

Adriana Amado Suárez

“La dimensión política de la comunicación corporativa”¹

Dado que en los últimos años el concepto de crisis cambió y pasó de referir una coyuntura a representar una cuestión estructural, es necesario repensar las comunicaciones de las instituciones durante las crisis. En la década pasada, las empresas pasaron de comunicar para legitimarse frente a la opinión pública, a adoptar la idea de la responsabilidad social como estrategia comunicacional, que si bien es más realista conlleva el riesgo de ser un mero paliativo de necesidades parciales.

Una solución responsable obliga a pensar las crisis desde la sociedad hacia las empresas, y no a la inversa. En esta línea se inscriben las investigaciones realizadas en torno al concepto de esperas societales, que postulan que la comunicación de las empresas debe asumir la dimensión política que le cabe, interpretando el contexto en el que la organización se mueve, y comunicando a una sociedad cada vez más escéptica de la simbología corporativa.

ÍNDICE

LA DIMENSIÓN POLÍTICA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	3
Las comunicaciones de crisis	3
De productor a emisor; de emisor a actor	7
Cuando la responsabilidad social no es suficiente	11
La lógica de la expectativa social.....	14
De la comunicación a la acción.....	20
Bibliografía:.....	26

¹ El presente trabajo fue presentado por la autora en las VI Jornadas Nacionales de Investigadores en Comunicación *Cultura, Crisis y Resistencias*, Universidad Nacional de Córdoba, Escuela de Ciencias de la Información, Córdoba, en octubre de 2002.

LA DIMENSIÓN POLÍTICA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA²

LAS COMUNICACIONES DE CRISIS

El concepto de crisis puede ser tomado como un recurso heurístico para explicar los nuevos escenarios de la comunicación corporativa, que la ubican plenamente en su dimensión política. Para empezar, tomaremos la idea de García Canclini de que el mercado no es un “simple lugar de intercambio de mercancías sino parte de interacciones culturales más complejas”³, dentro de las que se inscribe la comunicación de las empresas con sus públicos. Siguiendo este concepto, la comunicación corporativa se constituye en un elemento organizador de las interacciones entre productores y consumidores en la medida en que es un recurso que legitima la posición de la empresa en la sociedad y orienta y estimula el consumo de sus bienes y servicios. Es sabido que el fenómeno de la imagen empresarial es resultante de los esfuerzos comunicativos de la organización, pero también es cierto que depende del peculiar lugar que la empresa en cuestión ocupa en la sociedad, de la concepción previa que los públicos tienen de su desempeño particular y del ambiente en el que la institución se inscribe. Los emisores institucionales pueden manejar las variables que tienen que ver con su identidad y con las tácticas de comunicación que elijan, pero la percepción que los públicos tengan de la institución queda, en gran medida, fuera de su control. Esto explica por qué, cíclicamente, ciertas industrias han gozado de menor o mayor prestigio en la sociedad, con independencia de las acciones concretas

² El presente trabajo fue presentado por la autora en las VI Jornadas Nacionales de Investigadores en Comunicación *Cultura, Crisis y Resistencias*, Universidad Nacional de Córdoba, Escuela de Ciencias de la Información, Córdoba, en octubre de 2002.

³ García Canclini Néstor, *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*, México, Grijalbo, 1995, p. 69.

de una empresa y en estricta relación con la imagen pública del conjunto. Esto es en estos días particularmente claro para la comunicación política, que enfrenta el fuerte rechazo de la sociedad, con independencia de los méritos del político que pretenda entablar un diálogo público. En este trabajo traeremos a colación algunos ejemplos de empresas que ilustran esta idea.

En la década pasada, la comunicación corporativa desarrolló estrategias específicas para encarar emergencias coyunturales a las que las instituciones se enfrentaban, que se conocieron bajo el nombre de “comunicaciones de crisis”. La solución de estas “contingencias” –tal como daban en llamarlas los eventuales voceros- consistía en una serie de procedimientos ejecutados por un “comité de crisis”, encargado de restituir la supuesta normalidad perdida. Estas prácticas se apuntalaban con entrenamientos y cursos de variopinto contenido, generalmente a cargo de una consultora “especializada en crisis”. Este tipo de servicios fueron definidos por el comunicólogo catalán Joan Costa como el “marketing del terror” en un artículo publicado en el diario catalán *La Vanguardia*⁴. El artículo comenzaba diciendo que “Existe un negocio en Argentina -y parece que bien extendido en el Cono Sur- que siempre me ha llamado la atención, porque no tiene vida apenas en otras latitudes, por ejemplo, Europa. Es el negocio de las "crisis". Su estrategia es la que he llamado del "marketing del terror", el pánico y la alarma de lo que le pueda suceder a la empresa y que, por supuesto, puede ser tan tremendo e imprevisible que no sabrá como reaccionar”. La crítica más fuerte que hacía este especialista se centraba en que “La estrategia del negocio de la crisis se basa en la (supuesta) inmadurez y la ingenuidad de las empresas, transformadas así en conjunto, en un mercado bien generalizado y

⁴ Costa, Joan, “El negocio de las crisis y la realidad”, en diario *La Vanguardia*, Barcelona, edición 20 de enero de 2001.

motivado para esta clase de terrorismo. ¿Tantas crisis, tantas catástrofes y emergencias tenemos en Argentina? No. Lo que tenemos es una psicosis de crisis. O una crisis de ideas.”. El argumento cerraba en que si la gestión de la comunicación es integral y organizada, la crisis no es más que un emergente lógico del quehacer empresario, que debería estar preparado para enfrentarlo sin necesidad de soluciones *ad hoc*.

