Y también, hay que huir de los guiones grandilocuentes que siempre enfatizan que la institución “es perfecta, es la mejor y siempre ha estado preocupada por el desarrollo del país”, sin explicar lo que hace o a lo que se dedica. En el caso de las empresas individuales todas son “líderes indiscutibles... Nuestros productos superan los más severos controles de calidad...”. *Las exageraciones acaban empequeñeciendo las cosas* (Tayllerand).

## **Aplicaciones del vídeo.**

- \* Vídeo institucional: presentación de la institución a potenciales asociados y a públicos de un determinado nivel que se relacionan con ella (homólogos extranjeros, inversores, políticos, etc.).
- \* Vídeo divulgativo: para dar a conocer o promocionar una actividad o un sector: “Lo que representa la empresa para los jóvenes”, “cómo se realiza un determinado proceso industrial”, “el sector turístico”, “el mecenazgo empresarial”, “la mujer en la empresa”. Es útil para acompañar a presentaciones, charlas, disertaciones, sobre los temas en cuestión.
- \* Vídeo formativo: para el entrenamiento en técnicas de dirección

(presentaciones en público, cómo celebrar reuniones, estrategias de marketing).

- \* El vídeo histórico: reproduce los momentos señeros de la historia de una organización que merecen ser conservados para la posteridad. Testimonios vivos que pueden ser irrepetibles (el primer acto de constitución de la organización, las palabras de un líder que murió).
  
- \* El especializado. es el destinado a quienes se les muestran aspectos técnicos de especial interés para su actividad profesional (obras de ingeniería, procesos industriales, etc.).

## **EL CD ROM.**

Es la tecnología multimedia con interactividad, lo que es igual, un soporte informático que combina la imagen, el sonido y el texto, para presentar un programa estructurado en el que el usuario puede entablar un “diálogo” de preguntas y respuestas sobre los temas que específicamente le interesan.

Está plenamente indicado para cursos de formación, programas de carácter documental y archivos de documentos, en los que la selección de temas se hace por medio de un menú con el que se consigue acceder al contenido que se desee, e

incluso, se puede “navegar” fácilmente por el programa mediante palabras clave (hipertexto) que nos sitúan con rapidez en campos informativos relacionados. En un programa financiero las palabras claves “Bolsa”, “balance”, “liquidez”, serían conceptos que nos trasladarían de un tema a otro sin mayor esfuerzo, con una ventaja sobre el texto impreso, y es que en el CD ROM, tenemos integrada la imagen de la televisión, la música, la voz humana, los gráficos, la reproducción de un documento...

El CD ROM permite también la impresión de lo que se ve en la pantalla del ordenador y es por lo que resulta tan útil que nuestros documentos más densos, como una memoria o un amplio informe puedan ser entregados en un pequeño disco, que contenga toda la información, del cual el destinatario puede imprimir aquella que le interese, sin tener que archivar el “librazo” en una estantería.

También es sabido que se puede combinar con INTERNET, de forma que el contenido básico del CD se puede actualizar con direcciones de la red a las que nos podemos dirigir para obtener información más abundante.

## **Formación multimedia para pequeños empresarios.**

A título puramente informativo quiero reseñar la experiencia de CEOE en el campo de la formación multimedia. A través del Instituto Superior de Estudios Empresariales, se ha formado hasta la fecha (marzo 1999) a unos 10.000 empresarios, especialmente pequeños y medianos, en distintas facetas de la gestión. Lo dirigen dos entusiastas de la tecnología y de la gestión, **Carmen González** y **Javier Rivera**. Rasgos sobresalientes de esta experiencia son:

- \* El pequeño y mediano empresario puede acceder a diversos **cursos prácticos de gestión**, desde su propia oficina o domicilio particular.
- \* El contenido de los programas multimedia se centra en muy diversos temas: área económico-financiera; gerencia; organización y diseño de estrategia; recursos humanos; marketing y ventas, calidad, entre otras materias.
- \* Este avanzado sistema permite al participante adaptar los cursos a sus necesidades concretas y poder “vivir” la experiencia de casos prácticos que ilustran la parte teórica.
- \* También dispone de un sistema de autoevaluación que le indica el grado de conocimiento adquirido del curso tras la realización.

- \* En todo momento el alumno cuenta con el asesoramiento de especialistas que le brindan la orientación necesaria y responden a sus posibles consultas.
- \* Otra de las ventajas adicionales de estos programas reside en que el alumno no precisa de estudios superiores previos.

Los soportes además del mencionado CD ROM son los disquetes (Enseñanza Asistida por Ordenador), el Videodisco Interactivo, manuales escritos de consulta y el asesoramiento a distancia de especialistas en la materia.

## **INTERNET y el correo electrónico.**

Sobra decir que es la gran herramienta del presente y del futuro en cuanto a su capacidad de envío y recepción de información multimedia, a cualquier parte del mundo y en cualquier momento. Las organizaciones pueden disponer de la página Web en la que se presenta toda la información a través de un servidor, que cualquiera puede consultar. Es una información básica, generalista que podría aparecer en cualquier folleto comercial. Cuando ya se quiere facilitar una información selectiva a solo un determinado número de personas (asociados) o a periodistas, por poner un ejemplo, estaríamos hablando de una Intranet, que es una red propia de la organización que nada más

pueden utilizar las personas autorizadas, provistas de una clave. A través de la red propia se pueden difundir informes, anuncios de actividades, resúmenes de prensa, circulares, etc.

También es de extraordinaria utilidad el correo electrónico o e-mail, que permite el envío y la recepción de mensajes en pocos minutos, ya sea a través de Internet o de otras redes de correo como Compuserve.

## **La videoconferencia.**

Permite una comunicación plena entre personas situadas en puntos remotos, dentro del territorio de un país o bien entre países diferentes. Es un medio excelente para ser utilizado cuando alguien como un Presidente quiere hacerse presente físicamente en una reunión importante sin desplazarse y desea transmitir un mensaje a los asistentes.

Señalaré sólo algunas de sus ventajas para la comunicación interna de una organización.

\* El sistema resulta económico si se valora el coste derivado del tiempo de las personas que se tienen que desplazar a un determinado punto, gastos de transporte y estancia, así como el esfuerzo físico y el riesgo que entraña un viaje largo.

- \* Es un sistema “vivo” porque permite que una persona, desde una sala de la organización, pueda ser vista y oída por todos los asociados en puntos distantes. También, es posible que varios interlocutores puedan establecer un diálogo a través de la línea de imagen y sonido.
- \* Permite conexiones con cualquier parte del mundo y así podemos mantener una comunicación directa con organizaciones homólogas de otro continente.

## **El canal propio de televisión digital.**

**Eduardo García Matilla** plantea que el futuro de la televisión no es solo ya la televisión generalista dotada de plena interactividad en la que el telespectador decide la programación a la carta, sino que además podremos disfrutar de una televisión para fines profesionales. El soporte digital permite superar las limitaciones del cable y de la onda hertziana y disponer de canales propios, con inversiones asequibles, por los que podamos transmitir contenidos audiovisuales a públicos muy específicos.

Tratándose de una organización empresarial, la televisión digital ofrece nuevas posibilidades para desarrollar cursos de formación dirigidos a los empresarios, y también, una inesti-

mable vía para informar sobre la actualidad de la vida empresarial.

### *Formación:*

Existe un catálogo amplísimo de cursos de gestión y habilidades directivas procedentes de Estados Unidos, Reino Unido, España, Francia, que pueden ser adaptados a las necesidades de cada país y que se pueden completar con manuales y el asesoramiento de especialistas.

### *Información:*

Se pueden producir informativos con carácter periódico que se refieran a las actividades de las empresas, el mundo del trabajo, la realidad internacional, las cotizaciones de Bolsa, los mercados de materias primas y un largo etcétera, que generalmente no se incluyen en los canales de televisión tradicionales.

Añádase también la importancia que como negocio puede tener un canal de televisión empresarial, en el que se incluyan contenidos publicitarios sobre productos que interesen a empresarios y directivos: máquinas herramienta; tecnologías de fabricación; muestrario de productos; Ferias nacionales e internacionales; demanda de servicios, etc.





