

Capítulo 9 del Manual de Relaciones Públicas e Institucionales. Estrategias de Comunicación y Tácticas Relacionales. De Antonio Ezequiel Di Génova. 2012. Ugerman Editor.

Crisis. Manejo de Crisis. Las relaciones con los medios en situaciones de crisis. El silencio también comunica. Respuestas más estratégicas que emocionales. Prevención de crisis. Negociación: Definición. Estilos de negociación. Tipos de negociadores. Estrategias de negociación. La comunicación en la negociación. Fases de la negociación. Agenda de la reunión. Desarrollo de la negociación. Presentación. Acuerdo. Detalles de cortesía. Negociaciones Internacionales. Lobby. Tráfico de influencias: El peligroso atajo de las Relaciones Públicas. Opinión Pública. Agenda-Setting. Opinión y Estereotipos. La objetividad como suma de intersubjetividades. Espiral del Silencio. Opinión Pública hoy.

Para adquirir el Manual completo en versión e-book, [ingresar aquí](#) ✓

Crisis.

*“La transformación de una empresa comienza por una sensación de crisis o de urgencia... Ninguna institución hará cambios fundamentales, a no ser que crea estar en serios apuros y que necesite hacer cosas nuevas para sobrevivir”
Louis Gerstner*

Actualmente, una crisis se define como “cualquier evento que amenaza la imagen y reputación de una institución, compañía o persona, que tiene el potencial de generar publicidad negativa y de tomar un tiempo extraordinario por parte del equipo directivo para enfrentarlo”.

La esencia de la crisis es la sorpresa, aún cuando existan planes preventivos. Cuando nos encontramos frente a ella, solemos pensar que podemos tomar medidas y recuperar el terreno perdido, pero también nos damos cuenta que todo a nuestro alrededor ha cambiado, y que nuestra capacidad de reacción se ve afectada.

Características de una crisis:

- Es inesperada, coarta la capacidad de reacción.
- Es imprevisible.
- Es de relevancia para nuestros stakeholders.
- Tiene una potencialidad causante de pánico.
- Es noticia.
- No se dispone de información completa y veraz.

El profesor Lawrence Susskind ⁽¹⁾ ofrece las siguientes fórmulas para desenvolverse en un entorno de crisis:

- Escuche y demuestre que entiende las preocupaciones de los implicados.
- Proponga la búsqueda conjunta de información al respecto.
- Acepte responsabilidades, comparta el poder y admita errores.
- Actúe en forma confiable todo el tiempo.
- Concéntrese en las buenas relaciones a largo plazo.
- Comprométase a solucionar o paliar las eventuales consecuencias.

Manejo de Crisis.

Cuando se desencadena una crisis, sus primeros efectos son mediáticos:

- Se desata una pérdida de confianza en la empresa, tanto externa como interna, esta última afecta principalmente al personal directivo.
- Crece la incertidumbre entre los clientes (lo que se refleja en cancelaciones de pedidos, pérdida de contratos, cambios bruscos en las actividades comerciales...)
- Los directivos y los empleados caen en pánico, sobre todo si la situación y el impacto en los medios es de grandes dimensiones y de difícil solución a primera vista.
- La compañía se convierte en un objeto mediático, con lo que a las propias consecuencias de la crisis se une la presión de los medios masivos.
- Comienzan a aparecer intervenciones de oficio de los órganos fiscalizadores de los estamentos públicos.
- La empresa aparece enfrentada con la sociedad, lo que genera una actitud de acusación por parte de la opinión pública.

Cómo responder a estos ataques mediáticos

El experto en manejo de crisis Oscar Rossignoli ⁽²⁾ especifica que es vital diseñar una “estrategia de comunicación de contingencia”, con una dirección bien clara y definida.

Para que este programa sea efectivo en situaciones críticas, es necesario desarrollar estrategias de comunicación que, sin perder de vista su esencia, dirijan los mensajes adecuadamente hacia los distintos públicos interlocutores, lo que fortalecerá y dará certeza a la relación que la empresa establece con ellos.

Teniendo un conocimiento claro de la empresa y de la situación puntual en la que se encuentra, se podrán definir correctamente las acciones que conformarán la “estrategia de comunicación de contingencia”.

Las relaciones con los medios en situaciones de crisis.

En situaciones de crisis, es muy difícil, más bien casi imposible, tener el control absoluto de las noticias que están publicando los medios de comunicación.

Las noticias dirigidas o manipuladas, el sensacionalismo, las malas intenciones, son las características habituales de la cobertura de los medios en estas coyunturas.

Por eso, es importantísimo que la relación con los representantes de los medios sea permanente, amable y fluida (sobre todo, si las actividades de la empresa conllevan riesgos latentes: químicas, petroleras, entidades financieras.... Estas compañías, más que ninguna otra, deben tener dispositivos y programas constantemente actualizados para afrontar cualquier escándalo que pueda surgir).

Es menester potenciar las noticias positivas que vayan surgiendo, como también equilibrar las noticias negativas, para poder manejar, en tiempo real, la agenda del debate público.

Comunicado de prensa

Una de las primeras acciones que habitualmente se ejecuta, es convocar a una conferencia de prensa. Para asegurarse el buen resultado de la misma, hay que redactar un muy buen comunicado o boletín de prensa, que será entregado al finalizar el evento.

De la redacción de este boletín, dependerá en gran parte la versión de la noticia que aparecerá publicada.

El objetivo es que la noticia sea escrita desde el punto de vista de la empresa, no desde los puntos de vista de los periodistas.