Volviendo al ámbito local, el año 1999 fue especialmente fecundo en contingencias. Por mencionar solo los casos más relevantes y con mayor repercusión pública, podemos citar el derrame de petróleo de un barco de Shell CAPSA frente a las costas de la localidad bonaerense de Magdalena (enero de 1999) con el consecuente desastre ecológico; la crisis energética de Edesur que dejó durante diez días sin suministro a más de sesenta mil usuarios (febrero de 1999), el accidente del avión de la aerolínea LAPA frente al aeroparque (agosto de 1999), o la toma de rehenes en el Banco Nación de la localidad de Ramallo, que terminó con víctimas fatales (septiembre de 1999). Cada uno de estos eventos puso en el foco de la opinión pública el desempeño de las empresas involucradas, incluso más allá de la respuesta comunicacional dada en cada caso (atención a la prensa, consideración hacia las víctimas, esclarecimiento posterior de los hechos, etc.). Sin embargo, todos estos casos mostraron que las empresas, además de no estar preparadas para comunicar, no estaban en condiciones de actuar a la altura de las circunstancias.

Hacia el final de la década, un nuevo escenario puso en evidencia las limitaciones de asignar a la comunicación la responsabilidad de resolver los problemas corporativos y planteó la necesidad de considerar las coyunturas empresariales en toda su dimensión social. Aquí también el concepto de crisis sirve para ilustrar los cambios a los que se enfrentan las corporaciones

en el nuevo ambiente político. En el año 2001 aparece una manifestación de crisis diferente, que resultaba, no ya de una contingencia, sino de la maduración de un proceso general. Nos referimos al traspaso accionario de la empresa Aerolíneas Argentinas, caso que puso en la discusión pública otras cuestiones que no eran exclusivas de la aerolínea sino comunes a todas las empresas argentinas, como ser el desempeño empresarial de un grupo internacional, los riesgos de la administración privada de servicios públicos, las consecuencias de la precariedad laboral, entre otros temas. Según una investigación encarada por la Fundación Cámara Española de Comercio⁵ para esa época, el balance negativo que la sociedad hacía de las privatizaciones había aumentado de un 27,5% en el año 1999, a un 60,5% en 2001. Dado que la caída de imagen en las empresas privatizadas fue generalizada (con leves diferencias en los distintos rubros de servicios públicos), no puede atribuirse a deficiencias de desempeño en uno u otro caso, sino a un cambio drástico en el ambiente social. Desde esta perspectiva, la crisis de Aerolíneas Argentinas debería encuadrarse en la pérdida de confianza de la sociedad a los procesos de privatización encarados en los noventa, donde la coyuntura de la venta accionaria no hizo más que catalizar un proceso latente de opinión pública.

De hecho, este cambio en la situación general explica las mudanzas que se observaron *a posteriori* en la estrategia comunicacional de empresas multinacionales. Tomando el caso de Repsol/YPF, se aprecia que a partir del año 2001, la petrolera española abandonó la campaña publicitaria que la mostraba como una empresa globalizada (1999-2000), y empezó a omitir la

⁵ Fundación Cámara Española de Comercio de la República Argentina, “Estudio sobre imagen de España y las inversiones españolas en Argentina”, Buenos Aires, julio de 2001.

sigla REPSOL -que denotaba su origen foráneo- en las publicidades masivas. En esta línea se encuadra una estrategia de comunicación que podría llamarse patriótica, manifestada en el patrocinio a la Selección Nacional de Fútbol (cuyo eslogan era “YPF. Más que *sponsor*, hincha oficial de la selección”) y el lanzamiento de una variedad de nafta con el nombre de Fangio, que le permitió asociar la sigla a un personaje de fuerte raigambre nacional (En el comercial YPF se resignificaba como “Ya Pasó Fangio”, en lugar del original Yacimientos Petrolíferos Fiscales). La empresa mantuvo el nombre completo en las comunicaciones a públicos más especializados, dado que por ejemplo para los accionistas es relevante reconocer el respaldo internacional de la empresa. Si bien las autoridades de Repsol prefirieron no hablar de un cambio de estrategia derivado de un nuevo clima de opinión⁶, es a todas luces evidente que el refuerzo que hace la comunicación identitaria de los atributos de carácter nacional contribuye a correr el foco de cuestiones objetivas que podrían asociar el nombre de YPF a rasgos cuestionados por la sociedad.

DE PRODUCTOR A EMISOR; DE EMISOR A ACTOR

En los noventa, el libro *La comunicación global*⁷ de Pascale Weil explicó el proceso que llevó a las empresas a tomar la palabra, a asumir su mensaje institucional. La autora sostenía que hacia el final del siglo XX la comunicación corporativa reemplazaba la transacción material del mercado

⁶ Puede consultarse el desarrollo de estas conclusiones en una investigación que dirigí en calidad de tutora durante el pasado año (Benítez Celeste, “Responsabilidad Social[®]. La marca que hace a las buenas compañías”, Tesis de licenciatura, Buenos Aires, Universidad de Palermo, 2002).

