

14. TEORÍA INSTITUCIONAL Y POLÍTICA (I)

Felicísimo VALBUENA DE LA FUENTE
Catedrático
Facultad de Ciencias de la Información
Universidad Complutense
MADRID

1. EMPRESAS E INSTITUCIONES

Los periodistas ven, hablan y se ocupan de unas personas más que de otras. Esta afirmación puede sonar enteramente banal, porque eso le ocurre a todo el mundo. O la podemos llenar de contenido, al señalar que tratan más a quienes, al ser más jerárquicos, resultan más visibles: los representantes de Instituciones como el Gobierno, el Parlamento o el Sistema Judicial. Hablan, también, con representantes de muy diversas organizaciones, aunque en muchos casos conozcan más los nombres de éstas que los de aquéllos. Los periodistas pueden resultar claves para los destinos de quienes tratan con ellos y para la existencia normal de Instituciones y Empresas.

Los estudiosos hablan de Comunicación Institucional, Política y Empresarial. Ya señaló Karl WEICK que la Comunicación en las organizaciones es, ante todo, comunicación. Igualmente ocurre con la Comunicación Institucional, Política y Empresarial. Hay tantos elementos comunes entre las tres que más bien representan facetas. Incluso, la precisión conceptual no reina precisamente en estas denominaciones. El adjetivo ¿Institucional? y ¿Empresarial? acogen en estos momentos, de hecho, la comunicación interna y externa; ¿Política? se reserva para el subcampo de las relaciones entre periodistas, políticos y votantes.

Dan NIMMO, al que ya conocemos de otros Capítulos, es el autor que más ha impulsado los estudios de Comunicación Política. En 1981, declaraba que la Comunicación se remontaba a varios siglos, pero como campo emergente sólo podíamos considerarla a partir de los años cincuenta. Por tanto, era un campo retrasado. Aun así, acogía el proceso que interviene entre las instituciones formales del gobierno y la conducta del votante. (Los otros dos procesos serían el liderazgo político y las estructuras de grupo) ¹. En 1990, Anne JOHNSTON señaló que en sólo diez años habían aparecido 600 títulos sobre Comunicación Política ². Ahora, quizá pasen de mil los libros escritos sobre esta materia.

Paradójicamente, NIMMO mostraba mejores fundamentos quince y veinte años antes que en los últimos. Él se lamenta de que el campo está fragmentado y ofrece las clásicas recetas de quien asa lo que está cocido: interdisciplinaridad, integración... Si hubiera seguido la línea con la que comenzó, podría interpretar muy bien lo que ocurre en estos momentos. Ahora está moviéndose, como otros autores, en terrenos desde los que despegaron y luego abandonaron: La Retórica clásica, entre otros. Quizá no continuaron porque algunos conceptos ¿no estaban de moda?. Temo que ahora estén volviendo a esas ideas porque la moda las ha impuesto, no porque las tengan integradas en un sistema. En cualquier caso, están re-examinando -algunos se ilusionan con que están re-fundando- la Comunicación Política.

¹ NIMMO, Dan N. y SANDERS, K. R.: *Handbook of Political Communication*. Beverly Hills, Sage, 1981, Pp. 12-13.

² JOHNSTON, Anne: ¿Trends in Political Communication: A Selective Review of Research in the 1980s?. En SWANSON y NIMMO (1990), P. 329.

Según Peter DRUCKER, el "Papa del Management", empresas e instituciones de servicio sólo se diferencian por la forma en que son pagadas. Las primeras, por satisfacer al consumidor: El propósito de un negocio no es conseguir el máximo beneficio sino la creación de un cliente. Las segundas reciben un presupuesto, que llega por una corriente de ingresos obtenidos por los impuestos, es decir, por algo que no está ligado de una forma directa a lo que los miembros de la institución están haciendo³. Me parece que este criterio es el que ha servido para distinguir la Comunicación Empresarial de la Institucional y Política. "Por qué muchos profesionales prefieren el adjetivo "institucional" al de "empresarial"? Les parece que dignifica a ese tipo de comunicación, porque acentúa lo permanente de la empresa, lo que está por encima de los cambios que se produzcan. El adjetivo "política" ha tenido más éxito que "institucional" precisamente por la razón contraria: resalta los aspectos más dinámicos del Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial.

Para Robert M. MacIVER y Charles H. PAGE, Institución acoge las formas establecidas o procedimientos de una actividad de grupo, mientras que Asociación es un grupo organizado para conseguir uno o más intereses. El matrimonio, el hogar y la herencia son instituciones conectadas con la asociación conocida como familia⁴. Por su parte, BUENO toma institución

"en el consabido sentido jurídico de Gayo, que alude al instinto, a lo permanente; si bien teniendo en cuenta que también permanece a flote el "barco de Teseo" que mantiene su individualidad sin perjuicio del recambio total de sus piezas, como también permanece la morfología viviente de mis más íntimos huesos largos (cuyas cadenas moleculares se rompen y se sueldan constantemente en un ciclo metabólico incesante)⁵.

2. LA TEORÍA DE LOS PARTÍCIPES. EL CONSUMO SOCIAL

"Qué relaciones ha de cuidar la Comunicación Institucional y Política?

James ANSOFF ha elaborado una teoría de los "partícipes" que recoge todas las relaciones posibles que ha de cuidar esa Comunicación con:

1.- Quienes intercambian su trabajo por dinero: directivos, empleados, consultores externos...

2.- Los proveedores, que aportan bienes y servicios y extraen dinero. Podemos añadir que, si extraen información o publicidad gratuita, como las Relaciones Públicas del Periodismo, esa información o publicidad podría ser cuantificada en dinero.

3.- Los clientes, que aportan dinero y extraen bienes y servicios.

4.- Los inversores, accionistas, acreedores, que aportan dinero para extraer más cantidad de dinero.

5.- Los deudores, que consiguen dinero para luego devolver más dinero.

6.- Los representantes de los ciudadanos (Gobierno), que extraen dinero por los impuestos a cambio de bienes y servicios generales que no acaban siendo propiedad de la empresa: Calles, protección contra incendios...