# PARTE V

<b>1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>307</b>
---	------------



# 1. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN.

Alguien le preguntó una vez al Presidente de la CEOE que cuanta gente trabajaba en el departamento de comunicación de su organización y dijo “104 personas”, que era, por aquel entonces, toda la plantilla de la organización, incluyendo a los profesionales de todos los departamentos. Significa que la comunicación la ejercemos todos y no sólo los especialistas de un área.

El Departamento de Comunicación es un área que coordina, que vé, que escucha y pone palabras a la comunicación, pero que se alimenta de la materia prima que le brindan los órganos de gobierno y estudio de la organización y los distintos departamentos especializados.

Me gusta decir que el Departamento es un puente entre la organización y la sociedad y debería ser también el motor de la comunicación interna con los asociados. Digo que “debería ser” también el encargado de la comunicación interna, porque siempre se identifica Comunicación con relaciones públicas, o sea, relaciones con la prensa, protocolo e incluso asuntos públicos y lobby (cabildeo), mientras que se habla poco en el mundo organizativo empresarial de la comunicación interna, que se la limita muchas veces a la edición de una revista o boletín.

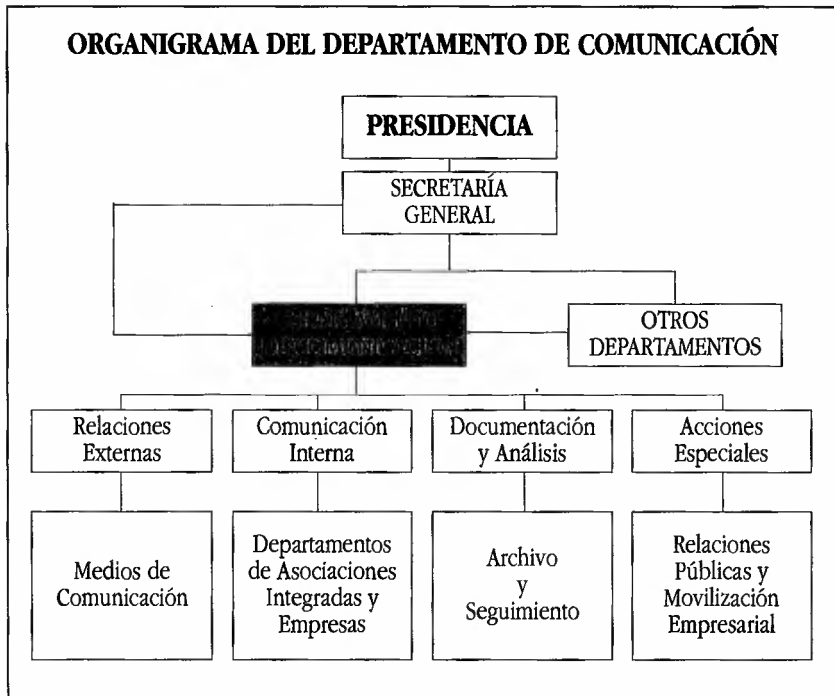
Antes de pasar a definir la estructura y las diferentes actividades que puede desarrollar este Departamento, me gustaría destacar sus rasgos más característicos y, sobre todo, lo que no debe ser, con el fin de que no haya malentendidos en cuanto a su rentabilidad.

### **Confiado a profesionales.**

Nadie duda de que el Departamento de Relaciones Laborales debe estar a cargo de juristas y entendidos en materia laboral; el de economía, de economistas o contadores, y el servicio médico, de un profesional de la medicina. Pues bien, he comprobado que en comunicación cabe de entrada cualquier profesión: psicólogos, sociólogos, ingenieros, químicos, músicos e, incluso, he observado que en algunos casos la persona que no puede desempeñar un cargo en un Departamento de los citados, si en cambio se le propone para Comunicación, como si éste fuese algo menor.

Por supuesto, que no tengo nada en contra de otras profesiones para que se vinculen con la Comunicación, pero estoy convencido de que es una materia delicada como para que se confíe a personas que, por ejemplo, desconocen lo que es una noticia, no saben cómo elaboran la información los medios; cuál es la sensibilidad de los periodistas, cómo redactar correctamente un texto; cómo editar un boletín de carácter interno o cómo organizar un acto multitudinario con autoridades.

## ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN



Admito que un licenciado en Ciencias de la Comunicación tampoco es garantía de bien hacer si la persona no es competente, pero en pie de igualdad, pienso que un profesional de la comunicación por lo menos se ha formado mínimamente en estas habilidades. Es más, creo que el profesional de la comunicación debe tener otros estudios relacionados con la empresa para poder hablar de ella y de sus problemas con conocimiento de causa.

Con independencia de su formación básica, el responsable de comunicación debe conocer los medios de comunicación y debe

saber transmitir la información en tiempo y forma. Además, es necesario poseer una cierta sensibilidad para las relaciones públicas y un grado de diplomacia que le permitan conciliar posturas enfrentadas entre sus jefes y los periodistas.

Un buen relaciones públicas no es necesariamente un joven, hombre o mujer, guapo, de buenas maneras y de buena familia, simpático, bien vestido. Eso puede ser también el perfil de una modelo, un artista de la televisión, una azafata. Con independencia de los aspectos formales creo que debe tener experiencia en el campo de la comunicación, formación humanística, conocimientos de Derecho y Economía, capacidad de expresión verbal y escrita, lector y tolerante en sus relaciones humanas. Doy por supuesto el sentido común y que goce de la confianza de quien le contrata.

### **Vinculado al centro de decisión.**

El encargado de la Comunicación tiene que ser una persona de total confianza de los dirigentes de la organización para poder estar plenamente integrado en los órganos de decisión y conocer de cerca los asuntos que puedan convertirse en objeto de información. Debe ser el asesor que indique en cada caso la estrategia a seguir y que facilite razones de porqué se han de hacer las cosas de una determinada manera. Incluso, que controle la información confidencial que no debe trascender.

Lo que no resulta práctico es que el responsable de comunicación haga lo que le dicen quienes no conocen la forma de trabajar de los medios. Conozco casos como los de que se difunda una nota de prensa a las 8 de la noche con la pretensión de que aparezca al día siguiente por la mañana en los medios, cuando éstos cerraron su edición a las 6 de la tarde; o que se ordene mandar un nota técnica o farragosa sin que se le permita al responsable de prensa que la redacte en clave periodística y que cunda la sorpresa cuando no aparece en ningún medio o se publica necesariamente alterada.

En algún país he visto que al responsable de comunicación no se le deja asistir a las reuniones de trabajo para evitar que los contenidos trasciendan a los medios, poniendo en duda su capacidad para discernir entre el interés periodístico y la confidencial de la organización. Si ese es el criterio, no creo que sea necesaria su contratación.

Es obvio que debe trabajar en estrecha colaboración con el resto de Departamentos de la organización.

### **No ha de servir de pantalla.**

El profesor, **Javier Fernández del Moral**, cuenta una anécdota que expresa con humor el sentir de muchos periodistas, cuando solicitan información de una empresa y saben que el responsable



de prensa, sistemáticamente, la niega o aplaza el requerimiento hasta no obtener el permiso de sus jefes, que siempre están muy ocupados para hablar con la prensa. Dice que el periodista cuando llama pidiendo información sobre un determinado asunto le ruega a la secretaria: “*Por favor, no me ponga con el mono, sino con el que toca el organillo*”. “El mono”, evidentemente es ese jefe de prensa que evita dar información y “el que toca el organillo”, es el directivo que sabe y puede dar una opinión documentada. En definitiva, la persona de comunicación debe ser un facilitador para los medios y no un escudo de sus jefes.

### **No es un seguidor.**

Se cree habitualmente que un buen responsable de prensa es aquel que es capaz de conseguir lo que se le antoje al jefe, lo que le viene en gana que se publique o no, dejando al margen los criterios propios de los medios. Salvo que se utilice *la mordida* con un periodista corrupto o se esté muy cercano a la propiedad del medio en cuestión, no es fácil que el asesor de prensa pueda imponer la decisión de lo que es o no es noticia en un medio de comunicación. El asesor no es dueño del medio ni por lo tanto puede determinar que una información aparezca en la primera página ni puede obligar al editor o director a que “levante” una información que pueda perjudicar a alguien. El profesional debe trabajar con razones más

o menos objetivas y respetar al periodista y al medio, aunque no compartamos sus criterios.