⁷ Weil, Pascale. *Communication oblique! Communication institutionnelle et de management*, Paris, Les Éditions d’Organisation, 1990. Trad. cast. *La comunicación global*, Barcelona, Paidós, 1992.

por un sistema complejo de intercambios simbólicos: la empresa dejaba de identificarse por el producto como la había hecho desde sus orígenes, para hacerlo hacia el final del siglo desde su lema, desde su mensaje. En una sociedad mediatizada, la empresa se vio obligada a “tomar la palabra”: el productor industrial, caracterizado por su hacer, por su producción, pasó a convertirse en un emisor corporativo, reconocido principalmente por su decir, por su comunicación. Como consecuencia de ello, se amplía el público receptor de los mensajes corporativos en la medida en que la empresa no sólo se comunicaba con sus consumidores, sino que también lo hacía hacia dentro, dándoles una razón de ser a sus colaboradores, y hacia fuera, hacia la sociedad en su conjunto, buscando legitimar su existencia y su función comunitaria. No resulta extraño ver, en perspectiva, los crecientes esfuerzos que durante la década se hicieron en materia de recursos humanos (comunicación interna), y de relaciones con la comunidad (a través de acciones solidarias y de contribución social, tales como mecenazgos, creación de fundaciones dependientes de empresas, planes de becas y premios, etc.). Siguiendo con el ejemplo de la industria del petróleo pueden mencionarse los patrocinios de Repsol YPF a la Selección Nacional de Fútbol (2002), de Shell con la Unión Argentina de Rugby (“Sponsor Oficial de los Pumas” 2001-2003), de Esso al automovilismo (Categoría TC 2000, “Copa de las Naciones”, Equipo Oficial Peugeot Sport Mercosur). A nivel comunitario puede mencionarse los proyectos de ecología de Esso (Proyecto Tigre en convenio con Parques Nacionales); y de Repsol/YPF, que mantiene activa participación en mecenazgo de actividades educativas a través de su fundación.

Sin embargo, los cambios socio-históricos consolidados en los últimos años, sintetizados por Garretón como el pasaje de la sociedad industrial de estado

nacional a la sociedad post-industrial globalizada⁸, permiten prever el agotamiento de este modelo de comunicación. En el actual proceso económico global casi no existen corporaciones con una clara pertenencia local, o que puedan proponer un vínculo estable con la sociedad. Como bien analiza Renato Ortiz, son las corporaciones las que determinan los intercambios entre los países y no a la inversa, como ocurría tradicionalmente.

En los años 40 y 50 las multinacionales norteamericanas representaban la hegemonía del país, y encarnaban la fantasía de la americanización del mundo (...) En la década del 50, estas multinacionales desempeñaban un papel dinámico en la economía interna del país. Unas pocas corporaciones producían la mitad de la riqueza nacional, poseían las tres cuartas partes del parque industrial y empleaban un parte considerable de los trabajadores del país. Sin embargo, las transformaciones acaecidas alejaron las corporaciones de sus lugares de origen. La íntima relación entre el Estado y la empresa se ha debilitado, sobre todo porque los intercambios internacionales dejaron de ser transacciones entre países. Actualmente más del 50% del total de importaciones y exportaciones de Japón y de Estados Unidos son intercambios entre empresas transnacionales.⁹

Dentro de una situación en la que el vínculo nacional deja de ser relevante, la empresa también debe redefinir una identidad deslocalizada, alrededor de la cual puedan identificarse sus empleados en cualquier lugar donde ellos se encuentren. Con la desventaja de que esta identidad ya no puede construirse alrededor del trabajo, es decir, aquello que definía la razón de ser de la empresa en sus orígenes modernos. Es por todos conocido, que la mayoría de las grandes empresas han concentrado sus esfuerzos en el desarrollo del

⁸ Garretón Manuel Antonio, *La sociedad en que vivi(re)mos*, Santiago de Chile, Lom, 2000.

⁹ Ortiz Renato, *Mundialização e cultura*. São Paulo, Brasiliense, 2000, p. 152 (traducción propia).

capital marcario y de las tácticas de mercadotecnia, cediendo a terceros la producción de sus mercancías. Ejemplos abundan en todos los rubros pero los más conocidos son los de IBM y el de Nike, cuyo ejemplo se invitó a seguir en casi todas las escuelas de negocios. Sin embargo, estas empresas son hoy objeto de denuncias por contratar trabajo de factorías en países alejados al núcleo central de decisión, que no se caracterizan precisamente por sus buenas condiciones laborales (al punto que se los conoce con el nombre de *sweatshops*, literalmente trabajo duro con poca paga, en alusión a condiciones propias de la explotación esclava).

Esta pérdida de las referencias fácticas que tradicionalmente se asociaban a la empresa, sumada al escepticismo social que despiertan los valores empresariales, determina que el mensaje corporativo se vuelva puro significante, vacío de contenido, y por lo tanto resulta insuficiente. Esto ya se ve claramente en el ámbito de la comunicación política y el marketing electoral, que ha despertado un rechazo popular creciente como mostraron las elecciones celebradas en países muy diferentes. Las sociedades, desencantadas de mensajes huecos, demandan acciones que las consideren desde sus derechos ciudadanos y no como simples consumidores de bienes o de mensajes. De hecho, las marcas consideradas líderes en ventas a fin de la década pasada ya se notificaron de los cambios en el comportamiento del consumidor que ya desde fines de los ochenta empezaba a priorizar el precio por sobre la marca (y esto es un proceso que señalan varios investigadores para todo el mundo, contrariamente a lo que sostienen algunos que vinculan la caída de la marca con la crisis económica argentina). Verón, por ejemplo, investigó el caso de Francia y llega a la conclusión de que hacia los noventa “el consumidor en su insolencia rebelde, comenzaba a interesarse por el precio. Esta ingratitud no tenía nombre: después de largo años de construir

universos simbólicos cada vez más sofisticados, las marcas comerciales descubrían que el consumidor empezaba a comprar el producto más barato”¹⁰.

Vemos que no hay razones para dudar que esta actitud de la opinión pública tiende a extenderse a otros ámbitos, y en algunos ya se ha extendido, por lo que las empresas no pueden excluirse del reclamo general de acción social por sobre la construcción de simbolismo mediáticos (de hecho, el precio es una demanda material, concreta, que el consumidor le está haciendo a las marcas). Esto implica que deberán asumir la dimensión política subyacente a todo proceso de comunicación social, es decir, superar el cómodo rol de emisor institucional, para hacerse cargo de las responsabilidades que le cabe como actor social.