Partiendo de estas relaciones, R. L. ACKOFF afirma que la función social de una empresa o institución será elevar al máximo el Consumo Posible (CP) menos su Propio Consumo (C). Esto nos da la Contribución Neta al Consumo Social = CNCS. Ahora bien, como no podemos limitar esta elevación a un año determinado -puesto que la contribución en años

³ DRUCKER, Peter: *La gerencia*. Buenos Aires, Editorial Ateneo, 1975, 550 págs.

⁴ "Institution, social?", en *Encyclopaedia Britannica (Micropaedia)*, V, P. 371.

⁵ BUENO, Gustavo: *El mito de la cultura*. Barcelona, Editorial Prensa Ibérica, 1996, Pp. 146-147.

sucesivos tendría que verse grandemente reducida-, consideramos la CNCS y su trayectoria temporal. Así, lo que queremos es elevar al máximo su índice o su ritmo de crecimiento.

ACKOFF sostiene que, con esta teoría, no son importantes las diferencias entre Instituciones y Empresas. Lo importante es su Contribución Neta al Consumo Social ⁶. Aquí es donde se insertan los cometidos de la Comunicación Empresarial, Institucional y Política. Y aunque parezca sorprendente plantear filosóficamente estos cometidos, sus profesionales pueden tener una teoría ¿ejercida? platónica o aristotélica sobre su trabajo. Es decir, quizá muchos de ellos no lo saben, pero se guían por ideas platónicas o aristotélicas.

Si una Empresa o Institución privilegia una o varias de las relaciones sobre las demás, puede tener muy serios problemas. En el mejor de los casos, si se vuelca a favor de sus directivos y empleados, puede peligrar su supervivencia. Si lo hace a favor de los accionistas, los empleados pueden sentirse explotados y rebelarse. Si descuida el medio ambiente, el pueblo llano pensará y sentirá contra ella. Lo mismo ocurre si los representantes políticos se olvidan de sus promesas electorales. O si se tratan a sí mismos mejor y de manera diferente que a los demás ciudadanos. O si privilegian a unas compañías a cambio de favores.

3. LA METÁFORA DE LA ENFERMEDAD Y DE LA SALUD DE EMPRESAS E INSTITUCIONES. ¿EXPERTOS PLATÓNICOS Y ARISTOTÉLICOS?

Este volcarse o privilegiar unas relaciones sobre otras, puede parecerse a cuando en el organismo humano un grupo de células dañinas comienza a acelerar su crecimiento. Por eso, oímos hablar, como si de algo muy corriente se tratara, de empresas, instituciones y naciones ¿enfermas?. Subyace la metáfora de enfermedad/salud.

¿Platón ha insistido en la analogía entre el político y el médico, lo que implica la consideración de la sociedad como un organismo susceptible de enfermar. La política sería algo así, según Platón, como la ¿medicina de la República? (La República, IX, 588c) ⁷?

Desde luego, hay consultores a los que las empresas e instituciones llaman únicamente cuando las cosas van mal. Algunos de ellos, por tanto, son ¿médicos? de los políticos. Y no es casualidad que los Departamentos de Informativos tengan ¿doctores? de las noticias, para prescribir qué hay que hacer cuando el telediario no consigue levantar el vuelo en los índices de audiencia.

Manfred KETS DE VRIES y Danny MILLER hablan de organizaciones dramáticas, suspicaces, deprimidas e impulsivas ⁸; Herb SCHMERTZ explica cómo hay empresas e instituciones que tratan de ocultar su personalidad; hay instituciones y empresas que son modestas, tímidas, deprimidas, esquizofrénicas ⁹. Es decir, consideran las instituciones y empresas como si fueran individuos. Desde luego, tienen una finalidad común... sobre el papel, pero ¿qué demuestran los hechos a diario? Que hay más competencia entre los grupos e individuos dentro de una organización que entre organizaciones. Como un individuo puede abusar de una parte de su cuerpo y perjudicar a las otras. Por tanto, la Comunicación

⁶ ACKOFF (1974), Pp. 61-68 y (1977) (I) Pp. 148-170.

⁷ BUENO, Gustavo: *Primer ensayo sobre las categorías políticas*. Logroño, Cultural Rioja, 1991, P. 224.

⁸ KETS de VRIES, Manfred y Danny MILLER: *Unstable at the Top. Inside the Troubled Organization*. Nueva York, New American Library, Capítulos 2-6.

⁹ SCHMERTZ, Herb: *El silencio no es rentable. El empresario frente a los medios de comunicación*. Barcelona, Planeta, 1986, P. 30.

Institucional justifica su contenido si muestra y demuestra hacia fuera que las diversas partes comparten realmente ese fin en la realidad.

La Comunicación Empresarial también tiene una versión aristotélica, aunque quizá sus profesionales estudiaron al filósofo griego por última vez en el Bachillerato.

¿La concepción aristotélica de la sociedad política difiere en su enfoque de la concepción platónica... En el fondo, habría que hablar de una convergencia armónica de las partes en el todo, convergencia que no excluye la posibilidad de enfermedades eventuales ni menos aún la necesidad de un gobierno racional (prudente) del organismo social, un gobierno que se considerará tan natural como el ¿nous? pueda serlo para la dirección del organismo humano¹⁰?

Los consultores que desean desarrollar la ¿personalidad? de la organización, los rasgos que la distinguen, serían aristotélicos, aun sin saberlo. ACKOFF y EMERY hablan de ¿cultura? de la organización¹¹. Más adelante, me ocuparé la Cultura, uno de los conceptos con más éxito social en estos momentos y que, sin embargo, encierra aspectos muy confusos y discutibles (Ver Capítulo 18).

¿Qué hacen empresas e instituciones para ¿restablecer la salud?? Ajustar la realidad, lo efectivo, a lo ideal o proyectado. Para mostrar y demostrar sus puntos de vista sobre cualquier asunto, una empresa o institución nombra a un portavoz, o varios si hay diversas perspectivas. Esos portavoces son personas concretas, con un determinado estilo de comunicación. Sea cual sea éste, necesitan que quien representa a la institución o empresa tenga credibilidad, es decir, sea competente, fiable y dinámico.

Alguien es competente cuando sabe expresar su posición de una manera precisa, breve y clara. Es fiable si, sobre todo, su conducta y su expresión transmiten seguridad y honradez. Y dinámico/a, si sus acciones y sus gestos manifiestan entusiasmo y efectividad¹².