Para lograr este cometido, en el boletín debe aparecer un resumen de las ideas de la empresa, redactadas de forma tal que permita aclarar la confusión y las ambigüedades, y desbaratar las malas intenciones que suelen existir en las situaciones de crisis.

Rosignoli aconseja redactar de esta forma el comunicado de prensa:

"...La estructura seguirá la regla de la "pirámide invertida", yendo la redacción de lo más importante a lo menos importante, de acuerdo a este orden: lo primero, el titular, a continuación vamos con el subtítulo para apoyar el titular, que no debe pasar de cinco líneas y debe resumir el contenido íntegro del texto y crear expectativas para su lectura completa. Debe ir en letra negrita. Ofrecer una cifra contundente es un buen recurso para usar como parte del titular. A continuación vamos con el primer párrafo del cuerpo del comunicado, que no debe pasar de cinco líneas y debe resumir el contenido íntegro del texto y crear expectativas para su lectura completa. Debe ir en letra negrita y contener toda la información toda la información que se considera vital: Qué, dónde, por qué, quién y cuándo.

Es habitual acortar los comunicados, cortando siempre el último párrafo. Por eso es conveniente contar toda la historia en el primer párrafo y dejar los detalles para los párrafos siguientes, en forma progresiva. Hay que escribir al principio de la hoja el lugar y fecha de edición: se trata de indicar al periodista el lugar donde se originó la publicación, así como destacar el momento en que fue emitida. Al final, en el último párrafo, se establecerán las conclusiones y las repercusiones a futuro que el hecho al que se refiere la comunicación puede llegar a tener, si estamos en medio de una crisis principalmente. No olvides que el comunicado de prensa debe tener algún valor noticioso, de lo contrario nadie querrá

publicarlo. No debe sonar a aviso publicitario ni perder la objetividad en el trato de la temática de la crisis...”

A posteriori de la conferencia de prensa, hay que llevar a cabo algunas tareas igualmente importantes:

- Preparar un resumen de la conferencia para remitirlo de forma urgente, a aquellos periodistas que no asistieron al evento y que nos lo soliciten. También debe difundirse entre los directivos de la compañía.
- Enviar una carta de agradecimiento a cada uno de los asistentes, por atender a la convocatoria y por lo que haya publicado, quedando a su disposición para aclarar o ampliar cualquiera de los puntos tratados. También hay que agradecer a quienes asistieron pero no han publicado, indicándoles la misma disposición.

En estas cartas hay que incluir los datos exactos de la empresa: dirección, teléfonos, y correo electrónico, como así también el teléfono directo (si lo hubiere), el número de teléfono celular y el correo electrónico del responsable de la relación con los medios de prensa. El objetivo que se persigue con esta acción es que los periodistas vean que tienen acceso de primera mano a la fuente de la información, y que no hay nada escondido.

“Monitorear” la información

Todo lo que se publica genera una percepción en la opinión pública.

Estas percepciones son un material débil y frágil, sobre todo si se trata de noticias polémicas, o si involucran a empresas importantes. Es el material con el que trabajan los medios de comunicación. Se debe tener muy presente, entonces, que con estas percepciones los medios pueden construir o destruir una imagen.

Por ello, es vital “monitorear” permanentemente la información que aparece en los medios. Es un elemento básico de las Relaciones Públicas para mensurar y evaluar su eficacia en el posicionamiento de la empresa.

El “monitoreo” permite decidir de forma adecuada, formular cambios en las estrategias, identificar a aquellos que dirigen las noticias, quiénes apoyan y quiénes denostan la empresa. También permite saber con qué periodistas y/o medios más influyentes podemos contar, de cuáles la empresa debe cuidarse y a cuáles hay que acercarse para neutralizar ataques mediáticos.

No se debe olvidar nunca que quien maneja la información, tiene el poder.

El silencio también comunica.

Nunca es buena idea, en tiempos de crisis, mantener la boca cerrada. Si no se actúa a tiempo, todos los rumores, los comentarios y los adjetivos negativos sobre la empresa empiezan a tomar posición en la mentalidad de los públicos, con lo que la imagen corporativa empieza a desmoronarse. Si se reacciona

tarde, el costo de revertir el daño es muchísimo más elevado que si no se hubiese permitido crecer el escándalo.

Es una actitud inteligente formar un Comité de Crisis, integrado por altos directivos de la empresa, que serán los encargados de tomar las decisiones más importantes. Los expertos en manejo de crisis sugieren, como miembros básicos del Comité, al Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Relaciones Públicas, Asesor Legal, Director Financiero y Jefe de Seguridad. Según el tipo de crisis que la empresa afronte, será necesario agregar más especialistas en el momento oportuno.

También es inteligente (si esta función no es asumida por el Gerente de Relaciones Públicas) nombrar un portavoz, una persona que será la que tome contacto permanente y directo con la prensa. Esta persona debe estar entrenada específicamente para este cometido: debe saber manejarse en entrevistas radiales, televisivas o para medios escritos, contestar preguntas tendenciosas, y transmitir de forma precisa los mensajes clave de la estrategia de contingencia de la empresa.

Respuestas más estratégicas que emocionales.

Los errores son inevitables en cualquier contexto. Lo que verdaderamente importa es cómo se responde ante ellos y cómo se manejan.