CUANDO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL NO ES SUFICIENTE

Como sostiene Mattelart, cuando una empresa adopta un discurso institucional “hace oír su voz en los dominios más diversos y se transforma por entero en un actor social y político al asumir, al defender y al promover públicamente su concepción del mundo y de la sociedad”¹¹. Un claro ejemplo de esto es el concepto de “responsabilidad social”, cuya concepción moderna (Bowen, 1953¹²) alude a una especie de contrato entre la empresa y la sociedad de mutuas, que exige ciertas obligaciones y prodiga sendos beneficios, y que se difunde a los diferentes públicos a través de un instrumento de relaciones públicas denominado “balance social”. Mediante

¹⁰ Verón Eliseo, *Espacios mentales*, Barcelona, Gedisa, 2002, p. 137.

¹¹ Mattelart Armand, citado por Beauchamp Michel, “Comunicación política y empresas”, en Gauthier Gilles y osts., *Comunicación y política*, Barcelona, Gedisa, 1998, p. 277.

¹² Bowen, H. R., *Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row, 1953.

este recurso, la empresa legitima su accionar ante los accionistas, gobierno, empleados, comunidad, etc. De esta manera, da a conocer sus contribuciones a la sociedad, partiendo del presupuesto de que “en la era de la estandarización y la trivialización de la oferta, uno prefiere los productos y los servicios de la empresa de la cual se ha hecho la idea más positiva”¹³. Siguiendo esta lógica simbólica propia de la comunicación corporativa finisecular, se explica que “a lo largo de la década del 90 se haya ido manifestando en las empresas que operan en nuestro país una inclinación cada vez más amplia a volcar recursos -de manera directa o a través de la creación de fundaciones- al campo de la cooperación y el progreso social”, como señala una reciente nota editorial del diario *La Nación*¹⁴.

No obstante su uso extendido, la comunicación de la responsabilidad social como recurso para la aceptación pública de la empresa ya no brinda garantías de preservar una imagen pública positiva. La adopción indiscriminada de esta estrategia por parte de una empresa puede presentar dos riesgos: o bien que la empresa encare la responsabilidad social con el único objetivo de la figuración, o que sobrestime y confunda su papel en la articulación social. En el primer caso, el de objetivos figurativos, podría caerse en la tentación, como señala Lipovetsky, de convertir la ética empresarial en “una markética, un modo de utilizar el lenguaje moral para mejorar la imagen empresaria y conquistar nuevos lugares en el mercado”¹⁵. Este aspecto caería en las generales que venimos señalando del vaciamiento de los mensajes, en la medida en que la responsabilidad no sería más que

¹³ Beauchamp, *Op. cit.*, p. 280.

¹⁴ *La Nación*, “La responsabilidad social de las empresas”, Sección Opinión, Editorial I, Buenos Aires, edición domingo 14 de julio de 2002, p. 22.

¹⁵ Citado por Abraham Tomás, *La empresa de vivir*, Buenos Aires, Sudamericana, 2000, p. 41.

una fachada bajo la cual se pretenden disimular –o directamente, ocultar– aspectos corporativos censurables para la opinión pública. En este caso, cualquier contradicción que pueda ser percibida entre lo que la empresa dice que hace y lo que efectivamente hace, atentará directamente contra su reputación. De los numerosos ejemplos que la publicidad muestra a diario, tomamos uno que es particularmente elocuente en esta lógica markética que señalamos. Un curso patrocinado por la Asociación Argentina de Marketing¹⁶ se promocionaba en los siguientes términos:

“Cómo ayuda el Marketing Social a las empresas, para enfrentar los problemas sociales actuales”: La situación social actual genera profundos cambios en las actitudes y posibilidades de los consumidores. *El Marketing Social es una poderosa herramienta de Marketing que permite a las empresas, lograr una mejor percepción de los consumidores hacia su imagen institucional y sus productos. Cómo se adapta el consumidor y la empresa a las limitaciones de la realidad social. [el destacado es propio].*

En la segunda opción, la celebración de un acto filantrópico por parte de la empresa sin coordinación con la política pública y con las necesidades de la sociedad en su conjunto, puede trasladar el asistencialismo que se le achaca a la burocracia política al ámbito privado. Dice la misma nota del diario *La Nación* que se mencionó más arriba: “La transferencia de esa responsabilidad al sector privado es, por supuesto, un dato que debe celebrarse: forma parte del avance de la comunidad nacional hacia la eliminación de estructuras que casi siempre fueron usadas como parte de un clientelismo político decadente y hacia la canalización de la solidaridad por vías que la potencian y la dignifican”. La pregunta obvia que surge ante esta

¹⁶ Asociación Argentina de Marketing, 7º *Workshop*. Expositores: Vanina Gruart, *Inside Consumer Manager* de Unilever; Santiago Gowland, Gerente de Relaciones Corporativas de Unilever, 24 de setiembre de 2002.

postura es qué garantizaría que las decisiones tomadas desde una entidad privada puedan responder de manera más eficiente y ecuánime a aspectos problemáticos que involucran a la sociedad toda. Adicionalmente puede considerarse lo que señala Tomás Abraham en el sentido de que la sobrevaloración de la participación empresaria en el ámbito civil, conlleva el riesgo de que se pierda de vista su función principal, que es la de proveer trabajo: “El hecho de que la identidad de los individuos ya no se defina socialmente por el trabajo remunerado deja un hueco que es un abismo. Todas las tribulaciones que giran alrededor del tercer sector son parte de un nuevo tipo de literatura: la filantropía ficción. Las elites de los mercados emergentes son plutocracias sin tradición legal ni democrática”¹⁷. En cualquier caso, queda claro que la responsabilidad social no es una solución a la crisis social, sino que es apenas un síntoma de que está aconteciendo.