Es raro que una sola persona reúna estas tres notas. Por lo general, destaca en una o dos de ellas. El sentido de su entrenamiento y esfuerzo es conseguir destacar también en aquella que le falta. De cualquier manera, importa mucho expresar el mensaje para facilitar que los receptores lo comprendan y pasen a la acción. La vaguedad y la imprecisión impiden llegar al objetivo.

Como en toda comunicación, también hay receptores, audiencias, públicos, destinatarios. La historia de la Comunicación Institucional y Política en los últimos treinta años es relativamente fácil de comprender: Mientras en las dos primeras décadas los investigadores enfocaban a emisores, mensajes y medios, ahora están desplazando su interés hacia las audiencias. En las empresas, hacia los clientes; en la Política, hacia los votantes. Obsérvese que he dicho ¿están empezando?. Ya veremos con detalle ese ¿desplazamiento?.

4. DECISIONES, IMÁGENES Y CONCEPTOS COMO TÉRMINOS

¹⁰ *Ibíd.* Pp. 224-225.

¹¹ ACKOFF y EMERY (1972): ¿Una revisión del sistema conceptual que este libro desarrolla, revelará que no tiene propiedades que restrinjan su aplicación a las personas (a los individuos *psicológicos*). Es igualmente aplicable a los grupos (a los individuos *sociales*).

¿Por tanto, tiene sentido hablar de *personalidad* de un grupo, pero preferiríamos llamar a esto *cultura*, pues creemos que la cultura es a un grupo lo que la personalidad a un individuo: su función general de elección? (Pp. 211-212)

¹² VALBUENA (1976), Pp. 79-119. A pesar del tiempo transcurrido, no han perdido fuerza los aspectos que allí presentaba sobre la credibilidad.

Si queremos aislar los términos básicos de la Comunicación Institucional y Política, nos encontramos con Decisiones, Imágenes y Conceptos.

El contexto de las decisiones institucionales y políticas es distinto del que aparecía en el Gatekeeper individual. Leo V. SIGAL ha distinguido entre decisiones y elecciones. ¿(Decisión es) un acto de sopesar conscientemente los temas por parte de las personas; las elecciones están menos calculadas e implican selecciones de entre una variedad de opciones¹³?. La característica fundamental de la decisión, según la entendemos al explicar esta teoría, estriba en ¿sopesar conscientemente?. Y este criterio distintivo nos permite comprender las actividades que tienen lugar dentro de las instituciones. Cuando el Jefe de Gobierno, el Parlamento o el Poder Judicial adoptan una decisión, ha habido antes una deliberación previa. En el proceso de esta deliberación puedan haber existido elementos que no son de índole institucional sino pintorescos, pero los interesados han sopesado las probabilidades. Estas decisiones tienen, además, efectos muy importantes para la historia de las sociedades.

Imagen es un término que encierra varias interpretaciones. Goza de una gran riqueza semántica. En lugar de hacer un recorrido por sus diversas acepciones, como suelen hacer los libros, prefiero ceñirme a la concepción que me parece más clara y científicamente más rigurosa. Como en otras ocasiones, la he encontrado en Russell L. ACKOFF y Fred EMERY:

¿Un individuo que percibe algo (X) puede responder bien a sus propiedades estructurales, bien a sus propiedades funcionales. El conjunto de propiedades estructurales del estímulo al que responde, constituyen su imagen del estímulo. El conjunto de propiedades funcionales del estímulo al que responde constituye su concepción del estímulo. Así pues, podemos hablar tanto de su imagen como de su concepción de la situación de elección...

¿Lo que un individuo percibe en una situación no es meramente un asunto de lo que le es dado por la situación, porque es mucho más lo que la situación le ofrece que lo que él puede recibir. Por lo tanto, lo que él percibe es también un asunto de lo que él toma¹⁴?.

Estos dos autores resaltan el carácter activo del individuo. El futuro de la investigación sobre Comunicación Política va por aquí, lo he señalado hace un momento. Muchos profesionales de las Relaciones Públicas han sostenido un concepto reducido de imagen. Partiendo de que los individuos mantienen en sus cabezas imágenes que distorsionan la realidad, han entendido que su trabajo consiste en corregir esas distorsiones. Por supuesto, cargando la suerte sobre el trabajo propio, no sobre lo que los receptores pueden actuar.

Las imágenes individualizan y diferencian a las cosas y a los sucesos. De ahí que las imágenes físicas, como signos icónicos, pueden ser vistas, oídas, sentidas, gustadas u olidas. Hay aspectos que no pueden representarse físicamente sino que nos vemos obligados a acudir a contenidos mentales. Una imagen mental es la combinación de propiedades estructurales - geométricas, cinemáticas, físicas o morfológicas- y la relación entre las mismas a las que un individuo responde.

No siempre encontramos ese rigor, incluso entre autores muy prestigiosos. Por ejemplo, LASSWELL, en 1.965, definió las imágenes como ¿concepciones agudamente definidas?. Y las distinguía de aspecto más generalizado de la subjetividad, como ¿temple? y ¿clima?¹⁵. Podemos

¹³ SIGAL, Leon V.: *Reporteros y funcionarios*, México, Ediciones Gernika, 1978. P. 13. La obra original es *Reporters and Officials: The Organization and Politics of Newsmaking*. Lexington, Mass.: D.C. Heath and Co., 1973.

¹⁴ ACKOFF y EMERY (1972), p. 77.

¹⁵ LASSWELL, Harold, citado por William STEPHENSON en ¿Communication Theory?. *The Psychological Record*, 19, 1969, P. 81.

estar seguros de que LASSWELL tenía muy claras las definiciones de ambos términos, pero no logró transmitírselas en ese momento a sus lectores. Esto ocurre a menudo cuando a un autor le piden que escriba por vigésima vez sobre un asunto que le ha ocupado años de trabajo. Tiene tan sabido el tema que, al perder frescura, olvida momentáneamente para quién está escribiendo. Da por supuesto que su audiencia sabe cosas que, en realidad, ignora.