Hay dos tipos de reacción ante una crisis:

- Reaccionar negativamente, “emocionalmente”, ocultando los hechos y no enfrentando al público, con lo que será sumamente difícil recuperar la imagen de la empresa.
- Reaccionar positivamente, “estratégicamente”, manteniendo en todo momento el control y actuando de forma organizada, con lo cual será menos arduo mantener o recuperar la imagen de la empresa.

Una compañía debe estar preparada para afrontar una crisis, ya que, si no ha tomado los debidos recaudos, todas las respuestas serán emocionales, justamente por tener que esperar a cada ataque o a cada titular negativo. Este tipo de reacción acaba forzosamente por agotar a todos y cada uno de los directivos involucrados en el “desmanejo” de la situación.

Ante una crisis, el pensamiento estratégico debe prevalecer, para poder mantener el poder.

“...La esencia del poder es la capacidad de mantener la iniciativa, de lograr que los demás reaccionen ante nuestras acciones, de lograr que los adversarios se mantengan siempre a la defensiva...”

En resumen, ante una crisis es imprescindible ser más estratégico que emocional, más proactivo que reactivo.

Prevención de crisis.

“Sentí que estaba ante una crisis, No cuando se declaró el incendio, sino al descubrir que el extinguidor estaba vacío, el celular carbonizado y el seguro entre las cuentas pendientes de pago”. (3)

El mejor manejo de la crisis es la prevención, sin ningún género de dudas. Según algunos estudios realizados en la década de los `90, sólo el 14 % de las situaciones de crisis fueron repentinas, y por razones totalmente inesperadas.

Esto indica que la mayoría de estados de crisis pueden prevenirse con mucha anticipación.

Hay muy pocas empresas que cuentan con un “manual anti-crisis”, y, generalmente, son referidos a catástrofes o accidentes. En todos los países es habitual que exista desinterés por este tema. Algunas de las razones de este desinterés, según Rossignoli, son:

- Imprevisión: nadie espera una crisis, por tanto nadie se prepara.
- Escasa valoración de la imagen corporativa: las ventas, la publicidad, las deudas... a todo se le presta atención, menos a la imagen institucional.
- Infravaloración de riesgos potenciales: se menosprecian algunas situaciones “menores”, que luego pueden explotar de la forma menos pensada.
- Complejidad de las explicaciones sobre la comunicación en situaciones críticas: los libros sobre el tema son de un altísimo nivel académico, además de pocos y costosos.

Ninguna empresa está exenta de atravesar una crisis mediática, por lo que es sumamente importante elaborar un “protocolo anti-crisis”.

El hacer un buen estudio de todas las situaciones que puedan amenazar a una empresa, implica que podremos manejar estratégicamente la información, que cada uno de los miembros de la empresa, sabrá cuál es su papel y sus responsabilidades y se evitarán las improvisaciones.

El prevenir es la mejor actitud proactiva que una empresa debe asumir.

Obviamente, la experiencia siempre es una excelente ayuda, pero no es

imprescindible para poder desarrollar estrategias para afrontar cualquier crisis.

Si entendemos este concepto, la prevención constituirá una de las fortalezas de la empresa, lo cual redundará en un manejo de crisis eficiente, y, tal vez, sea una excelente oportunidad para hacer un reposicionamiento o un relanzamiento de la imagen corporativa.

Bibliografía:

(1) Susskind, Lawrence & Fields, Patrick – Dealing with an angry public (Free Press, 2010).

(2) Rossignoli, Oscar. [en línea]. – <http://www.editum.org/Relaciones-Publicas-c-27_96.html>> [Consulta: 29 de octubre 2011].

(3) Ingouville, Francisco y Nelson, Patricio. [en línea].<<http://www.redcame.org.ar/index.php/came/noticia/982>>> [Consulta: 26 de octubre 2011].

Negociación: Definición

Si bien el rol del relacionista en una negociación debe estar acotado a sus tareas específicas, es importante que conozca los aspectos clave de todo proceso de negociación y sus principales aristas.

La negociación se puede definir como un proceso en el que dos o más partes establecen una relación, más o menos cooperativa, con el propósito de acercar posiciones, en virtud de un tema o problema determinado, con interés en convenir una solución a través del mejor acuerdo posible.

Estilos de negociación.

Cada negociación plantea un escenario distinto y requiere de tratamientos y esquemas diferenciados. No obstante ello, podemos observar dos estilos básicos de negociación: la negociación inmediata y la negociación progresiva.

La negociación inmediata representa un estilo directo, en el que se prioriza el alcance de un acuerdo rápido por sobre la posibilidad de establecer una relación personal con la contraparte.

La negociación progresiva, en cambio, prioriza la generación de un umbral de confianza mutua entre las partes, que posibilite luego la profundización de los alcances de la negociación una vez que se establecieron determinados vínculos en la interacción.

Estos estilos de negociación están directamente relacionados con las dos modalidades típicas de entender los negocios: Oportunidad y Continuidad. Quienes propician el oportunismo entienden los negocios como un hecho aislado, y buscan satisfacer sus propias necesidades o intereses tratando de alcanzar sus propios objetivos; quienes se interesan por la continuidad en la relación son capaces de resignar ventajas posicionales iniciales propias para atender las necesidades conjuntas de las partes involucradas, propiciando así relaciones más duraderas.

Tipos de negociadores.

Existen dos tipos muy diferenciados de negociadores: el negociador enfocado en los resultados y el negociador enfocado en las personas.

Negociador enfocado en los resultados: es muy competitivo, lo único que realmente le importa es alcanzar su objetivo a toda costa, intimida, presiona, a costa de generar tensión si es necesario.