LA LÓGICA DE LA EXPECTATIVA SOCIAL

Una década después de acuñado el concepto de responsabilidad social, surgió en los Estados Unidos la idea de *issue management*, como propuesta de gestión integral de los asuntos que pueden representar cuestiones problemáticas para la institución, sea en los aspectos legales, económicos, morales y éticos. Esta forma extranjera se usa de manera un tanto indiscriminada en los textos de comunicación, lo que pone en evidencia la falta de adaptación del concepto a nuestro ámbito. Consideramos conveniente adoptar la idea que propone

¹⁷ Abraham, *Op. cit.*, p. 104.

Beauchamp¹⁸, quien denomina “gestión de esperas societales” a las acciones encaradas por las empresas para dar respuestas a las presiones de su entorno. Esta idea introduce el concepto de crisis en una nueva perspectiva, abandonando la idea de contingencia que afecta eventualmente la reputación corporativa, para pasar a la de responsabilidad de la empresa como agente social.

El entusiasmo comunicador de la última década llevó a las organizaciones a esgrimir eslogans políticamente correctos como una suerte de protección contra la crítica de la sociedad no siempre bien informada, tal como sugiere Chomsky¹⁹. Sin embargo, la intensidad de las campañas de publicidad institucional no alcanzó para amortiguar la caída de imagen pública de muchas empresas, como queda dicho. El caso de la petrolera angloholandesa Shell es un ejemplo de cómo los hechos obligaron a cambiar radicalmente la estrategia de comunicación de la empresa, que se vio involucrada en varios eventos que tuvieron repercusión mundial y afectaron la marcha de sus negocios. Uno de los más notorios aconteció en febrero de 1995 cuando Shell Reino Unido decidió hundir en el océano Atlántico la plataforma de petróleo Brent Spar, ubicada frente a las costas de Escocia. Ante la oposición de los grupos ecologistas, el público europeo rápidamente tomó partido en contra de la decisión de la empresa, considerando que no encontrar una mejor solución para la plataforma en desuso era un acto cicatero de una de las empresas más rentables del mundo (el ingreso anual de la petrolera duplica al PBI de Venezuela). Esta posición se vio reforzada

¹⁸ Beauchamp, *Op. cit.*

¹⁹ Chomsky Noam, *Media Control. The spectacular achievements of propaganda*, New York, Seven Stories Press, 1997, p. 20.

por un estudio que tomó estado público, que confirmaba la viabilidad del desmantelamiento en tierra de la estructura de la Brent Spar²⁰. Cuatro meses después del comienzo de las protestas, el 20 de junio de 1995, Shell revió su decisión, aunque el daño en su imagen ya estaba hecho. Más o menos por la misma época la multinacional estuvo involucrada en el caso del juicio y la ejecución del escritor Ken Saro-Wiwa y otros ocho opositores al régimen militar nigeriano, que acusaban a la empresa de degradación del medioambiente del país africano. Hasta ese momento la empresa había desestimado sistemáticamente las demandas de los grupos sociales más críticos, como quedó expresado en las declaraciones formuladas en la asamblea anual de accionistas de 1997 por el presidente saliente, John Jennings, que había dicho que el directorio no podía aceptar las presiones de los grupos activistas.

Sin embargo, en 1998 Shell decidió hacerse cargo de la situación y emitió su primer informe titulado “Ganancias y Principios: ¿tiene que haber una opción?”. La publicación expresaba un cambio de postura de la empresa, que reconocía que el planteo de los grupos ecologistas era una demanda subyacente que podía transferirse a la opinión pública y convertirse en un foco de problemas para la institución. En este sentido, la decisión coincide con lo que Beauchamp señala como un aporte de los pequeños grupos que catalizan diversas corrientes de opinión al tematizar las cuestiones en los medios y ponerlas en discusión pública:

²⁰ Klein Naomi, *No Logo*, Buenos Aires, Paidós, 2001, pp. 438 y ss.

Los grupos activistas han estimulado el proceso de *agenda-setting* porque determinaron los cambios que desearían ver operados en la esfera de la política pública. Estos grupos no poseían ningún poder especial. Pero analizaron objetivos y deseos, formularon esperas (potenciales), buscaron su legitimación e intentaron captar la atención de los medios y el público clave (...) Lo que los grupos activistas estuvieron haciendo durante años es precisamente lo que las compañías necesitan hacer.²¹

Como muestra concreta de este cambio de política, en su informe corporativo correspondiente al año 2000, la empresa Shell explica su decisión de estar atenta a las críticas que puedan formularle los grupos antiglobalización: “Avaras compañías multinacionales que explotan a los pobres y destruyen el medio ambiente en beneficio propio. Así caracterizan la globalización quienes están preocupados acerca del avance de los mercados abiertos en un mundo en el que una de cada cinco personas vive en absoluta pobreza. Comprendemos esta verdadera preocupación y creemos que la globalización puede convertirse en una fuerza positiva a través de la voluntad política y prácticas comerciales responsables”²².

Claro que éste es un caso aislado. Analizando otras empresas del mismo rubro se constata que este ejemplo incipiente no ha cundido en el sector, al menos dentro de las empresas argentinas. Revisando las últimas campañas publicitarias de empresas petroleras locales se observa que siguen insistiendo en legitimar su posición desde discursos, en apariencia aceptables, pero cada vez menos creíbles en una sociedad que muestra una creciente desconfianza a la dirigencia política y empresaria.

²¹ Beauchamp, *Op. cit.*, p. 286.

²² Shell CAPSA, *Gente, planeta y ganancias. Reporte del Grupo Shell*, Buenos Aires, 2000, p. 10.