Resulta muy fácil confundir las propiedades estructurales y las funcionales, las imágenes y los conceptos. Éstos ¿no parecen como? las cosas que significan. Las imágenes nos ayudan a describir; los conceptos, a explicar, porque constan de propiedades funcionales. De ahí que un concepto sea ¿un conjunto individuado de propiedades funcionales y las relaciones entre ellas a las que un sujeto responde¹⁶?

Nos importa distinguir entre Imágenes y Conceptos. Al no hacerlo desde el principio, varios estudiosos engloban en el nombre ¿Imagen? el contenido de imagen y concepto. Incluso, ha llegado a trasladarse al lenguaje corriente. Cuando una persona dice de otra que tiene ¿buena imagen?, se está refiriendo, a la vez, a las propiedades estructurales y funcionales de la segunda, a su imagen y concepto.

La importancia de la Imagen como palabra desbordante se debe a la televisión, el medio apropiado para transmitir propiedades estructurales de personas y cosas. Las primeras impresiones que la televisión propicia pueden tener efectos muy duraderos. De hecho, los han tenido en el mundo de la política.

En definitiva, la Comunicación Institucional y Política se ocupa de los conceptos, más profundos unos que otros, y se vale de las imágenes para transmitir aspectos invisibles e intangibles: ¿un concepto vale más que mil imágenes?

Aclarar estos términos, aunque nos parezca simple, nos facilita orientarnos en medio de muchas investigaciones. Si no advertimos, ya desde el principio, que el término ¿Imagen? se ha apoderado del terreno del ¿Concepto? en el lenguaje de muchas personas, podemos encontrarnos con gruesos errores de base.

5. UN EJEMPLO CLARIFICADOR: LA IMAGEN DE LOS CANDIDATOS EN LAS CAMPAÑAS ELECTORALES

Dan NIMMO y Robert SAVAGE estudiaron, a mediados de los 70, qué ocurría con la ¿imagen? de los candidatos electorales¹⁷. Partieron del concepto de ¿rol?, es decir, de la conducta que los públicos esperan de alguien que ocupa una determinada posición. La esperan porque les importa, porque les afecta. Los expertos del candidato estudian precisamente cómo va a aparecer el candidato ante sus votantes. Por tanto, tienen una concepción sobre el candidato, que les lleva mucho tiempo elaborar. Aunque luego hablen de ¿imagen?, con lo que están tratando realmente es con el ¿concepto? que los públicos esperan.

1) El candidato es un objeto-de-percepción, que muestra un rol político y un rol estilístico. Un rol político, cuando realiza acciones para ser líder en su circunscripción o en toda la nación. Ahora bien, vemos esas acciones agrupadas alrededor del candidato como hombre público y como representante de un partido.

Como hombre público (a ver cuándo desaparece el matiz peyorativo de ¿mujer pública?) o líder, al público le interesa las acciones del candidato en su vida presente y en la actualidad. Las experiencias y logros en puestos anteriores pueden ser la mejor garantía para preferir a ese

¹⁶ ACKOFF y EMERY, O. c. P. 167.

¹⁷ NIMMO, Dan y Robert SAVAGE: *Candidates and Their Images*. Pacific Palisades, Goodyear, 1976.

candidato. Igualmente, sus acciones pasadas pueden ser la vía más directa hacia su fracaso electoral.

Al ser hombre de partido, el candidato muestra un programa. Cada vez va habiendo menos diferencias en los programas de los partidos en muchos países. Sin embargo, pueden seguir ?vigentes?, es decir, con vigor y fuerza, una serie de clichés verbales, de fijaciones y complejos que diferencian a unos candidatos de otros, aunque vengan a decir cosas parecidas sobre economía, agricultura, turismo, paro, drogas...

El rol estilístico abarca las acciones de carácter técnico, más que político -que puede manifestar tratando a los votantes personalmente o a través de los medios de comunicación- y aquellas otras cualidades que le perfilan como ser humano.

Los públicos valoran que, siendo un comunicador o actor dramático, sepa exponer, debatir, defender una posición teórica, tener sentido del humor, dominar las técnicas de negociación y, en general, que se mueva con facilidad en las relaciones interpersonales.

Como ser humano, interesan su vida familiar, sus amigos, aficiones y su presencia física.

Resumiendo: los públicos ven al candidato como líder, hombre (o mujer) de partido, actor dramático y persona.

2) El paso siguiente que dieron NIMMO y SAVAGE fue emplear el Diferencial Semántico, de OSGOOD, SUCI y TANNEMBAUM y pensaron que el elector situaba al candidato en un espacio semántico cuyas dimensiones principales, como es bien sabido, son evaluación, potencia y actividad:

- ?Este candidato y sus mensajes son buenos o malos para mí?

- ?Él (o ella) y lo que dice tienen fuerza o son débiles?

- ?Es activo(a) o pasivo(a), es decir, me atraen para que atienda de inmediato o puedo posponer mi respuesta?

De una forma hipotética o ideal, los rasgos que deberían entrar en la ?imagen? de un candidato deberían ser: los componentes de sus roles políticos y estilísticos -líder, hombre o mujer de partido, actor dramático o comunicador y persona- y la orientación del elector.

3) Tanto los roles como la ?pantalla? perceptual del votante están enmarcados dentro de una situación. NIMMO y SAVAGE encontraban difícil generalizar los hallazgos de unas elecciones a otras. Ahora bien, en los años transcurridos, muchos países han celebrado elecciones, los investigadores las han estudiado y podemos comparar y contrastar cada vez con más garantías. Sobre todo, porque los votantes pueden combinar los rasgos en imágenes totales. Tarea de los investigadores es dar con las regularidades que prefieren los votantes¹⁸.

NIMMO y SAVAGE identificaron los rasgos que entonces aparecían más constantemente. Ceo que su estudio sigue siendo muy válido, pues tenía presente la relación que candidato y elector establecían. NIMMO tuvo más en cuenta a la audiencia hace veinte años que en la actualidad, a pesar de que ahora afirme que el campo de la Comunicación Política está yendo más allá del Paradigma de la persuasión del votante¹⁹.