Negociador enfocado en las personas: es muy cooperativo, busca consensos y atiende muy especialmente la creación de vínculos sólidos con la otra parte. Evita el enfrentamiento actuando asertivamente y es muy empático en el manejo de sus emociones.

Resulta de gran interés conocer el tipo de negociador al que uno se aproxima con el fin de detectar fortalezas y debilidades.

Asimismo, conviene identificar el tipo de negociador al que se ajusta el oponente con vista a poder interpretar su comportamiento, anticipar sus movimientos y si fuera necesario tratar de contrarrestarlos.

Estrategias de negociación.

Una Estrategia de Negociación define los lineamientos generales en torno de los cuales se planteará el desarrollo de una negociación. Se pueden definir dos estrategias típicas: Ganar-Ganar y Perder- Ganar.

En la Estrategia "ganar-ganar", ambas partes buscan el éxito, a partir de un acuerdo mutuamente beneficioso que tenga en cuenta los intereses de todos los involucrados. Las partes cooperan progresivamente pudiendo llegar a alcanzar objetivos de orden superior a los inicialmente previstos, transformándose así en una Estrategia de "ganar-ganar con valor agregado".

En la Estrategia "ganar-perder", en cambio, cada una de las partes trata de obtener el mayor rédito propio en forma oportunista, inmediata y confrontativa. La desconfianza es el común denominador. Las partes compiten de tal forma que, en ocasiones, la falta de un acuerdo razonable para alguna de las partes lleva a abandonar la negociación, con lo el escenario estratégico trocó hacia un "perder-perder".

La comunicación en la negociación.

El éxito de una negociación depende, en gran medida, del poder real de cada una de las partes, medido en términos de la disponibilidad de los elementos estratégicamente requeridos en tales circunstancias y de la capacidad de comunicarlos convenientemente. Negociación= Poder + Comunicación.

La comunicación necesaria en los procesos de negociación es de orden informativa y persuasiva, alternándose convenientemente de acuerdo a las exigencias de la transacción y la naturaleza del vínculo que se haya establecido. Contenido y tratamiento del mensaje son las claves del éxito comunicacional. La comunicación puede hacer aumentar o disminuir la percepción de nuestro interlocutor en torno del poder real que nos asiste.

Lugar de la negociación.

En este punto la función profesional de Relaciones Públicas es de vital importancia.

Si nuestra empresa es la anfitriona, deberemos procurar tener disponible toda la documentación que sea necesaria para el normal desenvolvimiento del acuerdo, y acceso directo a los especialistas que resultare necesario consultar por la demanda de las partes que negocian.

Asimismo, deberemos acondicionar convenientemente la sala de reunión y determinar la disposición de los asistentes al encuentro. Coordinar los servicios de recepción, hospitalidad, atención en sala de reunión y servicios gastronómicos.

Si la reunión de trabajo se desarrolla en terreno neutral, como por ejemplo las instalaciones de un hotel, verificaremos previamente que éste reúne las condiciones necesarias para celebrar el encuentro.

Si la reunión se llevare a cabo en las oficinas de la otra parte, nuestro trabajo se limitará a la organización y logística de nuestra propia fuerza de negociación.

Negociar en terreno neutral puede ser una manera adecuada de comenzar las negociaciones, especialmente cuando las partes no se conocen. No obstante, a medida que se vaya avanzando, resultará probablemente más cómodo seguir negociando en una de las sedes.

Sala de reunión.

Una vez decidida la sede donde tendrán lugar las negociaciones, hay que elegir una sala de reuniones apropiada. Hay que buscar un entorno adecuado, confortable, que facilite la negociación. Entre los aspectos que hay que cuidar se encuentran: buena luz y temperatura agradable, acústica (que se oiga con claridad, sin ruidos incómodos), amplitud suficiente y material de apoyo (proyector, computadora, teléfonos...), etc.

Se debe poner a disposición de los visitantes una sala reservada por si necesitaren estar a solas para sus deliberaciones.

No debe comenzar la negociación mientras uno no se sienta plenamente cómodo con las condiciones del sitio. Negociar exige una gran concentración, por lo que uno no puede tener la mente distraída por culpa de la incomodidad del lugar.

Fases de la negociación.

En toda negociación se pueden distinguir tres fases diferenciadas, todas ellas igualmente importantes.

1- Preparación

2- Desarrollo

3- Cierre

La preparación es el periodo previo a la negociación propiamente dicha, y es un tiempo que hay que emplear en buscar información y en definir nuestra posición:

- Recopilar toda la información pertinente sobre nuestra oferta, sobre nuestros competidores y sobre la empresa con la que vamos a negociar.
- Definir con precisión nuestros objetivos, la estrategia que vamos a utilizar y las tácticas que vamos a emplear.
- También hay que contactar con aquellos departamentos de la empresa a los que les pueda concernir esta negociación, con objeto de informarles y unificar criterios.
- Hay que conocer con exactitud nuestro margen de maniobra: hasta dónde podemos ceder, qué tipo de acuerdos podemos firmar y qué otros requerirán autorización de los órganos superiores.

El desarrollo de la negociación abarca desde que nos sentamos a la mesa de negociación hasta que finalizan las deliberaciones, ya sea con o sin acuerdo.

Es la fase en la que ambas partes intercambian información (definen sus posiciones), detectan las discrepancias y tratan de acercar posturas mediante concesiones.

Su duración es indeterminada, requiriendo frecuentemente altas dosis de paciencia. Por lo general no es conveniente precipitar acontecimientos, siendo preferible esperar a que las ideas vayan madurando.