## **La rentabilidad.**

Los administradores se preguntan muchas veces dónde demostremos se ve la rentabilidad de la comunicación, del departamento destinado a esos menesteres y en qué se sustancia “eso de la imagen”. Por seguir con la comparación, todos los Departamentos ven sus frutos con informes, estudios, etc, pero en el dedicado a la imagen nunca se pueden medir los resultados y, por ende, se entiende que el coste no es una inversión sino un gasto.

Los propios asesores de comunicación nos hemos convencido de que lo nuestro no se puede palpar, hasta tal punto que hemos asumido como buena esa afirmación de que “vendemos humo”, cuando en realidad la comunicación es oxígeno, sin el cual resulta difícil la vida de la empresa o de la organización, tal y como sucede a cualquier ser vivo.

Simplificando mucho concluyo que la rentabilidad de la comunicación puede evaluarse por distintas vías: midiendo el impacto de las noticias en los medios (si son positivas o negativas) y mediante encuestas que nos permitan conocer el estado de opinión de la sociedad en general, y de determinados grupos, en par-

ticular (periodistas, jóvenes, políticos, etc.), acerca de nuestra organización y de los empresarios.

Son de interés también los estudios denominados “barómetros” por los que se detecta la percepción que tiene el público sobre asuntos de actualidad, como pueden ser las privatizaciones, las inversiones extranjeras en el país, etc.

Para medir la acción de la comunicación convendría hacer previamente una auditoría que nos dijese lo que la gente piensa a priori sobre la institución y comprobar lo que piensan después de un tiempo.

## **Estructura del departamento**

En un Departamento se pueden distinguir distintas áreas de actividad:

- Relaciones Informativas
- Comunicación Interna
- Documentación y Análisis
- Acciones Especiales

## **Relaciones informativas.**

Su función se centra principalmente en las relaciones con los medios de comunicación; atender a los portavoces de la organización en sus comparecencias y mantener un contacto permanente con los medios y los profesionales.

*Actividades que desarrolla:*

\* **Creación y actualización de la base de datos de los periodistas y líderes de opinión** y de los medios con los que se relaciona la organización:

Periodistas: nacionales, locales y corresponsales extranjeros. Los líderes de opinión son comentaristas, articulistas, especialistas que abordan asuntos relacionados con las empresas y cuyas columnas influyen también en la audiencia de cada medio. La base de datos debe tener el registro de su nombre, cargo en el medio y especialización

Medios: Agencias de noticias, nacionales e internacionales, diarios y revistas de información general, prensa especializada, emisoras de radio y televisión.

\* **Emisión de información.** La experiencia del Servicio Empresarial de Noticias.

Se trata de conseguir una emisión constante de información hacia los medios de forma que prácticamente a diario aparezcan publicadas noticias de la organización y de sus asociados. En esta línea, CEOE constituyó al comienzo de su andadura un servicio denominado “Servicio Empresarial de Noticias”, que ha dado fecundos resultados, hasta tal punto, que ha logrado el prestigio de cualquier agencia convencional de noticias económicas y empresariales.

Es una agencia singular de noticias empresariales que ofrece diariamente un servicio gratuito a los medios que desean expresamente recibirlo. A través de este servicio se canalizan las notas de prensa, declaraciones y tomas de posición de la organización sobre los temas más diversos.

Ofrece además informaciones procedentes de aquellos asociados que no disponen de los medios para transmitirlos. Las noticias se redactan como si de un despacho de agencia se tratará y se envía a través del correo electrónico o por fax a los diferentes medios.

Ventajas:

- Se logra periodicidad y regularidad en el envío de la información.
- El servicio se acredita porque es una fuente fidedigna de la organización
- Se ajusta a criterios de actualidad y de interés.

Otras tareas del Servicio de Relaciones Informativas, son:

- **Convocatorias de prensa:** Preparación de la documentación a entregar a los periodistas; seguimiento para lograr su asistencia; coordinación del acto para que en todo momento el periodista se vea atendido en el desarrollo de sus actividades: elaboración de textos; grabación de los medios audiovisuales; facilitar documentación complementaria...
  
- **Redacción de los borradores de artículos** que solicitan los periodistas de los directivos.
  
- **Coordina las agendas** del Presidente, Secretario General y otros directivos para las entrevistas que los medios solicitan.
  
- **Asiste al Presidente, Vicepresidentes y al Secretario General** en los contactos que mantienen con los periodistas con motivo de las visitas que realizan a provincias y al extranjero.
  
- Prepara y envía a los periodistas **las previsiones** de lo que puede ser noticia cada semana sobre la organización.
  
- Mantiene un **banco de documentos** a disposición de los medios.
  
- Mantiene una **relación constante a lo largo del año con los periodistas** para conocerles, facilitarles su trabajo y atender sus consultas..

- **Coordina el trabajo de los responsables de prensa** de las organizaciones asociadas.
- **Atiende las relaciones con la prensa extranjera.**
- **Organiza cursos de especialización para periodistas**, en colaboración con centros universitarios. También tutela las prácticas de becarios y profesionales en el seno del Departamento.

### **Comunicación Interna.**

Ya señalé que la comunicación interna es algo más que la revista para el asociado. Es un terreno tan amplio y que afecta tan directamente al corazón de la organización, que se hace difícil delimitar los campos y, desde luego, imposible de atribuir a un departamento o servicio concreto de la organización, porque cualquier actividad que se desarrolle con los socios tiene ese carácter. Ahora bien, si se pueden definir algunas actividades específicas que puede asumir como tal el Departamento de Comunicación, con el fin tan solo de poner en consonancia las relaciones públicas con el clima interno y lograr una cierta coherencia. Apunto sólo algunas líneas de actuación que complementan las acciones de la Presidencia y la Secretaría General, ya descritas.

- \* **Envío de información institucional a los asociados**, a través de boletines, e-mail, documentos de toma de posición, etc.

Como en el caso de los medios, hay que contar con una base de datos de los destinatarios y determinar la naturaleza de la información que vamos a enviar. Es habitual que el destinatario de la información sea el Departamento de Comunicación y la Secretaría General de la entidad asociada. Destaco que es necesario comprobar que la información llega adecuadamente al destinatario porque de nada vale enviar documentos si comprobamos que no se consultan. Tampoco, la abundancia de información es garantía de que sea útil para el destinatario. Dosificarla, orientarla y atender los requerimientos de los asociados es el gran servicio que se puede prestar.

- \* **Edición de la revista o el boletín**, con todo lo que ello lleva aparejado: selección de temas, redacción e ilustración, maquetación y ya después impresión.

- \* **Coordinación de los distintos departamentos de comunicación de las asociaciones integradas**. Reuniones periódicas.

- \* **Formación de portavoces** para sus comparencias en público y ante los medios de comunicación (véase el apartado correspondiente).



- \* **Formación de especialistas en comunicación.** Celebración de seminarios, en colaboración con Universidades, escuelas de negocios, etc.
- \* **Elaboración de argumentarios y manuales.**

## **El entrenamiento de los líderes y portavoces.**

Sinceramente, pienso que si los dirigentes no entienden bien las reglas de juego que imponen los medios, será muy difícil llevar a cabo una estrategia de comunicación coherente y que produzca buenos resultados. **Yvon Gattaz**, que fue Presidente de la patronal francesa, decía que *“un buen trato con la prensa se logra con entrenamiento y reflexión”*

Para conseguir una buena imagen de la institución tenemos que empezar por lograr una buena imagen de nuestros líderes y portavoces con la prensa. El Departamento de Comunicación tiene que ayudarles en esta tarea. Formarles, darles pautas de comportamiento para que entiendan el fenómeno de este tipo de comunicación --que es diferente a cualquier otro de hablar en público o en reuniones-- y sepan cómo reaccionar ante las preguntas de los periodistas, sean de prensa escrita, radio o televisión, tanto en situaciones de tener que transmitir noticias positivas como en situaciones adversas. Insisto: de la imagen

del líder, depende la de la institución y la del colectivo que representa.

Ante los medios de comunicación hay que cuidar tanto la forma como el fondo para evitar interpretaciones indeseadas por parte de los periodistas y del público, en general. La experiencia de 20 años nos indica que la mayoría de los portavoces tienden a hablar de forma desordenada, improvisando, abusando de terminología técnica y divagando ante preguntas concretas de los periodistas. Todo ello rebaja la credibilidad ante los medios y resta impacto a lo que se transmite.