¹⁸ El caso más claro de constancia de la imagen de una elección a otra es el de Felipe GONZÁLEZ. Recomiendo leer la entrevista que le hicieron al experto Julio FEO en un cuadernillo de ABC de Enero de 1983: ?Cómo se fabrica un candidato?. Allí revelaba los ?secretos? de la campaña electoral de 1982. Después de él, el PSOE ha tenido "expertos", pero sin una teoría sólida. Casi todo su mérito ha consistido en repetir al pie de la letra la ?fórmula FEO? en todas las elecciones que han ganado. También contiene muy buenos momentos la autobiografía de Julio FEO: *Aquellos años*. Barcelona, Ediciones B, 1993.

¹⁹ NIMMO, Dan y David L. SWANSON: ?The Field of Political Communication: Beyond the Voter Persuasion Paradigm?. En SWANSON y NIMMO (1990), Pp. 7-47. Estos libros más próximos a nosotros no deben hacernos olvidar otros mucho mejores, aunque tengan medio siglo. De lo contrario, incurriremos en la ?falacia de la novedad?. Me estoy refiriendo, fundamentalmente, a los de Harold LASSWELL.

Los electores que se fijan en el candidato como hombre de partido prefieren, sobre todo, su carácter decidido. Por eso, aprecian al hombre de partido que es líder por encima de la afiliación al partido y sabe proyectar una postura ideológica que precisa más aún sus acciones en el terreno del conflicto político. De ahí la importancia que para los partidos tiene contar con un buen candidato. Los electores aprecian también al disidente, que sabe desafiar los listones del partido. En definitiva, la capacidad de decisión es lo que cuenta para el votante.

Entre los estilos, prefiere al comunicador creíble, que organiza muy bien sus palabras y sus acciones y da información de una manera cálida. Y a quien, como persona, es íntegro, empático y tiene buena formación.

Tanto candidatos como votantes combinan roles y estilos. Buscan al estadista, que aspira a representar el bien de todos, a la nación en su conjunto. Admiran al titán, que muestra poder y maestría en todo cuanto hace y al incansable activista. También saben identificar al manipulador malévolo, a la vez ambicioso, astuto y mentiroso²⁰.

Éste sería el marco ideal para las relaciones entre los candidatos y los públicos. Sin embargo, cuando un candidato decide relacionarse con los votantes de una determinada manera, está dejando al margen otras. Y eso, lo quiera o no, introduce cierto sesgo. Un caso muy llamativo es el de quien prefiere proyectar su papel de estadista. Si está ejerciendo el poder, preferirá viajar al extranjero en vísperas electorales, para que las cámaras de televisión transmitan a los electores su imagen tal como la desea. O procurará concentrar las inauguraciones en unas fechas concretas, si quiere transmitir la imagen de titán. O aparecerá con públicos muy diversos y vestido con atuendos de diversas profesiones, cuando quiera dar a los electores la imagen de activista que esperan de él. Y así sucesivamente.

Como los candidatos no pueden llegar a todos los electores interpersonalmente, necesitan de los periodistas. Como éstos también tienen sus propias ?imágenes?, sus autoconceptos, los desajustes están cantados. Si, además, la televisión favorece las notas estructurales de los candidatos, su apariencia física, voz, gestos... las ideas y los conceptos pueden perder mucha fuerza. Poco a poco, periodistas y medios han cobrado tal importancia que han acabado por cambiar el proceso político.

6. PROMOTORES Y PERIODISTAS: OCURRENCIAS Y SUCESOS

Las decisiones, como término, se anudan alrededor de una serie de profesionales. Cuando Dan NIMMO estaba abriendo el campo actual de la Comunicación Política, cuando sabía distinguir los troncos de las ramas y ver el bosque, sistematizó muy bien el mundo de quienes trabajan con decisiones, imágenes y conceptos. Él los llamó ?agentes simbólicos?: representantes de grupos y clientelas concretas, ideólogos, líderes de opinión, activistas²¹. Nos interesan especialmente los primeros, es decir, los comunicadores profesionales. Éstos son de dos tipos: periodistas y promotores. La principal diferencia entre unos y otros está en que los periodistas se ocupan de asuntos mudables y muy variables, aunque estén muy especializados. Los promotores, por el contrario, viven de impulsar intereses muy concretos y particulares.

Los promotores originan e impulsan lo que Harvey MOLOTCH y Marilyn LESTER acuñaron como ocurrencias, es decir, acontecimientos amorfos de la vida diaria, con algún propósito concreto. Vienen a ser la materia prima con la que los promotores trabajan. El contexto de las ocurrencias está determinado por la abundancia, puesto que el mundo está repleto de acontecimientos que no pueden tener su reflejo en los medios de comunicación²². Las

²⁰ NIMMO y SAVAGE (1976) Pp. 25-27.

²¹ NIMMO (1978) organizó este libro según el paradigma de LASSWELL.

²² MOLOTCH, Harvey y M. LESTER: ?News as purposive behavior: On the strategic use of routine events,

organizaciones informativas se enfrentan diariamente con un ambiente que les ofrece una gran cantidad de ocurrencias para que elijan cuáles, de entre ellas, van a convertirse en sucesos noticiosos. Los funcionarios de las Instituciones, los políticos (con sus ayudantes, consultores y portavoces) y los portavoces de múltiples organizaciones son quienes están presionando continuamente para convertir las ocurrencias en sucesos. Hace falta que los periodistas actúen con ellas como 'demiurgos' contemporáneos. En caso contrario, las ocurrencias siguen siendo ocurrencias amorfas. Son los periodistas quienes las configuran. Los periodistas estructuran las ocurrencias y las transforman en sucesos; de esta manera, deciden troquelar las noticias como imágenes y/o conceptos. Esto tiene una gran importancia en el periodismo, tal como lo conocemos hoy. No es lo mismo que un periodista contemple la imagen superficial que interprete los conceptos de una persona.

¿Sólo los periodistas? Si empezase aquí este libro, responder afirmativamente podría pasar por verosímil. Después de las teorías estudiadas, sabemos que intervienen los jefes de los periodistas, éstos y la competencia para decidir qué es y qué no es un suceso. Incluso, esta Teoría confirma algo que ya avanzaba muy bien BREED: los periodistas pueden convertirse en promotores, con lo que observamos cómo interpretan dos papeles a la vez. ¿Qué hacían algunos de los periodistas a los que entrevistó BREED? ¿Plantar? en un periódico de la competencia una historia que sus jefes no le dejaban publicar. Así provocaban que, en la próxima ocasión, los jefes recordasen la exclusiva perdida y les dejaran publicar historias que ellos investigaban por su cuenta, sin que los jefes se las hubieran encargado.