El cierre de la negociación puede ser con acuerdo o sin él.

Antes de dar por alcanzado un acuerdo hay que cerciorarse de que no queda ningún cabo suelto y de que ambas partes interpretan de igual manera los puntos tratados.

Una vez cerrado hay que recoger por escrito todos los aspectos del acuerdo. Es frecuente que en este momento las partes se relajen cuando, justo al contrario, conviene estar muy atentos, ya que en el documento se tienen que precisar muchos detalles que hasta ese momento probablemente apenas se hayan tratado (Por ejemplo, cláusulas de incumplimiento, indemnizaciones, prórrogas tácitas o expresas, jurisdicción pertinente, etc.).

Un malentendido que no se detecte a tiempo o una cláusula del contrato que quede ambigua puede dar lugar el día de mañana a una disputa legal.

La negociación también puede finalizar con ruptura y aunque no conviene precipitarse a la hora de tomar esta decisión, es una posibilidad que conviene contemplar cuando se negocia. Más vale no firmar un acuerdo que firmar un mal acuerdo.

Por último, señalar que una vez que finaliza la negociación conviene analizar con sentido crítico cómo se ha desarrollado, detectando aquellos aspectos que conviene mejorar.

La negociación es un arte que exige un aprendizaje permanente. Cada negociación es un ensayo general de la siguiente.

Agenda de una reunión.

En negociaciones complejas, en las que intervienen varias personas por cada lado, es aconsejable fijar con la otra parte antes del día de la reunión la agenda de trabajo: temas que se van a abordar, en qué orden y tiempo previsto, quiénes van a intervenir por cada lado, pausas, almuerzo y hora de finalización.

Esta agenda tiene como objetivo que la reunión se desarrolle de una forma ordenada:

- Permite que las partes centren su preparación en los temas que se van a tratar, y acudan a la reunión con los especialistas oportunos.
- Permite centrar la discusión sobre dichos puntos, evitando que una de las partes pueda traer a debate asuntos que no estaban previstos y que la otra no haya preparado.
- Permite hacer un seguimiento de los temas a abordar, evitando que alguno pueda quedar en el tintero.
- Obliga a ir avanzando: las partes son conscientes de que hay un guión que hay que intentar cumplir y que no se pueden eternizar en un punto determinado.

Aunque la agenda se establece para ser cumplida, ambos grupos negociadores deben interpretarla con cierta dosis de flexibilidad.

La negociación no siempre discurre como estaba prevista (se presentan nuevas ideas, nuevos argumentos, se revisan los objetivos, surgen puntos conflictivos, etc.)

La agenda viene a ser un marco general, una hoja de ruta, pero debe permitir cierta libertad de movimiento.

Desarrollo de la negociación.

Esta fase comienza en el momento en el que las partes se sientan frente a frente con objeto de iniciar propiamente la negociación.

Inicialmente las partes tratarán de conocerse y de establecer un clima de confianza.

En este primer momento se tratarán temas generales (situación económica, evolución del sector, perspectivas, particularidades de cada una de las

empresas, etc.), sin entrar por el momento a tratar el tema propio de la negociación.

Esta fase siempre es importante, ya que si se consigue un buen grado de sintonía, puede facilitar enormemente la negociación. Por ello, hay que prestarle la atención debida, especialmente si se trata de un interlocutor con el que se pretende establecer una relación duradera.

A continuación, las partes entrarán ya en materia.

Es frecuente que la parte que hace la oferta comience realizando una presentación de ésta.

Acto seguido comenzarán a intercambiar información, tanteando cuál es la posición de cada una de ellas, tratando de determinar cuál es la diferencia que les separa.

A pesar de esta diferencia inicial, si hay interés en llegar a un acuerdo las partes tratarán de acercar posiciones. Defenderán sus planteamientos, argumentarán en contra de los del oponente, irán haciendo (pequeñas) concesiones, etc.

El desarrollo será normalmente gradual: este proceso requiere tiempo, hay que dejar que las cosas vayan madurando, no conviene precipitarse.

Las partes acuden preparadas a la negociación. Esto les dará mayor seguridad, mayor capacidad de reacción y de tomar decisiones, permitiendo que la negociación vaya avanzando.

Por último, señalar que no es conveniente prolongar en exceso las reuniones, ya que uno puede terminar perdiendo perspectiva.

Tras muchas horas de negociación y en mitad de una discusión acalorada, uno probablemente haya olvidado cuáles eran sus objetivos, qué estrategia quería emplear, etc.

Es conveniente hacer pausas regularmente para que cada parte pueda analizar con cierta calma la situación, evaluar la información recibida y ver el estado en el que se encuentra la negociación.

Presentación

En ocasiones la negociación comienza con una presentación que realiza la parte oferente.

Esta presentación tiene que estar rigurosamente preparada, no se puede dejar nada a la improvisación, ya que de ella puede depender en gran medida el éxito de la negociación.

Una buena preparación permite transmitir una imagen de seguridad y confianza, evitando dar muestra de temor o timidez, o de falta de profesionalidad.

En esta presentación hay que conseguir captar la atención de la otra parte, despertarle su interés por nuestra oferta.

La presentación debe ser atractiva, ligera (no demasiado extensa ya que no se trata de atosigar a la otra parte con un aluvión de información).

La presentación gana en interés si se apoya con medios audiovisuales (transparencias, presentación en "power-point", planos, folletos, etc.) También resulta interesante presentar una muestra del producto. Durante la presentación se contestarán las preguntas que vayan surgiendo pero de modo escueto, sin profundizar sobre el tema.