El hecho de que una persona haya intervenido con asiduidad ante los medios no le garantiza que lo haga adecuadamente. Es más, en ocasiones se observa que estas comparecencias no han servido sino para deteriorar la imagen pública de personas y entidades. Existe la falsa apreciación de que la experiencia de muchos años hablando ante los medios es garantía de hacerlo bien, cuando en realidad he comprobado que se puede hacer mal durante mucho tiempo. (*“Tiene muchos años de experiencia pero todos los años es el mismo”*). No es cuestión de “tablas” sino de hacerlo con un criterio definido.

Estos cursos de entrenamiento (La CEOE los celebra desde hace 19 años y han asistido más de 4.000 empresarios) están orientados de forma muy práctica a que los portavoces adque-

ran destreza y seguridad en sus intervenciones. En estos cursos participan profesionales de los medios con una aquilatada experiencia y consisten esencialmente en una exposición de estas técnicas con ejemplos extraídos de los propios medios y con casos conocidos, tanto por su carácter positivo como negativo. Se realiza una exhibición de ejemplos en vídeo en las que se ofrecen situaciones diversas de entrevistas y declaraciones en los medios, acompañada de un análisis de los errores que conviene evitar y de las fórmulas que conviene adoptar en cada caso.

Finalmente, se llevan a efecto unas prácticas ante micrófonos y cámaras de televisión, bajo la forma de entrevistas y coloquios con el objeto de que los asistentes observen sus propios errores y, en consecuencia, se les aconseje el modo de corregirlos.

## **Documentación y análisis**

Es un Servicio de vital importancia para analizar lo que la prensa dice y reproduce de la información relativa a la organización. Su actividad se centra en los siguientes ámbitos:

- \* **Elaboración del resumen de prensa diario:** Recopilación y extracto de las noticias que aparecen en los medios nacionales y regionales, incluyendo las agencias y las principales emisoras de radio y televisión. Asimismo, han de considerarse los prin-

cipales medios de información extranjeros.

Este dossier se entrega a primera hora de la mañana a dirigentes y directivos y sirve para definir las acciones de comunicación del día: responder a lo que hayan dicho otros líderes sociales; reacciones a determinadas noticias; etc.

\* **Informe mensual del impacto de noticias en los diferentes medios.** Con carácter periódico se elabora un amplio informe en el que se analiza cuantitativa y cualitativamente las noticias y opiniones que ha suscitado la organización en cada medio. Se mide el impacto de las noticias propias y el carácter positivo y negativo de los comentarios de los distintos medios, así como las apariciones de los principales líderes en los medios audiovisuales.

\* **Análisis diversos sobre la situación política y social:** Asuntos que interesan también a los empresarios y sobre los que desean tener una opinión conformada tales como los relacionados con el sistema educativo; el medio ambiente, la drogodependencia y el trabajo, las elecciones políticas, etc.

\* Se mantiene al día un **servicio de hemeroteca y videoteca** que facilita la consulta de diarios y revistas, así como de programas de radio y televisión. También es de destacar el servicio de biblioteca sobre asuntos empresariales que se coordina con el general de la organización en el que se hace un seguimiento de

todas las publicaciones de carácter técnico y especializado.

- \* **El archivo hemerográfico** en soporte microfilm, reúne más de 100.000 recortes de prensa, que constituye sin duda la historia de la institución, y que es consultado por especialistas para la realización de trabajos de investigación.
- \* **El archivo fotográfico** en el que se reúnen las fotos de los representantes empresariales; actos señeros de la organización y de otras personalidades.

### **Acciones especiales.**

- \* Coordina la organización de Congresos y actos empresariales.
- \* Campañas de divulgación.
- \* Actos de homenaje.
- \* Preparación de ferias en el extranjero.
- \* Festivales, tales como el de Cine y Vídeo Industrial.

Suele trabajar en colaboración con el resto de Departamentos y Servicios de la organización e, incluso, con un equipo externo de especialistas que le dotan de servicios muy específicos, como por ejemplo, la puesta en escena de los actos multitudinarios, el diseño del escenario, la dinámica de presentación, la producción de medios audiovisuales, etc.

# PARTE VI

1. ANEXO I .....	327
<i>EL PODER DE LAS PALABRAS.</i>	
2. ANEXO II .....	355
<i>LAS REUNIONES.</i>	



# 1. ANEXO I

## EL PODER DE LAS PALABRAS.

### REGLAS DE ORO

He resumido lo que para mi constituyen las reglas de oro de cualquier intervención en público, ya sea en forma de conferencia, discurso ante una asamblea, participación en jornadas de estudio, presentación de un producto o servicio, o cualquier otra manifestación oral ante auditorios reducidos o numerosos.

- 1) Prepare su presentación pensando **A QUIÉN** se va a dirigir, **QUÉ** va a comunicar y **CUÁL** es su propósito (generalmente, informar y convencer). No sobrestime el conocimiento del espectador, pero tampoco subestime su inteligencia.
- 2) Elabore su discurso oral (con un guión escrito) y el material audiovisual que le va a dar apoyo (gráficos, fotografías, dibujos, titulares, etc.).
- 3) Sea breve, claro y concreto en su exposición.
- 4) No olvide dividir su presentación en tres apartados fundamentales: **INICIO** (anunciar los temas que vamos a tratar),



**DESARROLLO ORDENADO** de esos asuntos y **CIERRE** o conclusiones.

- 5) Prevea entregar a los asistentes alguna documentación que permita la consulta o ampliación de los temas tratados.
- 6) Ensaye la presentación ante alguna persona que le haga saber los errores.
- 7) Manténgase descansado y no coma abundantemente antes de la presentación.
- 8) No tenga miedo a los nervios. Hasta los artistas de escena más consagrados confiesan tenerlos antes de actuar. Relájese y concéntrese en lo que va a decir.
- 9) Respete el tiempo asignado para su intervención y no tema quedarse corto.
- 10) Utilice el humor. Sonría. Sea afable y diríjase a la gente con el mismo cariño que lo hace con un buen amigo.

## LA PRESENTACIÓN EFICAZ

\* Ideas Generales:

**Cualquier persona puede hacer una buena presentación.**

El comunicador no nace sino que se hace. No todos tenemos las mismas aptitudes para hablar, pero todos podemos aspirar a hacerlo eficazmente si ensayamos algunas fórmulas elementales, que nada tienen que ver con la brujería.

**Busque lo que le interesa a su público.** Asegúrese de que lo que cuente responda a las inquietudes y a las necesidades de quien escucha. No hable por hablar, ni cuente aquello de lo que no está convencido, porque no resultará convincente.

**No presuponga que todos los asistentes saben lo que deberían.** Muéstrese explícito y ameno. Preocúpese siempre por los menos documentados. Al que sabe, no le van a molestar las explicaciones, pero el ignorante, que puede ser mayoría, lo agradecerá profundamente.

**Defina sus objetivos**, primarios y secundarios; y limite el número de puntos que desea exponer. Arranque con ellos al principio y ratifíquelos en el mensaje final.

**No merece la pena ser exhaustivo.** La mente humana tiene un límite para asimilar la información que intentamos trans-

mitir en cualquier circunstancia. Cuanto más denso y complejo sea un asunto, más dificultad tendremos para conseguir mantener la atención de quienes nos escuchan y que retengan lo que han escuchado. Por tanto, debemos centrar la exposición en dos o tres mensajes centrales y renunciar a otros que podemos tratar en una presentación posterior o en la documentación complementaria.

Son poco prácticas las presentaciones sobrecargadas de indicaciones, de precisiones inútiles. No es aconsejable sofocar al público con la abundancia de información. Se corre el riesgo de ser oscuro a fuerza de pretender sacar todo a la luz.

Aunque los soportes técnicos sean muy eficaces (ordenadores, CD ROM, vídeo, diapositivas, transparencias...), téngase muy en cuenta que lo más importante para quien escucha es el tono de sus palabras. Se puede transmitir entusiasmo, profesionalidad, rigor..., pero también aburrimiento, inseguridad, desconfianza.