Nos encontramos, pues, con que ocurrencias y sucesos están engarzados. Las formas que los periodistas dan a las ocurrencias pueden ser muy variadas. Los investigadores, al estudiar el trabajo de los periodistas, han identificado las clasificaciones con las que éstos trabajan. Contamos con diversas clasificaciones de noticias. Los expertos en Relaciones Públicas están interesados no sólo en las noticias pasajeras sino en cómo esas noticias pueden crear estados de opinión sobre imágenes y conceptos; más en las que versan sobre rutinas y procesos repetitivos y continuos que en accidentes y escándalos.

7. RELACIONES CONFLICTIVAS ENTRE PROMOTORES Y PERIODISTAS

Podemos profundizar más aún en las decisiones. Los representantes, ideólogos, promotores, líderes de opinión y activistas realizan una serie de operaciones para que sus ocurrencias puedan convertirse en sucesos noticiosos. Esas operaciones suponen unas inversiones y unos puestos de trabajo que han ido aumentando espectacularmente, hasta afectar al mundo de los medios de comunicación.

Si tenemos en cuenta que los medios de comunicación quieren conseguir el máximo significado en un tiempo y espacio mínimos; si advertimos que hay miles de instituciones y empresas, que quieren exponer sus casos a los ciudadanos o clientes y consumidores, asistimos a una gran competencia por crear significado.

Hay decisiones de los representantes y de los ideólogos que tienen una gran influencia en el trabajo periodístico. No hay que olvidar que los medios de comunicación están sometidos a una serie de regulaciones, incluso a una filosofía, distinta en unos países y otros, que no se reduce a meras palabras sino que produce efectos inmediatos, intermedios y duraderos.

La mayoría de los representantes, algunos ideólogos y muchos promotores se quejan, fundamentalmente, de la situación de doble vínculo en la que se encuentran. A las instituciones

accidents and scandals?. *American Sociological Review*, 39 (1974): P. 102. Una constante en algunas Teorías que hemos examinado -Gatekeeper, Control Social y ahora Institucional- es que sus autores las han explicado en artículos relativamente cortos, pero excelentes. Vuelve a tener razón GRACIAN: ¿Lo bueno, si breve, dos veces bueno?.

y empresas se les juzga mal si no saben comunicarse con la sociedad. Y también, si saben comunicarse, porque dicen que es propaganda o publicidad abierta o encubierta. Replican los primeros que hay un hecho indudable: Los Gobiernos en las sociedades libres, al comunicar con los ciudadanos, son más estables que los autoritarios o totalitarios. Éstos suelen derrumbarse de la noche a la mañana, precisamente por su falta de impacto real en la vida de los ciudadanos. Por tanto, la comunicación institucional es enteramente necesaria; otra cosa distinta es que, al ser las sociedades muy complejas, también lo sea esta comunicación ²³.

Al complicarse las relaciones en la sociedad avanzada, han surgido los expertos en Comunicación Institucional, los comunicadores profesionales, que viven de la comunicación. Los Departamentos en que trabajan reciben diferentes nombres: Comunicación (Comunicación Externa, Comunicación y Relaciones Públicas, Comunicación y Relaciones Institucionales, Comunicación Corporativa); Recursos Humanos/ Personal (Organización y RRHH, Relaciones Humanas y Relaciones Públicas, Relaciones laborales.); Relaciones... (Relaciones Exteriores, Relaciones Institucionales, Relaciones Públicas, Imagen y Relaciones Externas); Prensa (Prensa y Relación con los Medios); Consultoras de Comunicación, que representan a algunas empresas ²⁴. Son los encargados de organizar y sistematizar las relaciones con los seis públicos que distinguía ACKOFF en su Teoría sobre las relaciones de las empresas.

Es fácil observar que las relaciones entre promotores y periodistas pueden ser conflictivas, de simbiosis o inciertas.

Relaciones conflictivas: El periodista no admite, sin más, el trabajo del experto en Relaciones Públicas. Sabe que su función es favorecer el interés de quien lo contrata; por eso, promociona, suaviza o suprime la información que pudiera resultar desfavorable para quien le paga. Tan ¿guardabarreras? de la información es un experto en Relaciones Públicas como un periodista. El experto se debe a unos intereses concretos; el periodista piensa en su público más general. Si el Director de un periódico no quiere publicar una información, lo mismo le pasa al profesional que suprime información desfavorable para su empresa. Además, el periodista desconfía del experto en imagen, porque piensa que, en el fondo, la función que realiza es la de distorsionar el proceso de la comunicación, exagerando y falseando la realidad. Lo que quieren los promotores es fijar la agenda pública, los asuntos sobre los que hablen los ciudadanos. Hasta ahora la Prensa proclamaba que era uno de sus poderes. Aunque los periodistas comprenden el trabajo de los profesionales de las RRPP, no confían lo suficiente en ellos, porque dan evasivas y dicen que algunos rumores no son verdad, cuando realmente lo son. Hace falta una gran independencia, negándose a todos los atractivos que los promotores ofrecen.

Éstos no son tan drásticos. Han elaborado una serie de imágenes, muy favorables, de la profesión periodística. Cuando hacen públicas esas imágenes, sin embargo, los periodistas no se las creen. Ven que, bajo la superficie, hay otras imágenes con las que los promotores trabajan. Y no les falta razón. Lo más llamativo, cuando nos ponemos a investigar estas imágenes en profundidad, es que la concepción de los promotores sobre los periodistas es muy semejante a la que éstos tienen sobre aquéllos ²⁵.

Según los promotores, a la vez que cumple nobles funciones, el periodista busca noticias, porque quiere ofrecérselas al medio para el que trabaja y éste, al público. Los medios, a su vez, ofrecen las audiencias a los anunciantes. Por tanto, hay un factor muy importante en los periodistas: la búsqueda de lo que acentúa lo aberrante, lo no normal, lo destructivo y no lo

²³ CUTLIP, Scott M.: ¿Government and the Public Information System?. HELM y otros (Compiladores) (1981) Pp. 22-38. Recoge las principales polémicas entre periodistas y promotores.