Se trata de que la presentación discurra con la mayor fluidez posible, sin perder su hilo argumental. Además, no es el momento todavía de entrar en la discusión, por lo que si la otra parte insiste en tratar un aspecto determinado, se le indicará cortésmente que una vez concluida la presentación se abordará con mayor profundidad el tema que plantea.

Es muy importante realizar la presentación en un momento del día en el que la gente esté más descansada, preferentemente por la mañana.

Hay que evitar a toda costa tener la presentación después del almuerzo o a última hora de la tarde (la gente estará especialmente cansada).

Los días martes por la mañana son los días en los que la curva de fatiga está en su punto más bajo.

Las posibles pausas (intermedios, almuerzos, etc.) hay que aprovecharlas para dejar a un lado el tono formal y acalorado de la discusión y tratar de recuperar una atmósfera más distendida.

Con ello se pretende transmitir el mensaje de que una cosa es lo que pasa en la mesa de negociación, y otra muy distinta es la relación personal entre las partes.

Se trata de separar perfectamente la vertiente profesional de la negociación de la vertiente personal.

La negociación genera a veces tal estado de tensión que puede llevar a uno a perder la paciencia.

Hay que tratar de mantener siempre la calma y ser comprensible con este tipo de reacción del oponente (no hay que tomarlo como un ataque personal; son reacciones muy humanas a las que no hay que darles mayor importancia).

Ante un comentario impertinente o ante un ataque personal conviene mantener la calma y no responder en el mismo tono, ya que si no se corre el riesgo de entrar en una espiral de insultos que podría dar al traste con la negociación. Además, ganaremos en estatura moral.

Por último, indicar que en ninguna discusión se debe acorralar al oponente, siempre hay que tratar de darle una salida airosa.

Acuerdo

El acuerdo marca el final de una negociación que ha concluido con éxito.

Cuando por fin se alcanza un acuerdo uno no puede arriesgarse a estropearlo planteando nuevas exigencias.

Es conveniente mostrarse humilde si uno cree que ha resultado ganador.

Cuando finalmente se alcanza un acuerdo hay que plasmarlo por escrito, no puede quedar exclusivamente en un compromiso verbal. Ello permitirá interpretar fielmente los términos del mismo si durante su ejecución surgen diferencias.

Sirve de modelo para futuras renovaciones.

El acuerdo escrito queda plasmado, aunque algunas de las personas que intervinieron en la negociación no continúen en la empresa.

Dicho acuerdo es el resultado de la aceptación de un planteamiento final que incluye numerosos puntos: número de unidades, características técnicas, plazo de entrega, precio, facilidades financieras, descuentos, garantías, servicio post-venta, etc.

Este acuerdo final es un momento clave en la negociación, en ese momento quedan fijadas las condiciones, ya no hay marcha atrás.

Cualquier intento posterior de modificación tendría que realizarse bien persuadiendo a la otra parte (lo que no sería fácil), bien por vía judicial.

La importancia de esta decisión justifica que uno pueda solicitar cierto tiempo de reflexión antes de dar una respuesta definitiva (no hay por qué precipitarse a la hora de tomar una decisión de esta importancia).

La otra parte debería aceptar esta petición, totalmente lógica, conviniendo entre ambos un plazo razonable para contestar.

El documento donde se recoge el acuerdo exige una lectura reposada, debiendo uno cerciorarse de que recoge fielmente todos los puntos tratados.

Ante cualquier duda que surja, es ahora el momento de plantearla. Antes de firmar un documento hay que tener la seguridad plena de que recoge exactamente lo que uno ha negociado.

En este documento hay que tratar de ser lo más exhaustivo posible, recogiendo cualquier aspecto que pueda afectar al desarrollo del acuerdo o cualquier eventualidad que se pueda presentar.

Este documento, además de recoger los puntos principales que han sido tratados, suele llevar mucha "letra chica" que puede tener gran trascendencia durante la vida del acuerdo: renovación tácita o expresa, garantías aportadas por cada parte, actos que se consideran causa de incumplimiento, acontecimientos que permitirán cancelarlo anticipadamente, posibles sanciones a aplicar, etc.

En caso de no recoger algunos de estos aspectos, se puede producir posteriormente, durante su ejecución, un vacío legal en su interpretación del que cada parte trate de aprovecharse y que al final haya que resolver en los tribunales.

Detalles de cortesía.

Cuando las negociaciones se desarrollan en la sede de uno de los participantes y ello obliga a la otra aparte a desplazarse, a veces incluso fuera de su país, es normal que el anfitrión tenga ciertos detalles de cortesía, que pueden incluir: recibir en el aeropuerto a la persona que llega, gestionar sus reservas de hotel, poner coche con chofer a su disposición, organizar las comidas, preparar alguna actividad cultural o de ocio para los posibles ratos libres (ópera, teatro, exposiciones...), etc.

En definitiva, ponerse a disposición del visitante para intentar hacerle más amena su estancia.

Es frecuente agasajarle con algún pequeño obsequio (recuerdo de la ciudad, o con algún producto de la empresa).

Todas estas atenciones son normas básicas de cortesía dirigidas a crear una atmósfera de mayor cercanía entre las partes.

El visitante ha de saber agradecerlas, sin que estas atenciones puedan coartarle su libertad a la hora de negociar.

Quien las ofrece no debe esperar obtener de ellas nada a cambio, tan sólo estrechar lazos.