**Cada intervención es una situación diferente.** El éxito logrado en la última no nos garantizará el de la próxima, a menos que volvamos a prepararnos convenientemente.

**Es necesario ensayar siempre, aunque tenga destreza.** Hay que hacerlo ante alguna persona que ejerza una crítica

sincera sobre el contenido y la forma de lo que hemos expuesto. Ponga a prueba sus prácticas y argumentos frente a colegas en quienes confíe, antes de expresarlos frente a otras personas. (Moliere decía “*No mando nada a la imprenta hasta que no lo haya leído mi cocinera*”)

**La personalidad del presentador es la clave del éxito** en cualquier charla, discurso o presentación. La vitalidad y el entusiasmo son los aspectos que más se aprecian.

**Prepare su presentación** hasta el mínimo detalle, como vamos a explicar a continuación.

## **FASES DE LA PRESENTACIÓN.**

En toda presentación hay que determinar **A QUIÉN** nos vamos a dirigir, **POR QUÉ RAZÓN (PROPÓSITO)** y **QUÉ** vamos a contar.

### **1. Análisis de la audiencia**

Antes de plantearnos una presentación debemos reflexionar acerca de quienes nos van a escuchar.

## **Tenga en cuenta aspectos tales como:**

- A qué empresa/sectores pertenecen los destinatarios.
- Origen y categoría profesional (directivos, ingenieros, empleados, personas sin experiencia, etc.).
- Número de personas.
- Otros detalles que conviene conocer: edad media, sexo, (¡cuidado con las expresiones machistas!, en el caso de los hombres), etc.
- Tiempo del que disponemos.

**Determinar el perfil de la audiencia** nos va a permitir acomodar mejor nuestros mensajes y el tono de nuestro discurso. Si nuestra audiencia está formada por personas expertas nos podemos permitir un lenguaje elevado. Si por el contrario, tratamos con un público joven, de nivel intelectual medio, de diferentes sectores de actividad, tendremos entonces que centrarnos en aspectos elementales, con un buen número de ejemplos concretos y utilizando palabras sencillas.

**Nuestro mensaje ha de acomodarse siempre al nivel medio de la audiencia.**

## **2. ¿Cuál es nuestro propósito?**

- Persuadir/vender: ofrecer un producto o servicio.
- Informar
- Motivar/Inspirar.

Cuando comencemos a preparar la presentación, tenemos que definir lo **QUE PRETENDEMOS CONSEGUIR** con nuestra intervención. Si deseamos “vender” un proyecto, una idea o un servicio no nos podemos limitar a realizar una presentación meramente descriptiva, sino que tendremos que emplearnos a fondo en ganar la voluntad de los destinatarios ofreciendo ventajas y soluciones a sus problemas y necesidades.

Si hablamos con nuestros colaboradores, debemos poner énfasis en la motivación a través de ideas, valores, actitudes, compensaciones.

**TENEMOS QUE HABLAR CON EL FIN DE  
PROVOCAR UNA DETERMINADA REACCIÓN  
EN EL PÚBLICO.**

## **PREPARACIÓN**

Dicen que **Winston Churchill** contaba que cuando tenía que preparar una intervención de dos horas, empleaba unos minutos en prepararla, pero cuando tenía que hacer un discurso de 10 minutos se dedicaba dos semanas a pensar que iba a decir en tan poco tiempo.

Conviene meditar muy bien lo que vamos a contar aún cuando dominemos la materia que vayamos a tratar. Hay que tomarse tiempo para ordenar las ideas.

## **PARTES DE LA PRESENTACIÓN**

- Apertura
- Desarrollo
- Final

### **APERTURA**

**“El comienzo es la mitad del todo”**

En el inicio de la presentación tenemos que perseguir dos objetivos básicos:

☞ **CAPTAR LA ATENCIÓN DEL PÚBLICO.**

☞ **ANUNCIAR EL CONTENIDO DE LA PRESENTACIÓN.**

En un informe escrito, si el primer párrafo resulta carente de interés el lector busca otra oportunidad en páginas posteriores. En una presentación, en cambio, si el presentador no “engancha” al público con sus primeras palabras, resultará muy difícil hacerlo después. Hay varios modos:

- Referencia a algo muy inmediato relacionado con el tema
- Un hecho sorprendente
- Algo anecdótico sobre la empresa o nosotros mismos
- El relato de una experiencia personal de interés

Dígale a la audiencia de lo que va a hablar, de una manera CLARA, SIMPLE Y CONCISA.

**Utilice frases ingeniosas.** Anécdotas que reflejen una realidad que sea aleccionadora para el destinatario. Lo que oímos a otras personas y nuestras lecturas, son fuentes inestimables de las que podemos obtener esos excepcionales testimonios, que reforzarán el sentido de nuestras ideas.

Oí a **Francisco Fernández Ordóñez**, que en paz descanse, hablar del orgullo de sentirse ciudadano de un país, a través de una magnífica sencilla historia.

Estaba un señor picando piedra en un campo y pasaron dos caminates junto a él y uno comentó: "¡pobrecillo, que trabajo



tan duro!". El aludido respondió: "Ni soy un desgraciado ni este es un trabajo duro. Yo soy un ateniense que está construyendo el Partenón".

Léase a **Ramón Gómez de la Serna**

## **DESARROLLO**

**“Es mejor contar pocas cosas y reiterarlas,  
que contar muchas una sola vez”**

Explicar de forma ordenada tres o cuatro asuntos. No más. Hay que evitar la tentación - muy extendida entre los especialistas - de ser exhaustivos y ofrecer numerosos detalles. No es aconsejable sofocar al público con la abundancia de información. **SE CORRE EL RIESGO DE SER OSCURO A FUERZA DE PRETENDER SACAR TODO A LA LUZ.**

Abordar lo más significativo, tratando de exponer su consecuencia lógica.

La forma más eficaz de convencer es a través de hechos, estadísticas, testimonios, evidencias.

Si el tema a tratar es polémico, tome la iniciativa empezando por lo menos controvertido hasta llegar a los puntos más conflictivos. **Vaya poco a poco ganándose la confianza del público con el que está comunmente aceptado y, posteriormente, le será más fácil convencerles de aquello más polémico o que ofrece dudas.**

### **¡ Atención a la audiencia!:**

- Tiende a aceptar aquello que entiende que le es algo propio. (“He oído decir a muchas personas como ustedes...”).
- Le interesa lo que más le afecta. (“Uno de los problemas más graves que tienen los Departamentos Financieros...”).
- Contraargumente cuando considere que sus valores son vulnerados (“Aquellos que han utilizado el sistema X se han equivocado...”).

### **Modelos básicos de argumentación:**

- Planteamiento problema/solución (es el más eficaz).
- Causa/efecto.
- Plan de acción: Exponer las diferentes etapas para lograr un objetivo.
- Previsiones/resultados.
- Objetivos/comparaciones.
- Narración cronológica: Descripción de hechos y fechas. Evitar su abuso.

Estas fórmulas se pueden combinar en una misma presentación.

## **Transiciones:**

Conviene hacer pausas entre uno y otro tema y aprovechar para recordar las ideas centrales de lo dicho y volver a anunciar lo que vamos a tratar. (“Bien, hemos hablado de esto y hemos llegado a esta conclusión. Ahora vamos a abordar dos asuntos de capital importancia...”).

## **CIERRE**

Alguien dijo que las intervenciones en público son siempre beneficiosas, algunos se van llenos de energía nada más oír el comienzo; otros muchos, despiertan frescos y lozanos a su final”.

**“EL FINAL ES LO QUE LA GENTE RECORDARÁ”**

No olvide incluir en su final:

- Resumen de las ideas principales.

- Recomendaciones.
- Conclusiones.
- Ventajas, cualidades, soluciones.
- Planes de futuro.

### **Normas básicas para la expresión oral y escrita.**

**Deseche el tópico** de que las buenas presentaciones son patrimonio exclusivo de quienes tienen facilidad de palabra.

**Entrenamiento y reflexión;** preparación y ensayo son las claves de hacerlo bien. Y eso está al alcance de cualquiera.

En una presentación se transmite la imagen de la empresa con mayor nitidez que a través de cualquier anuncio en un periódico o folleto. Vd. es la cara y los ojos de la organización.