²⁴ ASOCIACION DE DIRECTIVOS DE COMUNICACION: *La Comunicación en la Empresa*. Madrid, 1995. Los diversos nombres de los Departamentos están en la Pág. 47.

²⁵ RYAN, Michael y David L. MARTINSON: ¿Public Relations Practitioners, Journalists View Lying Similarly?. *Journalism Quarterly*, Primavera 1994, Pp. 199-211.

constructivo, y las personalidades noticiosas más que los simples temas noticiosos. Los periodistas impiden el compromiso y distorsionan el proceso de la comunicación. El diálogo democrático precisa de un equilibrio proporcionado por las Relaciones Públicas. La información periodística, según los promotores, es demasiado importante como para dejarla en manos de los periodistas ²⁶.

Desde luego, los grupos diseñan sus estrategias y tácticas cada día con más sutileza. Aquí es donde los promotores muestran sus poderes; disponen de más tiempo y recursos, ofrecen mucha documentación y el periodista no sabe enfrentarse con esta sobrecarga, distinguiendo lo importante de lo accesorio; durante un debate, los promotores de cualquier causa pueden demostrar que su nivel de información es muy superior al del periodista y dejar a éste en ridículo.

Hay periodistas, sin embargo, que siguen manteniendo un liderazgo de opinión porque no sólo de medios vive el periodismo. La reflexión, el pensamiento, la interpretación, el contexto clarificador acaban por imponerse en muchas mentes, aunque sean minoritarias. Si esas minorías tienen poder para tomar decisiones que transformen los estados de cosas insatisfactorios, la Prensa seguirá siendo una institución respetada.

También chocan los periodistas con los encuestadores de opinión. Para Albert H. CANTRIL, es más fácil responder qué es una buena investigación que un buen periodismo. Un periodista es capaz de dejar a un lado las preocupaciones de los investigadores sobre la fiabilidad y validez de una encuesta con tal de escribir una historia. Ahora bien, la calidad de ésta dependerá de la calidad de la información en la que se apoya el periodista. Por tanto, si se precipita y extrae conclusiones indebidas, no sirve bien al público. Los encuestadores siempre quieren aquilatar y quizá se demoran más de lo debido; los periodistas desean dar la noticia cuanto antes, y se precipitan ²⁷. Además, los repetidos fallos de los encuestadores hacen que los periodistas les critiquen su falta de credibilidad que también repercute en los periodistas que se fían de los pronósticos ²⁸.

8. RELACIONES DE SIMBIOSIS

²⁶ WEGNER, Daniel, Richard WENZLAFF, R. Michael KERKER y Ann E. BEATTIE.: ?Incrimination Through Innuendo: Can Media Questions Become Public Answers??. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40: (1981), Pp. 822-832, ofrecen evidencia de cómo una insinuación desfavorable, que implica un contenido negativo, aun sin base real, puede influir muy adversamente en las percepciones que la audiencia tiene. Basándose en este artículo, WEINBERGER, Marc G., Chris T. ALLEN y William R. DILLON: ?The Impact of Negative Network News??. *Journalism Quarterly*, Verano 1984, Pp. 287-294, se adentraron en los efectos de la información negativa falsa, sobre todo si está sostenida por imágenes. Es muy importante saber replicar. Ya sólo el hecho de hacerlo es positivo. Si, además, la organización afectada sabe responder a las imágenes con imágenes, el efecto negativo disminuye.

²⁷ CANTRIL, Albert H.: *The Opinion Connection: Polling, Politics and the Press*. Washington, Congressional Quarterly Press, 1991, Pp. 71-78. Es un libro que le ha costado mucho esfuerzo a su autor, pero echo en falta un deseo de elevarse teóricamente sobre los casos, por otra parte muy norteamericanos. No sé si será descendiente del célebre investigador Albert CANTRIL, pero hay años luz entre éste y aquél.

²⁸ MANN, Thomas E. y Gary R. ORREN (Compiladores): *Media Polls in American Politics*. Washington, Brookings Institution, 1992, 172 Págs. MOORE, David W.: *The Superpollsters: How They Measure and Manipulate Public Opinion in America*. Nueva York, Four Walls Eight Windows, 1992, 388 Págs.

Como muchos encuestadores proceden del campo de la Sociología, de manera que el producto más visible de los sociólogos son las encuestas, no es descabellado suponer que, en los próximos años, el sociólogo sea blanco de los humoristas y guionistas de cine. Puede ocurrirles lo que a los psicoanalistas: llevan cincuenta años sirviendo de motivo para que los humoristas se rían de todo lo relacionado con la Psicología.

D. Julio CASARES definía la Simbiosis como "la asociación de organismos de diferentes especies que se favorecen mutuamente en su desarrollo"²⁹.

Podemos aplicar esta definición a las relaciones entre periodistas y promotores. Los últimos han adquirido una seguridad muy grande en su trabajo, porque saben el origen de su gran fuerza. Las raíces de esta situación son varias y conviene examinarlas.

El experto en Relaciones Públicas se ha dado cuenta de que los medios de comunicación, en general, carecen de adecuados recursos humanos para cumplir sus funciones. "Cómo puede llegarse a esta situación? Porque los periódicos se conforman con generalistas, que acaban opinando sobre los asuntos más diversos, sin informarse a fondo sobre ninguno de ellos"³⁰. Si los medios de comunicación no fuesen empresas, forzadas a obtener una rentabilidad, si enjugasen fácilmente sus pérdidas, los expertos en imagen tendrían menos importancia. Sin embargo, al moverse entre márgenes a veces muy estrechos, los medios no tienen espacio ni tiempo muchas veces para obtener unos productos noticiosos de calidad.

Aquí es donde entran a actuar los expertos. "Cómo? Supliendo con información las carencias de los medios. Sobre todo, cuando los periodistas tienen que cubrir asuntos complejos, en los que necesitan profundizar y adecuarlos al nivel cultural de diversas audiencias. Éstas y los periodistas han ido perdiendo peso específico en el proceso de la comunicación. Instituciones y Empresas proporcionan a los medios tres cosas muy importantes: información gratuita, publicidad y favores políticos.