No obstante, puede ocurrir a veces que las atenciones que uno recibe se alejan de estos meros detalles y van encaminadas claramente a influir en su voluntad: regalos costosos, correr con todos los gastos del visitante, ciertas atenciones especiales (incluyendo personas de compañía).

Este tipo de ofrecimientos hay que saber declinarlos con delicadeza.

Cuando se negocia uno actúa en nombre de su empresa, por lo que cualquier actuación de este tipo podría dañar la imagen y buena fama de su compañía.

Negociaciones internacionales.

En las negociaciones internacionales hay que tener muy presente las posibles diferencias culturales que puedan existir. Estas diferencias pueden dificultar claramente la comunicación.

Las personas no hablan el mismo idioma, lo que obliga a recurrir a intérpretes.

Además, en cada cultura, el tipo de relación personal entre las partes puede seguir patrones diferentes.

En algunas culturas se tiende a mantener una gran distancia personal (está muy delimitada la actividad profesional de la personal, no se da pie a una relación más cercana). En otras ocurre justo lo contrario, las personas buscan la proximidad, la cercanía.

Un acto que puede ser perfectamente normal en una cultura (hablar de un tema personal, bromear sobre algo) puede resultar totalmente fuera de lugar en la otra.

La propia negociación puede seguir reglas muy diferentes:

- El modo de situarse en la mesa de negociación.
- Importancia y extensión de la fase de presentación.
- Quién debe marcar las etapas, indicando cuando se ha concluido un punto y conviene pasar al siguiente (¿el anfitrión, la persona de mayor categoría laboral, el invitado, etc.?)
- Cómo tomar la palabra (hay que indicar que se quiere hablar, hay que esperar a que el otro termine completamente su discurso, se puede interrumpir,...)
- Cómo preguntar, que preguntas se pueden considerar impertinentes, cómo juega el silencio.
- Validez del compromiso verbal o escrito: mientras que en algunas culturas el compromiso escrito (el documento firmado) es lo que cuenta, en otras puede tener más importancia un acuerdo verbal.
- Conveniencia o no de hacer o recibir regalos (es un detalle de amistad o trata de coartar la libertad). Mientras que en algunas culturas son considerados una muestra de amistad, en otras en cambio se pueden interpretar como un intento de soborno.

- Todo esto dificulta la negociación, ya que uno podría estar infringiendo involuntariamente muchas de las normas básicas de comportamiento de la otra cultura. Ante esta dificultad, algunas reglas básicas que se deben aplicar son:
- Informarse sobre las costumbres del otro país, sus peculiaridades, su cultura, su historia y su situación actual. El mostrar al interlocutor que uno conoce algo de su país puede ayudar a ganar su aprecio.
- Actuar con la máxima prudencia, estando muy atentos a cómo se comportan los nacionales del país (ver e imitar).
- Ser comprensivos con los posibles errores que pueda cometer la otra parte (de lenguaje, de comportamiento, etc.).
- Salvo que uno tenga un conocimiento muy profundo de la otra lengua, es conveniente acudir a la negociación con un intérprete de plena confianza.
- No conviene aceptar sin más el intérprete que ofrezca la otra parte (no conocemos su nivel de preparación, su discreción, no sabemos si es una persona de confianza).
- Si uno tiene ciertos conocimientos de la lengua del país puede utilizarla en la presentación o en los momentos distendidos (almuerzo, pausas, etc.), pero durante la negociación es fundamental comprender perfectamente lo que la otra parte nos dice.

Lobby.

Debemos aceptar que por la naturaleza de nuestra función y formación profesional, en ocasiones, se acuda a los servicios de un *relacionista* para realizar tareas de “Lobby”.

Nada de malo hay en ello, la actividad de “Lobby” o Cabildeo es llevada adelante por un conjunto de personas influyentes, organizadas generalmente como grupo de presión que actúan a favor de determinados intereses propios o de terceros involucrados, tratando de influir en una organización, esfera o actividad social.

Más allá de los procedimientos que se determinaren para llevar adelante esta actividad, lo esencial es hacerlo sobre la base de información real, comprobable, de calidad y basada en fuentes fidedignas.

Esta manera ética de entender una de las funciones tácticas de las Relaciones Públicas, conlleva el sacrificio de tener que transitar por caminos muchas veces intrincados, por la compleja naturaleza del tema que se aborda y, en otras ocasiones, por la corruptela que los atraviesa. Frente a un escenario de estas características, hay quien decide bajarse de la avenida de la formalidad y tomar el atajo del tráfico de influencias. Dicho de otra manera: hacer uso abusivo o ilegal de una posición social o política con el fin de conseguir determinados beneficios o ventajas.

Tráfico de influencias: El peligroso atajo de las Relaciones Públicas.

Si se hace un repaso del origen profesional de los principales directores de comunicación o responsables del área de comunicación corporativa de las grandes empresas, sobresalen dos entre tantas otras: abogados y periodistas. Ello puede resultar un indicador de que la selección del profesional del área está directamente relacionada con la naturaleza del negocio que la empresa representa. El principal activo que suele apreciarse en estos experimentados profesionales está en línea directa con la cantidad y calidad de sus contactos en niveles gubernamentales o mediáticos.

Y tener contactos no tiene nada de malo, muy por el contrario, todos sabemos cómo un buen contacto puede allanarnos el camino hacia el objetivo. Lo cuestionable es cuando el “contact man” actúa bajo la égida de las operaciones de prensa, de los “sobres” por debajo de la mesa o de los cohechos y sobornos. Estas tácticas espurias no son más que acciones delictivas, que le calzan muy bien a algunos inescrupulosos que actúan bajo el amparo de nuestra denominación profesional.