Por ejemplo, desde su campaña institucional del año 2000 el grupo Perez Companc se presentaba como “Una empresa argentina que nació en 1946 y creció con fuerza. Una marca que aporta soluciones para millones de argentinos. Hoy somos la verdadera empresa argentina integrada de energía que se proyecta con orgullo al mundo”. Si se considera el contexto donde circula este mensaje, se comprende rápidamente la debilidad del argumento que esgrime la corporación. No sólo porque la extranjerización de la economía es una condición por todos conocida, sino que esta percepción se refuerza desde datos que se publican en diarios masivos, tales como que 314 de las 500 empresas más grandes del país son extranjeras, quedando en manos nacionales apenas el 17% del producto generado²³. Esto permite presumir el escepticismo con que la opinión pública recibe este tipo de mensajes, que se suma al hecho de que la eventual venta de Pecom a Petrobras difundida en la prensa, se opone abiertamente a esa consigna de valores nacionales, y entra en franca contradicción con lo que la empresa decía de sí misma poco tiempo atrás.

Algo similar podría señalarse para la campaña del grupo Techint del año 2001, cuya publicidad sostenía, un tanto anacrónicamente, que “Un país es su gente. Un país es su futuro. Un país es su industria. Y es su industria lo que hace lo hace crecer y desarrollarse con bases sólidas. Asegurando su futuro. Y el bienestar de su gente”. El mensaje se basa en un supuesto a todas luces falaz, inaceptable en tiempos donde la desindustrialización y el desempleo son datos que se imponen a cualquier observador. De hecho, y por demostrar rápidamente la falacia del eslogan, se sabe que los mayores

²³ Navarro Roberto, “Otras yerbas”, Suplemento “Cash”, Diario *Página/12*, Buenos Aires, edición 18 de agosto de 2002, en base a un informe de Martín Schorr y María Briner, investigadores de FLACSO.

empleadores privados de la Argentina no provienen de la industria, sino que corresponden al sector de servicios (el mayor es un supermercado con 18.700 trabajadores), en un contexto en el que desaparecen 750.000 puestos de trabajo al año²⁴.

Estos mensajes dejan de ser elocuentes en la medida en que ha cambiado, como bien observa Hopenhayn, la perceptividad de los actores de la comunidad, “sea por impacto de los *mass-media*, por irrupción de nuevas sensibilidades, o por el derrumbe de los metarrelatos y de las grandes ideologías que predicaban la total consistencia de la conducta singular en el proyecto total”²⁵. En este sentido, el descreimiento de los públicos con relación a los mensajes corporativos es un hecho, y es la principal razón de la caída de credibilidad de las instituciones. Como observa Verón, “en los años sesenta y setenta los medios ayudan a producir en el meta-espacio social, al actor de la sociedad de consumo abundante. En el centro de esta producción la pareja marca/consumidor (...) ocupaba un mismo espacio mental poblado de imágenes, creencias y valores compartidos, estaban hechos uno a semejanza del otro (...) Se habían jurado amor eterno, pero bueno, ya sabemos cómo son estas cosas”²⁶.

Este punto también señala el papel social que cumplen los medios en tanto vehículos de los mensajes corporativos: los mensajes publicitarios conviven en un contexto de noticias, que pueden estar en menor o mayor consonancia con la voz de la empresa. Como bien señala McCombs, la función de los medios no se agota en la selección temática, sino también en la de ser

²⁴ Wainfeld Mario, “Cuando hablan los números”, Diario *Página/12*, Buenos Aires, edición 25 de agosto de 2002, según datos tomados del INDEC para el año 2001.

²⁵ Hopenhayn Martín, *Ni apocalípticos ni integrados*, Santiago, Fondo de Cultura Económica, 1994, p. 78.

²⁶ Verón, *Op. cit.*, p. 136.

canales que unifican los conceptos que se expondrán a la consideración de la sociedad:

Para entender esto debemos hablar de las funciones de las comunicaciones: consenso, vigilancia y transmisión de la herencia social. Tradicionalmente la teoría de la *agenda-setting* ha sido estudiada en términos de la función de vigilancia: la gente se entera sobre lo que está ocurriendo en el mundo a través de los medios de comunicación. Se informa a través de ellos. Sin embargo, los nuevos avances en la teoría hablan sobre su relación con la función de consenso. Esto significa que los medios ayudan a la sociedad a llegar a acuerdos porque hacen que la gente hable o se preocupe sobre los mismos temas. De ahí que la *agenda-setting* responda no sólo a la función de vigilancia o de información de la sociedad, sino que además, a la del consenso necesario en toda democracia²⁷.

DE LA COMUNICACIÓN A LA ACCIÓN

Llegado a este punto, se observa que la dimensión política de la comunicación corporativa comprende diversos aspectos: toma de posición, compromiso de acción, tematización de aspectos de interés público. Pasquero explicaba de dónde surge la necesidad de la empresa de dialogar abiertamente con el exterior diciendo que “Para preservar su legitimidad social y conservar su margen de acción económica, la empresa deberá proveerse de estrategias, de estructuras y de programas de comunicación nuevos”²⁸. Sin embargo, debe asumirse que la comunicación no es un fin en sí mismo, sino una herramienta que utiliza la empresa para participar en el proceso de las decisiones públicas. Así lo declara abiertamente la empresa Shell, en el reporte de actividades mencionado:

²⁷ Maxwell McCombs, en Paulina Leyva Muñoz, “Hay que reinventar el concepto de noticia. Entrevista a Maxwell McCombs”, en *Sala de Prensa*, México, Año III, Vol. 2, N° 34, Agosto 2001 (disponible en www.saladeprensa.org)

²⁸ Citado por Beauchamp. *Op. cit.*, p. 288.