**Escriba como habla:** las presentaciones son para ser oídas y no leídas.

Si el oyente no entiende una frase o una palabra es probable que se sorprenda, primero, y se desentienda, después, si no se la aclaran. Es por ello muy importante, **detenerse y explicar con ejemplos** y analogías aquello que pueda resultar de difícil comprensibilidad.

**Las claves de toda comunicación bien sea escrita u oral son:**

**☞ SENCILLEZ, REITERACIÓN Y CONSECUENCIA O ESTRUCTURA LÓGICA.**

**Sencillez de vocabulario; de estructura gramatical y temática:**

- La palabra exacta.
- El período ha de ser breve.
- Una información precisa consiste en dar respuesta a las preguntas QUÉ, QUIÉN, CÓMO, DÓNDE, CUÁNDO Y POR QUÉ.

**Reiteración.** Conviene repetir las ideas centrales a lo largo de una exposición, con el objeto de que el oyente valore lo que es realmente importante en la presentación. Repetir no quiere decir que se utilicen las mismas palabras sino que las mismas ideas se expresen con vocablos diferentes.

**Estructura lógica.** Orden y método en la exposición. Para que el oyente nos siga hay que llevarle por el camino recto, sin zigzaguear, sin saltar de una, a otra. Para ello es necesario siempre hacer un esquema previo.

Cuidado con los circunloquios, adjetivos, y adverbios.

**No abusar de cifras.** Redondearlas, si es posible. Poner las imprescindibles y utilizar porcentajes. También, es eficaz el recurso: “4 de cada 5 empresas...”

### **“EL MENSAJE SÓLO ES ÚTIL SI SE COMPRENDE”**

El mensaje ha de dirigirse a la inteligencia y a la sensibilidad.

- Escriba sus guiones en tono coloquial.
- Ilustre con ejemplos.

### **Expresión escrita:**

Evite las expresiones manidas carentes de significado: “También es importante el tener presente la siguiente consideración...” o “Debe prestarse atención a la posibilidad de poner en marcha...”. No temamos el uso de la frase corta, expresiva, incluso si ésta es coloquial.

**George Orwell** escribió: “Nunca emplee una palabra larga donde sirva una corta.... Si es posible suprimir una palabra, hágalo siempre...Nunca emplee una palabra extranjera, científ-

fica o de argot. Utilice una palabra de uso diario”.

**Los encabezamientos/títulos.** Permiten que el destinatario lea fácil y rápidamente los asuntos relevantes que contiene el informe; le llevan a lo que más le interesa y proporciona un alivio visual a la página. Indique con un título expresivo el contenido del informe.

**Índice de materias.** Un extracto del contenido en titulares. Se agradece el no estar buscando desesperadamente lo que pensamos que contiene el informe. Es probable que esté lo que se busca, pero no vale si no se encuentra...y rápido.

Amplios márgenes y separación generosa entre líneas que permitan anotaciones del lector interesado.

## **COMUNICACIÓN VERBAL: CÓMO DECIRLO**

### **\* Contenido.**

Al menos que hable a una audiencia muy cualificada, no utilice términos técnicos ni abstractos.

El discurso vigoroso es el conciso. Tal y como una máquina no debe tener componentes innecesarios, tampoco una frase

debe tener palabras innecesarias ni un párrafo; frases que no digan nada. ("Lo que no añade, sobra")

Simplicidad quiere decir corto; frases ajustadas a una idea central sin entrar en excesivos detalles y matizaciones.

Después de la presentación inicial, Vd. podrá entrar en otros matices, aprovechando la oportunidad de las preguntas: "Antes olvidé decirles...".

#### **\* Forma.**

Conviene hablar pausadamente, haciendo inflexiones de voz y evitando el tono monótono. Se deben enfatizar aquellos mensajes que queramos sean percibidos como importantes por nuestros destinatarios, mediante una pausa previa y elevando ligeramente la voz.

### **COMUNICACIÓN NO VERBAL: EL LENGUAJE DE LOS GESTOS**

**" Si no estás nervioso algo está fallando "**

**Los nervios.** La tensión nerviosa en los momentos previos a la presentación es fácilmente superable si tenemos todo



convenientemente preparado y ensayado.

Los nervios provocan la adrenalina, que es muy beneficiosa para la mente y el cuerpo. Debemos procurar que nuestro auditorio no perciba la tensión o el temblor inicial. Hay diversos ejercicios de relajación.

**Sentado o de pie.** Hablar sentado resulta más relajado y menos solemne. Si permanece de pie, manténgase erguido y nunca meta las manos en los bolsillos, puede transmitir sin quererlo la sensación de dejadez, nerviosismo o simplemente un exceso de campechanía que puede desagradar a alguien que no le conoce.

**Las manos.** Es bueno que se muevan con naturalidad y ayuden a enfatizar aquello que se expresa oralmente. Nunca deben ponerse delante de la boca. Si estamos de pie es mejor mantenerlas posadas en algo (mesa o atril) o mantenerlas a la espalda. Si estamos sentados, puede una estar encima de la otra. No conviene entrelazar los dedos: pueden dar sensación de crispación.

**Pasear mientras se habla.** Si camina, cuide bien por donde lo hace. Puede tropezar o tirar algo. Compruebe el acceso a los medios y su utilización para que no se produzcan situaciones embarazosas en mitad de la presentación.

**Evítese dar la espalda al auditorio.** Cuando leamos la pantalla o cuando realicemos anotaciones en pizarras o *flipcharts*, tratemos de no dar la espalda al auditorio durante mucho tiempo, ni hablar mientras estemos en esa posición.

**Disponga del escenario.** Antes de iniciar la presentación, conozca el lugar donde se va a desarrollar y disponga los elementos (atril, mesa, silla, localización de la pantalla, forma del auditorio, etc.), según su comodidad.

**Mire al auditorio.** Hable para la gente y no hacia la gente. Ante un público numeroso, trate de mirar a distintos grupos de personas con el fin de que la vista no se encuentre perdida. Tampoco hay que abusar de mirar a una sola persona porque resultará que ignora a los demás. Preocúpese de si le oyen los del fondo de la sala.

**Evítese el mantener el micrófono en la mano,** salvo en contadas ocasiones y por un corto espacio de tiempo. Resta capacidad expresiva, provoca nerviosismo y distrae a la concurrencia si uno no es muy hábil y natural en su manejo.

**Las hojas de consulta** -donde están escritas las notas de nuestro discurso- **no deben estar grapadas,** porque se dificulta la transición de una a otra. Han de estar numeradas para evitar que pierdan el orden.

Si debido a una interrupción o por cualquier otra causa perdemos el hilo de la exposición, tratemos de no quedarnos bloqueados o pensando ante los asistentes por donde seguir. Volvamos hacia el principio hasta encontrar algún punto que nos permita reanudar el discurso, aún cuando ya lo hayamos abordado. La gente disculpa que te pierdas y repitas algo ya dicho; no perdona en cambio, que te vengas abajo y abochornado te quedes en silencio. El humor en estos casos es un bálsamo excelente para lograr que el público quite importancia al lapsus.

Es norma de elemental cortesía, interrumpir el parlamento ante cualquier eventualidad que distraiga al público (entrada de personas en la sala, caída de un objeto, etc.). Siempre es aconsejable parar, esperar a que cese la perturbación y reiniciar el discurso con humor-si se tiene-.

## **EL ESCENARIO**

- Asegúrese de que todos los presentes puedan verle y oírle adecuadamente.
- Pruebe los medios técnicos (ordenador, transparencias, vídeo, diapositivas, micrófonos y hasta el sistema de iluminación).
- Mida y controle el tiempo y prevea las pausas para el descanso y, respételas.

- La disposición de las mesas y de los asientos.

No se coloque por encima del auditorio...ni por debajo. Lo ideal es mantenerse en el mismo plano - a no ser que se trate de un auditorio muy numeroso - y siempre trate de dar la sensación de que es una persona normal (no, vulgar ni común) con las mismas penas y alegrías que quienes le escuchan.

## **LA INDUMENTARIA**

### **“La gente, te mira primero y luego te escucha”**

La indumentaria no sólo expresa quienes somos sino también el respeto que nos merece la audiencia. Este segundo aspecto es decisivo para causar una buena impresión desde el principio. No se olvide que estamos en un ambiente profesional y no puramente social, en el que cabe mayor tolerancia sobre nuestra vestimenta.

