

Casos: el "incendio" de Texaco

TELECOM LLAMÓ
A CHAVES

ESTUDIA UN CAMBIO DE
IMAGEN TOTAL

IMAGEN

EMPRESARIA + RR. PP. + PRENSA + COMUNICACION + LOBBYING

ENTREVISTA

CON

HORACIO DIEZ

HABLA DEL FUTURO DE LA PUBLICIDAD Y LAS RR.PP., DE IBM, LOS PERIODISTAS, LAS TELEFÓNICAS Y LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN DEL GOBIERNO.

PARA QUÉ

SIRVEN LOS

HOUSE ORGANS

CASOS: SIEMENS, GAS NATURAL, YPF Y SEGUROS RIVADAVIA

Yabrán obliga a repensar el low profile como estrategia de comunicación

Encuesta exclusiva: la imagen del hombre señalado como mafioso por Cavallo. Por qué muchos empresarios se plantean ahora un cambio.

Escriben: Mariana Barresi, Roberto Starke, Mariano Bronenberg y Roberto Avilia.

El manual de Ivy Lee

POR MARIANA BARRESI

Distintas características del manejo de información de Yabrán lo hacen un caso instructivo de análisis especialmente desde una perspectiva de la comunicación. El tema del bajo perfil está directamente relacionado con el control de la información. Información es poder, y, consecuentemente, su control es una forma de ejercer poder sobre lo que la gente piensa, dice o hace. Cabe preguntarse si es posible mantener una estrategia de bajo perfil por tiempo indeterminado y ponderar además los efectos buscados y no buscados de adoptar tal política. La exposición o no de una figura en el foro público tiene una dinámica propia, que interactúa a su vez con otras fuerzas incontrolables, como la prensa, o la aún menos controlable arena de la opinión pública. Es difícil precisar si una estrategia de low profile es inherentemente buena o mala, conveniente o no, si no se la examina dentro del marco mayor del contexto en la que ésta ocurre.

El nuevo paisaje comunicacional dominado por los medios electrónicos promueve un ambiente donde prima el acceso a la información y donde tienden a desaparecer las fronteras entre lo público y lo privado. Los medios están cambiando la geografía situacional de la vida social. Antes, por ejemplo, los personajes públicos tenían mayor margen de maniobrabilidad para exhibir o esconder lo que quisieran. Hoy la vida privada y personalidad de las figuras es lanzada a la esfera pública. La posibilidad de mantener la privacidad fuera del dominio público resulta cada vez más limitada. El mundo de los negocios no es ajeno a esta dimensión pública. Más aún, las crisis pueden verse como acontecimientos públicos que atacan a las personas y entidades de su privacidad dejándolos frente a la core de la opinión pública.

También, por primera vez, la maquinaria de comunicación es capaz de satisfacer el apetito público por la celebridad y el drama. Hoy se puede adquirir celebridad o notoriedad en forma voluntaria o involuntaria. En este sentido, dejar librado en manos de terceros la creación o destrucción de una reputación es un riesgo que pocos pueden sobrellevar, ni siquiera al-

guien como Yabrán. Quizás sea mejor aerocerar el control de la comunicación coordinando su manejo de modo de llegar al foro público con un mensaje claro y articulado.

Este caso ilustra además un axioma básico de la comunicación: la imposibilidad de no comunicarnos. Ya sea por acción o por omisión siempre nos estamos comunicando. La desventaja principal de una estrategia de bajo perfil es que, paradójicamente, reduce el control de la información. Esto se explica porque el silencio está sujeto a variadas interpretaciones, a veces culpabilidad, y porque al enviar mensajes incompletos o escasos las personas tienden a rellenar la información faltante de una manera errática.

Si tenemos como presupuesto una de las leyes de Murphy de la comunicación que dice "la comunicación siempre fracasa, excepto debido a casualidades", no conviene seguir agregando incertidumbre a un proceso que en sí mismo ya es bastante dificultoso. La evidencia sugiere que su eficiencia general es menor a un 5%.

Los riesgos y ventajas de la visibilidad obsesionan a los profesionales de la comunicación. La clave es encontrar un justo equilibrio entre las distintas necesidades y demandas que entran en conflicto. ¿Qué ocultar o revelar? ¿Cuándo informar o callar? ¿Cómo evitar conflictos por falta o por exceso de información? ¿Exposición es sinónimo de vulnerabilidad o de fuerza? Si bien generalmente se admite que hay una clara necesidad de exponerse públicamente, a la hora de hacer la entrada triunfal en escena comienzan las vacilaciones, en parte atribuibles a que la invisibilidad da un aparente carácter protector: a mayor exposición mayor vulnerabilidad.