Debido a la participación de las grandes empresas multinacionales en el desarrollo económico, ellas juegan un papel influyente en las decisiones políticas de los gobiernos, globales y locales. Sin embargo muchos sospechan que la multinacionales hacen abuso de sus influencias. Nosotros, al igual que otras organizaciones, influenciamos a los gobiernos y cuerpos intergubernamentales, de manera directa a través de asociaciones gremiales. Lo hacemos para promover políticas que favorezcan el mercado libre y la empresa y para asegurar que la legislación sea aplicable.²⁹

Este reconocimiento se explica en la medida en que es una premisa de la que parte la sociedad a la hora de escuchar los mensajes corporativos. Pero también significa que la empresa asume públicamente que tiene una participación activa en el proceso social y económico del país en el que se instala. En este contexto, ya no podría hablarse de situaciones de crisis imprevistas, dado que la empresa se desenvuelve en un contexto perfectamente discernible y previsible, a cuya definición contribuye directa y ostensiblemente. Con esta idea es que las empresas deben empezar a observar y atender las preocupaciones de la opinión pública en general, yendo más allá de las observaciones puntuales que surgen de sus estudios de imagen y las demandas que atañen específicamente al desempeño empresarial. Se impone la lectura atenta de las distintas manifestaciones de opinión, que no se limitan a lo que dicen las encuestas, sino que comprenden también las expresiones directas de todos los grupos sociales, incluso –y especialmente- las de los minoritarios.

Esto que se propone no es una novedad: un libro clásico de los temas de imagen como el de Norberto Chaves ya lo anunciaba a comienzo de los años noventa cuando decía que “Los fenómenos de opinión ya no son el mero

²⁹ Shell CAPSA, *Op. cit.*, p. 26.

acompañamiento superestructural de los procesos económicos, sino uno de los motores más dinámicos en la vida del mercado: la ideología ingresa también en el mercado como mercancía y, más drásticamente aun, como medio de reproducción del mercado. En la vida empresarial e institucional, el estado de opinión es un bien capital”³⁰. La tarea todavía pendiente es convertir esta afirmación en la consigna principal de los programas de comunicación.

Claro que la tarea no se reduce a identificar las expectativas que la sociedad tiene sobre una empresa en un momento dado. La espera societal tiene un proceso de gestación que comprende principalmente tres fases: una instancia formativa de opinión pública, que luego se puede convertir en una demanda que se ha cristalizado en una política pública, que finalmente, se lleva a la práctica.

Ciclo de la espera societal



³⁰ Chaves Norberto, *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, Gili, Barcelona, 1994, 3ª edic. actualiz., p. 11.

En cualquier fase del ciclo de la espera societal (formación, cristalización, práctica), la empresa debe analizar el grado de consonancia de su estrategia corporativa (de la que depende la de comunicación, y no a la inversa) con la situación contextual. Sólo en la primera etapa de formación de opinión son pertinentes las tradicionales herramientas de comunicación, tales como prensa corporativa y publicidad institucional, que suele tomar la forma de publicidad de defensa o solicitadas en la que la empresa hace conocer su posición sobre un tema en controversia. En la etapa de decisión de política pública, las herramientas a utilizar son las de cabildeo (más conocida como *lobbying*) hacia los organismos ejecutivos o legislativos que estén resolviendo la cuestión, con el objetivo ético de proporcionar información para la toma de una decisión más ecuánime para las partes afectadas. En la etapa final, es decir, cuando la política ya ha sido definida y llevada a la práctica, es infructuoso que la empresa recurra a la comunicación para oponerse a ella o desautorizarla: como actor social no le queda más que acatar el marco legal. Sin embargo, es muy común encontrar desfases entre la comunicación que impulsa una empresa y la espera societal a la que esa comunicación debería responder.

Este punto se puede ilustrar con el caso de la discusión del aumento de las tarifas públicas de las empresas privatizadas, que tuvo lugar durante todo el año 2002. Como parte de la estrategia de legitimación del pedido de incremento tarifario, las empresas distribuidoras de electricidad Edenor y Edesur publicaron sendos avisos, más o menos para la misma época y de tono similar. En ambos casos, el décimo aniversario de la concesión fue la excusa para exponer los supuestos “logros” de las empresas, postulando un balance positivo de las contribuciones que ambas dicen haber hecho a la sociedad. En el caso de Edenor, una de las piezas se titulaba “10 años

invirtiendo en la gente”, y en ella la empresa hacía una enumeración de sus contribuciones a la comunidad (inversiones en infraestructura, programas educativos, mecenazgos culturales, etc.). Otro aviso era más explícito en la idea, ampliamente difundida desde la prensa, de que el aumento de tarifas era una condición para que la empresa siguiera prestando el servicio: el título del aviso fue “Queremos seguir dando luz a millones de personas”³¹, y se acompañaba con datos para apoyar la necesidad del aumento tarifario (se incluía un cuadro comparativo, donde la tarifa Argentina se mostraba como la más barata, al compararla –increíblemente- con países como Japón, Alemania, Estados Unidos...). Edesur, por su parte, eligió publicar una doble página en la edición del domingo 1 de setiembre de 2002. Bajo la idea de “Todo esto lo hicimos en 10 años. Hoy queremos que Usted lo sepa” la empresa enumera sus “contribuciones sociales”, dentro de las cuales menciona la tributación de impuestos, la capacitación de su personal, las inversiones para mejorar el servicio y la atención a sus clientes³². En ambos casos, las empresas postulan como méritos a ser reconocidos por la sociedad, cuestiones que no son más que el cumplimiento de sus obligaciones sociales. Es claro que recursos de este estilo sólo se justifican cuando el tema está entrando en la agenda de discusión. Y esto únicamente en la medida en que el conocimiento de la opinión de la empresa puede tener efectos en la concienciación del tema y contribuir a la toma de posición favorable a los intereses corporativos por parte de los distintos grupos sociales. Pasada esta primera instancia, la espera societal entra en la fase de elaboración de la

³¹ Las piezas a las que se hace mención fueron publicadas, respectivamente, en el diario *La Razón*, de Buenos Aires (edición 2/9/2002, p. 5), y en el diario *Clarín*, Buenos Aires, (edición 12/8/2002, p. 9). Las mismas piezas aparecieron en otros periódicos.