Piense siempre que, aun cuando no sea el Presidente de la compañía, usted la está representado ante los clientes y su vestido y comportamiento son elementos que dicen mucho del estilo de la empresa a la que pertenece.

Desde este prisma, se aconseja que neutralicemos lo más posible nuestra imagen física para que nuestros interlocutores se centren en el contenido de nuestras palabras.

**Hemos de ir vestidos formalmente** y en consonancia con las personas que nos escuchan. Está comúnmente aceptada la fórmula de la chaqueta y la corbata en los hombres y los trajes clásicos en las mujeres.

Alterar este convencionalismo social nos planteará más riesgos que ventajas y siempre la duda sobre la impresión que podamos causar.

En cualquier caso, no son recomendables los signos de ostentación y las prendas llamativas.

**Alimentación y forma física.** La alimentación actúa de forma inmediata en el estado físico y en el ánimo de quien se somete a la tensión de hacer una presentación en público. Hay que procurar una alimentación ligera que nos evite digestiones pesadas que llevan a la somnolencia, sudoración y falta de concentración.

Si además de estar nerviosos, como es natural, hemos ingerido alimentos pesados nos encontraremos peor y con escasos reflejos intelectuales para realizar una charla animada e interesante. Nuestro organismo estará, mientras hablamos, haciendo un inten-

so esfuerzo de asimilación de lo que hemos comido.

Procurad distanciar lo más posible la ingestión de alimentos antes de realizar una intervención en público. Se recomiendan zumos y verduras y evitar las bebidas alcohólicas que pueden producir excesiva euforia.

**Conviene descansar.** A veces, las presentaciones se resienten simplemente porque no hemos dormido bien o porque acudimos precipitadamente sin un ejercicio previo de relajación y concentración en lo que vamos a exponer.

## **ENFRENTARSE A LAS PREGUNTAS DEL AUDITORIO.**

Las preguntas de los asistentes constituyen uno de los momentos más importantes de la presentación. Aclarar dudas, plantear un problema específico...suelen ser las justificaciones de las preguntas. No obstante, conviene estar preparado ante la mayor variedad de preguntas posibles, prestando especial atención a las más difíciles y comprometidas.

Si tenemos estudiadas las respuestas adecuadamente, cualquier pregunta se convertirá en un momento brillante de la exposición.

Saber controlarse frente a interlocutores “incómodos” es una muestra de profesionalidad. Si cunde en nosotros la irritación y las malas maneras como respuesta a una provocación habremos caído en la trampa que siempre nos tiende la “visceralidad” y perderemos la adhesión del resto de los asistentes.

Todo el mundo admira la moderación del presentador como reacción a cualquier ataque dialéctico que pueda producirse desde el público.

Hay que prestar atención y saber escuchar. Dejar que la persona que nos interroga, se explique, seguirle con el gesto y la mirada y esforzarnos por entender bien lo que formula. Incluso, estar preparado para tomar notas y no olvidar en la respuesta los matices de su pregunta.

**Tipos de preguntadores.** Existen algunos recursos para hacer frente a situaciones delicadas o extremas, en las cuales se debe mantener la calma y la entereza de ánimo por encima de todo.

Si acepta las preguntas al hilo de su exposición, mantenga el control y no pierda el orden previsto en su intervención. Es habitual que el presentador se enfrasque en la respuesta a una pregunta y no sepa después en qué punto ha de reanudar su exposición.

**Cuando alguien formula varias cuestiones en una sola pre-**

**gunta**, trate de responder con preferencia a lo que pueda resultar de mayor interés para el resto del público.

**Si la pregunta es enrevesada**, pida al preguntador que la vuelva a formular. Le dará tiempo para pensar la respuesta adecuada y usted no se hará cómplice del caos mental de su interlocutor. “Creo haber entendido que...; “no sé si Vd. insinuaba que...”, etc. son expresiones de cortesía para iniciar la respuesta en esta situación.

**El sabelotodo**. Destacar que él podría estar en tu lugar, darle la razón hasta donde sea posible y, sobre todo, pedirle brevedad.

**El gruñón**. Pedirle que no se enfade; evitar el enfrentamiento; sonreír; emplear más dulzura que con cualquier otro tipo de persona.

**La pregunta que no sabe**. Acepte que no dispone de los datos precisos en ese momento pero que se los hará llegar o que se informará y le dará la respuesta lo antes posible. Es humano no saberlo todo.

**¡Nunca!**: quedarse paralizado por la pregunta y tratar de responder con evasivas.

**El que interrumpe**. Anunciarle que está previsto en su discurso abordar más adelante la pregunta que formula.



## **LA DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA.**

Conviene en cada presentación prever la entrega de información escrita que complemente la expresada a través de la palabra dicha.

El público agradece que las presentaciones sean ligeras y que posteriormente se facilite información detallada que con tranquilidad puede ser consultada.

Ha de ser sucinta, clara y concisa y no debe consistir tan solo en la fotocopia de las transparencias.

### **Es deseable que reúna estas breves características:**

- Ha de ser breve.
- Que contenga las líneas argumentales expuestas en la presentación, acompañadas de la información complementaria precisa.
- Cuadros y gráficos.
- Que ofrezca conclusiones sobre lo tratado.

Se recomienda que se entregue a los asistentes tras la presentación, salvo en el caso de que se pretenda que se trabaje con ella a lo largo del encuentro, con el fin de que los asistentes no se distraigan hojeándola mientras hablamos.

### **El apoyo audiovisual**

Ya sea a través del ordenador, de transparencias o diapositivas, trate de que en cada pantalla no haya excesiva información. Tres

mensajes escritos es lo ideal y que los gráficos o cuadros estén al servicio de la mayor comprensibilidad.

Los gráficos no pueden ser complicados. Hemos de simplificar para ser eficaces y realizar comparaciones para mostrar la dimensión de las cosas.

**Colores:** Letras negras sobre blanco, es lo más recomendable para lograr la máxima visibilidad. Deseche el rojo sobre verde. El rojo exaspera, mientras que el verde y el azul tranquilizan e invitan al optimismo.

Nunca se utilice el color amarillo para los textos porque se comprueba que ofrece escasa visibilidad.

**Tamaño de las letras:**

5 mm para una legibilidad a 10 metros.

10 mm para 10-15 metros.

15mm hasta 15-20 metros.

Cada línea debe tener un máximo de 6-8 palabras.

Texto, máximo de 6 líneas.

**Control previo de la presentación. No olvide:**

- A QUIÉN ESTÁ DESTINADA.
- EL OBJETIVO.
- DURACIÓN.
- NÚMERO DE PERSONAS.
- LUGAR.
- EL ESCENARIO (de pie o sentado, disposición del auditorio, micrófonos).

- POSIBLES PREGUNTAS Y LAS RESPUESTAS ADECUADAS.
- LA DOCUMENTACIÓN A ENTREGAR.
- SI ES POSIBLE, ACUDA CON TIEMPO SUFICIENTE PARA CONOCER EL LUGAR DE LA PRESENTACIÓN, LA DISPOSICIÓN DE LOS ASISTENTES, LOS MEDIOS TÉCNICOS, ETC.

### **Atención:**

Conviene ensayar ante una grabadora para detectar errores y lograr el adecuado tono de voz, la claridad de conceptos y la forma de hablar en general.

### **Evaluación y mejora.**

Deberíamos establecer una forma de evaluación de cada presentación, pidiendo o solicitando la opinión de los asistentes por escrito y de forma anónima, si ello fuera posible.

Otro medio a considerar es la presencia en la presentación de un colaborador nuestro que nos indique a posteriori los fallos y aciertos que ha observado en la exposición. Cuidese que no sea el subordinado complaciente, ni el gran amigo que nos admira en todo lo que hacemos.

Trate siempre de corregir y mejorar la presentación precedente y no se confíe del éxito obtenido. El mejor maestro de uno, es uno mismo.