Cuando existe una colaboración adecuada entre periodistas y expertos en RRPP, los resultados pueden medirse de varios modos: las organizaciones que promueven el bienestar para la comunidad aumentan su presencia en los medios, surgen campañas de recogida de fondos, impulsan el cambio colectivo de actitudes, verifican las informaciones que pueden resultar decisivas en tiempos de crisis. Sobre todo, es fácil advertir que los portavoces de instituciones y empresas perfeccionan sus destrezas comunicativas para relacionarse mejor con la prensa"³¹.

Los periodistas necesitan también de los expertos en imagen, porque las audiencias quieren saber cómo solucionar numerosos problemas. Al querer salir de esa incertidumbre, acuden a los periodistas para que interroguen a políticos y empresarios. Éstos envían muchas veces como avanzadilla a los expertos quienes, además, se convierten a menudo en su sombra durante las entrevistas.

Los expertos en RRPP han conseguido, también, articular las posiciones de las instituciones y empresas para las que trabajan. Han disminuido los malentendidos al disolver prejuicios y fijaciones y obligar a los periodistas y a diversos grupos contrarios, a fundamentar bien sus puntos de vista; en resumen, han racionalizado el diálogo social.

Los periodistas, a su vez, elaboran el producto noticioso y sintetizan creativamente las facetas incompletas que les proporcionan los RRPP. Así es como superan las noticias de impacto, las instantáneas, típicas de las Agencias, que se atienen a un concepto estrecho de la actualidad.

9. RELACIONES INCIERTAS

²⁹ CASARES (1977), P. 771.

³⁰ Walter LIPPMAN tuvo siempre las cosas muy claras. "El periodista es un comentarista que deja ante sus lectores sus hallazgos sobre los temas que ha estudiado y se detiene ahí. No puede cubrir el universo, y si empieza a imaginar que está llamado a una misión tan universal, pronto...estará diciendo menos y menos sobre más y más hasta encontrarse diciendo nada sobre todo?".

Tomo esta cita de NIMMO, Dan y James E. COMBS: *The Political Pundits*. Nueva York, Praeger, 1992, P. 33. A su vez, la toman de STEEL, R.: *Walter Lippman and the American Century*. Boston, Little, Brown, 1980, Pp. 388-389.

³¹ CUTLIP (1981) P. 35

Los hombres y mujeres dedicados a las Relaciones Públicas superan, con mucho, el número de periodistas en muchas ciudades. Más aún, una gran parte de los promotores o son periodistas o lo han sido. Avanzamos un paso y podemos contemplar el siguiente panorama: las Redacciones se nutren, cada vez más, de informaciones que, surgidas de Departamento y Gabinetes de Relaciones Públicas, pasan directamente a convertirse en noticias. El remate del estado de cosas que presento es el siguiente: Los promotores aprenden a redactar sus informaciones según el estilo del periodista que les interesa en cada medio. Esto facilita mucho el trabajo de los periodistas... y va creando en muchos una adicción a las informaciones que entran por fax/modem. Puede llegar un día en que el periodista se vaya de vacaciones y, mediante un programa de ordenador, apenas notarse su ausencia, porque el programa convierte en noticias y envía directamente a imprimir informaciones redactadas por los promotores con el estilo del periodista. A partir de ese momento, ¿qué será del periodista y de las funciones que cumple?

Muchos periodistas se niegan a admitir esa dependencia o la critican como lamentable. Participan en el juego que Eric BERNE llamó "No es terrible", pero no construyen una opción creativa. Si estos periodistas que se quejan cumplieren con su misión de interpretar, de ofrecer un marco conceptual, el asunto cambiaría mucho. Sin embargo, un análisis comparativo de varios periódicos, noticiarios de radio y telediarios sobre muchos asuntos muestra que coinciden grandemente en las versiones. Falta que interpreten para las audiencias. Por lo tanto, lo que llega a éstas en muchos casos son las informaciones preparadas por quienes trabajan en las oficinas de Relaciones Públicas y en los Gabinetes de Imagen.

Más allá de la adicción perezosa y de los lamentos está la admiración de algunos periodistas hacia el profesional de Relaciones Públicas. En general, las empresas pagan a los promotores más que los medios a los periodistas y convertirse en hombre de Relaciones Públicas constituye una atracción irresistible cuando se han perdido "el olfato y la pierna" periodísticos. La sintonía resultante entre periodista y promotor ha contribuido, entre otros factores, a cambiar el concepto mismo de "noticia".

¿Cuando abandoné la prensa en 1989, la definición de "noticia" había cambiado de forma dramática. Las "noticias" ya no eran información destilada por el juicio colectivo de periodistas profesionales. "Noticia" ahora es cualquier información obtenida por cualquier persona y colocada en cualquiera de los lugares que ofrece el amplio sistema de acumulación y distribución conocido como los "media". Que esta información sea relevante, exacta o aparezca en un contexto que le dé significado es mucho menos importante que el hecho de que sea emocionante, controvertida y distraída. Lo que la gente quiere leer, ver o escuchar es ahora más importante en la valoración de "noticia" que cualquiera de las consideraciones tradicionales. Esto me ha convencido de que lo que los medios de comunicación hacen para ganarse la vida ya no es en absoluto periodismo ³².

Si aceptase de la cruz a la raya lo que afirma SQUIRES, tendría que finalizar la Comunicación Institucional en este punto. Tampoco deseo pintar un final feliz sin fundamento. Pienso que los periodistas también trabajan en organizaciones y estas organizaciones pueden estar pasando por diversas enfermedades. O bien los periodistas se constituyen en portavoces competentes de sus puntos de vista; o bien tendrán que encargar esa misión a otros promotores. Con lo cual, desembocamos en la necesidad de la comunicación institucional, incluso para los periodistas.

³² SQUIRES (1994) P. 167.

Han ido saliendo, en esta exposición, algunas de las actitudes de los periodistas: pereza; frustración convertida en lamentos; admiración de los periodistas hacia los promotores; esfuerzo constante de los periodistas para desvelar la estructura profunda de la realidad, por debajo de las apariencias. Sólo esta última actitud puede salvar al Periodismo como profesión de las actitudes destructivas.