³² Se toma como referencia la pieza publicada en el diario *Clarín*, Buenos Aires, (edición 1/9/2002, pp. 15 y 17).

política pública, es decir, se abre un escenario para debatir y negociar los alcances de las disposiciones legislativas o ejecutivas. En este punto, la empresa ya no debe comunicar a la opinión pública, sino a los centros de poder donde se está resolviendo el tema, por lo que el cabildeo se convierte en la táctica de comunicación aconsejable. Este recurso de comunicación es perfectamente legítimo en la medida en que se haga de manera abierta y transparente a la sociedad y que permita hacer llegar a los núcleos de decisión la posición de todos los actores involucrados (obviamente se excluyen de esta consideración las prácticas de cooptación, las maniobras dilatorias, el tráfico de influencias, y otros procedimientos habitualmente relacionados con la práctica de los lobistas). En un tercer momento, cuando la decisión ya ha sido tomada (etapa de realización de la política pública), a la empresa sólo le resta acatar la disposición, o a lo sumo esperar un nuevo ciclo de formación de otra espera societal y de concienciación de la opinión pública. Considérese como ejemplo la campaña de difusión de los laboratorios de especialidades medicinales en contra de la ley de genéricos. La ley ya estaba sancionada cuando aparece una campaña que desautorizaba lo prescripto en la norma legal. El mensaje no sólo resulta reñido con la ley, en la medida en que proponía algo abiertamente excluido por la disposición, sino que era, a todas luces, extemporáneo, dado que la política pública ya se había cristalizado y contaba, además, con el claro apoyo de ciertos sectores sociales que venían discutiendo hace meses el tema de la ley de genéricos como un recurso para reducir el precio de los medicamentos. Con estos actores, los laboratorios no habían querido debatir en el momento de formación de la opinión sobre el tema.

De la adecuación o no de la estrategia comunicacional a cada una de las instancias de maduración de la espera societal, dependerá la imagen pública

de la empresa, pudiendo suponerse mayor probabilidad de que surjan conflictos en la medida en que haya una menor adaptación del mensaje y la acción corporativos a la expectativa social. Los temas típicos que suelen ser el eje de las campañas de comunicación institucional como la ecología, la responsabilidad social, la contribución a la comunidad, muestran que desde las corporaciones se hacen lecturas de las demandas sociales latentes, pero el desafío de éstas es ir más allá de una simple campaña de buenas intenciones y asumir la dimensión política de la comunicación institucional. La empresa que no sepa leer e interpretar adecuadamente el contexto sociopolítico en el que se mueve, se expone cada vez más a entrar en disonancia con la opinión pública y propiciar sus propias crisis, que ya no pueden postularse como esporádicas y contingentes, sino que se han convertido en una condición estructural de la sociedad en que vivimos.

BIBLIOGRAFÍA:

- Abraham Tomás, *La empresa de vivir*, Buenos Aires, Sudamericana, 2000.
- Benítez Celeste, “Responsabilidad Social[®]. La marca que hace a las buenas compañías”, Tesis de licenciatura, Universidad de Palermo, Buenos Aires, 2002.
- Bowen H. R., *Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row, 1953.
- Chaves Norberto, *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, Barcelona, Gili, 1994, 3^a edic. actualizada.
- Chomsky Noam, *Media Control. The spectacular achievements of propaganda*, New York, Seven Stories Press, 1997.
- Costa Joan, “El negocio de las crisis y la realidad”, en diario *La Vanguardia*, Barcelona, edición 20 de enero de 2001.
- García Canclini Néstor, *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*, México, Grijalbo, 1995.
- Garretón Manuel Antonio, *La sociedad en que vivi(re)mos*, Santiago de Chile, Lom, 2000.

- Gauthier Gilles y otros, *Comunicación y política*, Barcelona, Gedisa, 1998.
- Hopenhayn Martín, *Ni apocalípticos ni integrados*, Santiago de Chile, Fondo de Cultura Económica, 1994.
- Klein Naomi, *No Logo*, Buenos Aires, Paidós, 2001.
- Paulina Leyva Muñoz, “Hay que reinventar el concepto de noticia. Entrevista a Maxwell McCombs”, en *Sala de Prensa*, México, Año III, Vol. 2, N° 34, Agosto 2001.
- Ortiz Renato, *Mundialização e cultura*. São Paulo, Brasiliense, 2000.
- Navarro Roberto, “Otras yerbas”, Suplemento “Cash”, Diario *Página/12*, Buenos Aires, edición 18 de agosto de 2002.
- Shell CAPSA, *Gente, planeta y ganancias. Reporte del Grupo Shell*, Buenos Aires, 2000.
- Verón Eliseo, *Espacios mentales*, Barcelona, Gedisa, 2002.
- Wainfeld Mario, “Cuando hablan los números”, Diario *Página/12*, Buenos Aires, edición 25 de agosto de 2002.
- Weil Pascale, *Communication oblique! Communication institutionnelle et de management*, Paris, Les Éditions d’Organisation, 1990. Trad. cast. *La comunicación global*, Barcelona, Paidós, 1992.