## **2. ANEXO II**



## **LAS REUNIONES.**

¿Quién no tiene miedo a las reuniones?. Muchas de ellas suelen ser duras, terribles, aburridas, agotadoras, suponen una pérdida de tiempo, etc. Es cierto, que las sufrimos porque en parte no las controlamos. Ya comienzan muchos directivos a pensar en su vertebración, organizarlas convenientemente y convertirlas en una herramienta de trabajo. Han proliferado los manuales y los programas audiovisuales que enseñan algunas técnicas. A ellos me remito. No obstante, me permito apuntar unas ideas al respecto, desde el punto de vista de “sufridor” de reuniones y desde la óptica de quien ha cometido muchos errores como organizador.

### **\* Determinérese el objetivo**

Consiste en analizar previamente si merece la pena que los convocados se desplacen o si es suficiente con el envío de un mensaje y la petición de una respuesta. Una reunión se justifica cuando el asistente va a ser activo, va a participar intercambiando pareceres, cuando se van a conocer varias personas (encuentro), cuando se va a tomar una decisión crucial donde la gente opina y decide.

Si estamos ante un mero encuentro informativo, valórese si lo que se va a exponer ofrece alguna dificultad y puede pro-

vocar dudas que la reunión ayudará a solventar. Si sólo se pretende informar, es claro que existen canales alternativos más eficaces.

Calcúlese también el tiempo que invierte cada persona en desplazamiento, en dejar su tarea y en asistir a la reunión.

Las alternativas más asequibles son la conferencia telefónica entre varias personas y la videoconferencia, si se dan condiciones tales como:

- Si el objeto es tan sólo informar y resolver dudas sencillas.
- Las distancias entre los interlocutores son largas.
- Los intervinientes se conocen y pueden reconocer la voz a través del teléfono.
- No más de 6 personas.
- En el caso de la videoconferencia, conviene que se establezca la conexión entre tan sólo dos puntos, si no queremos que los costes de la utilización de redes sean elevadísimos.

**\* Prepárese un orden del día no excesivamente ambicioso.**

A veces, el celo excesivo en el aprovechamiento del tiempo se torna aplastante para los convocados. "Como nos reunimos poco, vamos a mantener una larga reunión", no es buena consigna porque la resistencia y la atención de la persona es limi-

tada. La ley de rendimientos decrecientes sentencia que no por echar más abono a la tierra, las patatas van a ser más grandes o vamos a obtener una cosecha más copiosa. Todo lo contrario, se corre el riesgo de quemar la tierra y que no germine nada.

No sorprenda a los asistentes con prácticas o ejercicios que les obligue a improvisar. No sienta nada bien que, de repente, le digan a uno que tiene que improvisar una intervención sin previo aviso. A diferencia de los anglosajones, a los latinos estas situaciones nos crean cierta incomodidad y, por tanto, creo que su práctica no es aconsejable. Cuando se producen estas "sorpresas", la mayor parte de las personas --sobre todo las más ajenas para el grupo-- están más pendientes del ridículo que pueden hacer que de desenvolverse espontáneamente y realizar un aportación de cierto valor. Con la edad, se acentúa este temor a lo que otros puedan pensar.

**\* Límitese la duración y contrólese a los participantes.**

Lo que más gusta de una reunión de trabajo es saber cuando termina, no nos engañemos. Las convocatorias que se alargan tienden al desvarío y a que la gente pierda la atención.

La dinámica de la sesión tiene que estar dirigida por alguien que cuide que se respete el orden del día y controle a los intervinientes, bien sea para preguntar o bien para realizar una exposi-



ción. En las reuniones están identificados una serie de tipos de los que hay que estar prevenidos para que no entorpezcan o frustren los objetivos de la reunión. Así los más caracterizados son:

- El prolijo (en España le denominamos “plasta”), que parece que pregunta pero aprovecha en realidad para pronunciar un discurso al hilo de cualquier detalle.
- El discordante o “revienta reuniones o el que por afán de notoriedad quiere poner en duda todo lo dicho o le da por arremeter injustificadamente contra algo o contra alguien.
- El sabelotodo que quiere de forma impertinente poner de relieve su sabiduría frente a los demás, sin venir a cuento.
- El caótico, al que nada se le entiende y rompe el ritmo de lo que se debate.
- El preguntón o preguntador profesional que pide aclaración sobre lo más obvio.
- El escéptico o maleducado que presume que esa reunión no tiene sentido y pone en duda la naturaleza del encuentro.
- El cursi, que se escucha cuando habla; el tosco o simplista que demuestra que no ha entendido nada; el que requiere tratamiento psiquiátrico urgente; el violento o chillón que fácilmente se altera por algún comentario; el que se duerme, antes incluso de empezar; el que bosteza airadamente, etc.

Hay que pensar que cualquiera de estos tipos pueden arruinar la reunión. Está claro que hay que cortar amablemente al que se alarga en su exposición; tratar de aclarar lo que se ha expuesto de forma confusa; llamar al orden al impertinente, frenar al preguntón, etc. Cada país, cada cultura guarda sus formas por eso no me extenderé en consejos, pero si quiero poner en evidencia que en casi todas las reuniones a las que asisto siempre se lamenta algo que podría haber evitado el organizador.

**\* No se deje lo importante para el final.**

El cansancio de los reunidos puede ser el motivo de que se malogre el objetivo de una reunión, si lo más importante a tratar, se deja para el final. "*La fatiga nos hace cobardes*" dice mi querido amigo **Carlos Cossío**. Y es verdad, si tenemos que adoptar una decisión y estamos cansados o no la tomamos o nos precipitamos a tomarla sin haberla meditado adecuadamente, con las consecuencias que siempre lamentamos. Ocurre cuando el orden del día de una reunión va excesivamente cargado y se comienza por lo trivial y se deja para el último momento los asuntos trascendentales.

**\* Entréguese la documentación al final.**

Sólo en el caso de que se vaya a estudiar un informe, está justificado que los reunidos dispongan del documento desde

su inicio. En las reuniones donde se entrega documentación escrita como mero testimonio de lo tratado o para ampliar los contenidos, conviene entregarla al final con el fin de que la gente no se distraiga con su lectura y preste atención a quien habla.

**\* No avance si observa que la gente se distrae con algo.**

Cualquier ruido insistente o repentino distrae, por lo cual es necesario interrumpir el discurso hasta que la gente vuelva a concentrar su atención. La luz, el calor, el sonido de los parlantes pueden ser elementos perturbadores que hacen incómoda la reunión. Cerciórese de éstos y algunos aspectos más no fallen, justifíquelos si son insalvables y ofrezca, cuando menos, disculpas.

**\* Después del almuerzo el cerebro está en el estómago.**

Los almuerzos copiosos hacen imposible que la gente pueda rendir, ya sea para hablar o para escuchar. La sangre parece que se detuviese en el estómago para permitir la digestión y se evaporara del cerebro, que por esa razón se adormece. Evitemos las reuniones en esas condiciones.

- En una reunión polémica las preguntas quedarán para el final y con un tiempo tasado.

- Acometa al principio aquello que no ofrece discusión y, a continuación, ya lo espinoso. Trate de que el final sea lo más amable posible y se acentúe el tono conciliador.

### **Saber escuchar.**

Para poder hablar y dirigir una intervención en público hay que saber también escuchar. *“A medida que se asciende por la pirámide del mando se habla más y se escucha menos”* El dirigente debe ser una persona abierta al diálogo y para que éste sea fecundo lo primero es saber escuchar a nuestro interlocutor.

Muy brevemente, tengamos en cuenta:

- \* Escuchar de forma activa significa evitar distraerse cuando otra persona nos habla, centrarnos en la idea central y preguntar aquello que no sea inteligible para nosotros.
- \* No interrumpa a quien está expresando una idea. Permita que acabe.
- \* Tampoco le distraiga con gestos o ademanes.
- \* Mantenga una postura de atención, mirando a los ojos y manifestando con gestos que le seguimos en su exposición.
- \* Si se trata de un debate, tome nota de lo sustantivo para poder replicarle si hiciese falta.

Para acabar sólo me resta decirle al lector que gracias por llegar hasta aquí. Dije al principio que iba ser breve y que no pretendía contarle todo. Esto segundo lo he logrado pero lo primero me temo que no. No tengo otra justificación que decir la verdad citando al poeta francés Baudelaire cuando le escribió una carta muy larga a su novia y le decía al final: "*Perdona, pero no he tenido tiempo de hacerla más breve*".

*Gracias Elisa*