YABRÁN VS. ROCKEFELLER

La función que se ocupa del manejo de la comunicación con los públicos conocida como



BARRESI ES CONSULTORA, DOCENTE DE RR.PP. DE LA UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA (UAE). ES M.A. DE LA BOSTON UNIVERSITY.

relaciones públicas toma impulso con una crisis, la Masacre de de mineros de Ludlow, en la que se ven envueltos los controvertidos Rockefeller. Al igual que en el caso Yabrán, la política que predominaba hasta ese momento era de escasa o nula comunicación. En 1914, John D. Rockefeller, que ostentaba el desprestigio de haber ordenado disparar contra una manifestación de obreros en huelga, contrató a Ivy Lee, considerado uno de los primeros "fabricantes de imagen" del siglo.

A través de esta estrategia de apertura de la comunicación, la disputa laboral se convirtió en una situación positiva que benefició a la imagen pública de la familia. Cabe aclarar que los cambios no eran sólo cosméticos, sino que estaban sustentados por cambios en las prácticas corporativas. Decía él: "Digan la verdad, y si esta tiene cambios las políticas".

Supo convencer a Rockefeller de que hablara con los mineros y asegurarse que la prensa estuviera presente. Entonces, comenzaron a circular fotos de Rockefeller comiendo y tomando cerveza con los trabajadores luego de finalizada la jornada laboral.

La familia, contenta con los resultados, contrató a Lee para una renovación en gran escala del nombre de los Rockefeller, dañado a punto tal que algunas instituciones devolvían sus donaciones, porque provenían del "manchado dinero" de esa familia. Incluso su guardia personal lo resguardaba cuando iba a la Iglesia. Los medios de prensa retrataban al magnate como un "cerdo avaro", "serpiente astuta", el mayor criminal del siglo, robándole la riqueza al país, capaz de aplastar a cualquiera en su camino.

Pero con el tiempo no sólo llegó el honor, sino también el respeto del pueblo americano y del resto del mundo. La prensa lo retrataba como el patriarca de la industria americana, que

donaba su fortuna para el progreso de la humanidad. Al morir se lo recordaba como un amable y generoso viejito que daba limosnas a los niños a la salida de misa o que jugaba golf apaciblemente. En un período de 20 años a través de una política de comunicación sistemática y continua con la prensa, Lee logró transformar la imagen de Rockefeller de ogro a benefactor de la humanidad.

LA VIGENCIA DE LEE

Las recomendaciones o legados de Ivy Lee tienen vigencia para un caso paradigmático como el de Yabrán:

1) Proclamó el concepto de que los negocios debían alinearse con el interés público. Virtualmente todos los elementos de la vida corporativa están sujetos a un creciente escrutinio de una prensa y un público cada vez más escéptico. Los públicos siempre creerán lo peor, salvo si les contamos la posición corporativa de una manera honesta, completa y oportuna.

2) Enfatizó la idea de que ningún programa podría llevarse a cabo sin el respaldo y apoyo de la conducción. Nuestro trabajo como comunicadores está estrechamente ligado a la mentalidad del cliente para el cual trabajamos. En algunos casos los actores y los libretos facilitan la representación del drama de la persuasión. En otros, en cambio, no; cuando la política es equivocada no hay manera de manejarla. Finalmente son ellos quienes toman la última decisión y lidian con sus consecuencias.

3) Mantuvo una política de comunicaciones abiertas con los medios. Un hecho incontrovertible es que los medios tienen un fuerte impacto sobre las representaciones que tiene la gente del mundo. Tienen el poder indisputable de dar o negar la existencia, de magnificar, poner en el banquillo de los acusados y de esculpir reputaciones, uno de los activos más importantes que poseen las personas. Algunas lecciones de este tiempo nos indican que muy pocas personas son inócuas a la prensa desfavorable.

4) Enfatizó la necesidad de humanizar los negocios llevándola a sus relaciones con los públicos. La familiaridad aumenta la aceptabilidad, dado que los individuos tienden a asignar atributos negativos a aquello que les es más desconocido. Hay una estrecha relación

entre comunicación y comprensión, pareciera que todo suele avanzar más fácilmente para quienes invierten tiempo en cultivar una política de buenas relaciones.

Otras lecciones que surgen de este análisis:

● El desvanecimiento de las fronteras entre el mundo público y privado. A medida que se va imponiendo la necesidad de operar con el consentimiento de los públicos importantes para la empresa, sus representantes tienen que ir asumiendo el desafío de una mayor exposición y accesibilidad pública. Si bien hay una correlación positiva entre el mantenimiento de posiciones de alto status y cierta inaccesibilidad física, periodistas inquisidores, investigaciones gubernamentales y un mayor interés por las noticias y personalidades exitosas de los negocios dejan cada vez menos espacio para el reino de lo privado.

● Una de las claves para prosperar en los negocios es renovar constantemente el contacto con la realidad. Es difícil afirmar si una política de bajo perfil es siempre o nunca aconsejable, lo importante es ir ajustando las políticas a las nuevas realidades. Las crisis son equivalentes corporativos a los paros cardíacos y pueden representar un desafío para que el paciente deje de fumar o cuide su peso, es decir para cambiar políticas que ponen en peligro su supervivencia. La combinación letal del aislamiento con las fuerzas del hábito entorpecen la visión del mundo externo y oscurecen el sentido de lo urgente. Los ejecutivos pueden tener condicionamientos por falta de tiempo o miopía, pero una de las funciones de quienes les manejan la comunicación es actuar como radares que pueden anticipar potenciales consecuencias predecibles e imaginadas, a la vez de definir y exhibir posiciones que los ayuden a que los comprendan mejor.

Antes se consideraba informar al público el rol principal del RR.PP. Ahora, pareciera que en algunos casos las RR.PP. se han convertido en un mero intento de restringir o contrarrestar información. Los voceros o las figuras públicas se inclinan más por comentar sobre la información disponible que en hacer nuevas revelaciones. En las puertas del siglo XXI el creciente acceso público a la información lleva a repensar las reglas del juego: los líderes tienen que seguir apareciendo como abiertos, al tiempo de reasegurarse el control de la información.

ron los que menos se ocuparon del tema Yabrán. El 52% de las menciones se referían a Yabrán en relación al tema Cabezas. En total la cobertura en ese período fue de 163 notas, en las que se encontraron las 637 menciones. De ellas el 60% corresponden al caso Cabezas y sólo el 25% a las denuncias judiciales. Yabrán apareció en 14 notas de tapa, de las cuales la mitad estaban relacionadas con el asesinato del fotógrafo de "Noticias", lo que demuestra que el crimen de Cabezas provocó una verdadera explosión en la información sobre Yabrán.

Ante estos datos, IMAGEN le preguntó al vocero de Yabrán si realmente cuenta con una estrategia de comunicación, y si el crimen de Cabezas los llevó a replantear la estrategia. La respuesta fue ambigua: Bunge admite que "discute" el tema frecuentemente con su patrón, pero asegura que las estrategias de imagen no son para Yabrán (ver recuadro).

Bunge había declarado en una entrevista en el número uno de IMAGEN que Yabrán "va a dar la cara". De hecho, Bunge, un aristócrata enano, aseguró que la aparición pública de Yabrán se produciría en el transcurso del año pasado.

Yabrán finalmente dio la cara, como prometió Bunge, aunque lo hizo con una demostra de cinco semanas. Pero la aparición en Tribunales no fue el tipo de presencia que pueda contribuir a cambiar la imagen de Yabrán. Bunge lo asesoró bien al recomendarle ir con una custodia discreta y al prestarse a responder preguntas del periodismo. Sus expresiones de condolencias por el crimen de Cabezas fueron un golpe de efecto que, a la luz de los resultados de la encuesta de Consultores del Plata, no tuvo mayor repercusión en la imagen pública de Yabrán. Es válido acotar: no se contaba con un relevamiento de imagen anterior a su aparición.

Sin embargo, al cierre de esta edición no se había producido otra aparición. En una breve charla con Bunge, el escribano-vocero insistió mucho en los leit motivos conocidos:

- Yabrán es muy respetuoso de su intimidad;
- no quiere armar una imagen de algo que no es;
- si tiene mala reputación, la culpa es de Cavallo y sus denuncias;