Opinión Pública.

El abordaje recurrente sobre el fenómeno de la opinión pública se circunscribe a analizar su faceta meramente cuantitativa, por lo que todo estudio de opinión termina siendo una descripción numérica de cuántos opinan qué, sobre otros tantos que opinan lo contrario o difieren en los matices que la matriz de investigación permita. Para comprobar lo afirmado no hay más que citar a George Horace Gallup (1948) “La opinión pública es algo muy simple: es lo que miden los sondeos”.

Pareciera ser que el aspecto acumulativo de la sumatoria termina opacando las cualidades de la opinión, aspecto éste que en realidad determina la naturaleza de la opinión y que califica a quién la expresa.

Indudablemente, la opinión mayoritaria le da sustento a unos de los principios elementales del sistema democrático: la opinión de la mayoría por sobre la de la minoría. Las mayorías ejercen las funciones que el acto electoral les confiere y la minoría ocupa los suyos y aguarda un próximo turno electoral para tratar de convertirse en la mayoría que les permita el ejercicio del poder.

Este proceso lineal, en realidad, esconde la verdadera esencia de la opinión: su carácter cualitativo. Como expresaba Robert E. Park (1864-1944), la opinión pública es algo más compleja de lo que han supuesto los analistas que han intentado disecarla y medirla.

Las aportaciones de Park sobre la opinión pública nacen de un detenido análisis de varios conceptos previos, entre los que cabe destacar el control social, la masa y el público. Desde el punto de vista metodológico, aunque no se rechazan completamente las investigaciones cuantitativas, Park prefiere emplear técnicas de investigación cualitativas para el análisis de actitudes.

El principal aporte de Park es la distinción entre distintas formas de control social. Así estarían las formas de control social espontáneas (como la masa, el ceremonial, la moda, etc.); las formas de control social organizadas (como las habladurías, el rumor, la opinión pública, etc.) y las formas de control social institucionalizadas (como las leyes, las instituciones religiosas, etc).

El control social es el conjunto de prácticas, actitudes y valores destinados a mantener el orden establecido en las sociedades. Aunque a veces el control social se realiza por medios coactivos o violentos, el control social también incluye formas no específicamente coactivas, como los prejuicios, los valores y las creencias.

Entre los medios de control social están las normas sociales, las instituciones, la religión, las leyes, las jerarquías, los medios de represión, el adoctrinamiento (los medios de comunicación y la propaganda), los comportamientos generalmente aceptados, y los usos y costumbres (sistema informal, que puede incluir prejuicios) y leyes (sistema formal, que incluye sanciones) (4)

(4) Chomsky, Noam; Edward S. Herman (en español). Los guardianes de la libertad. (título original, en inglés, Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media) (1ª edición). Barcelona: Crítica

Asimismo, igual de relevantes resultan las consideraciones que Park realiza en torno a la noticia como forma de conocimiento: no son las noticias un conocimiento puramente intuitivo, sino que tienen un cierto grado de formalización que determina el conocimiento público de los acontecimientos. También Park puede ser tomado como precursor, en esta ocasión, de lo que luego ha sido denominado agenda-setting.

Agenda-Setting.

La Teoría de la Agenda Setting se refiere a cómo los medios influyen en el público directa o indirectamente, no en las opiniones o dictámenes que éstos enuncian; sino procurando la relevancia o el espacio informativo a temas o cuestiones que los medios eligen. El estudio realizado por McCombs y Shaw en 1972 refiere a que la gente considera unos temas más destacados (la agenda del público), que otros, en proporción directa con la importancia que le den los medios (la agenda de los medios), aunque éstos no sean quienes decidan por la audiencia cuál será la actitud o decisión sobre estos asuntos que proponen como agenda. "Su nombre metafórico proviene de la noción de que los mass-media son capaces de transferir la relevancia de una noticia en su agenda a la de la sociedad"

La principal consideración de esta teoría es la capacidad de los mass-media para graduar la importancia de la información que se va a difundir, dándole un orden de prioridad para obtener mayor audiencia, impacto y una determinada conciencia sobre la noticia, y la inclusión o exclusión de determinados temas. Es decir, los temas que son relevantes para los medios se convierten en temas importantes para el público. El nombre "agenda setting" no posee una traducción consolidada al español, y se han utilizado en la literatura términos como "función del establecimiento de una agenda temática" o variaciones como

"jerarquización de noticias" o "canalización periodística de la realidad", entre otras.

La teoría de la agenda-setting es el resultado experimental de una tesis que, a manera de metáfora, planteó Cohen: los medios (informativos) pueden no acertar al decirnos cómo pensar sobre un determinado tema, pero sí cuando nos dicen sobre qué pensar.

Según Noam Chomsky, profesor del Massachusetts Institute of Technology, la agenda-setting es una "alianza tácita que existe entre el gobierno de un país (generalmente Occidental y sobre todo Estados Unidos) y los medios de comunicación para comunicar a los espectadores, oyentes o lectores de un determinado medio sólo lo que interesa, y ocultar al máximo lo que puede resultar peligroso o perjudicial para la estabilidad que ellos creen la correcta para su país".

Los factores que intervienen en el establecimiento periodístico comprenden:

- Alianza Medios-Gobiernos.
- Establecimiento de prioridades Informativas, respecto a las otras agendas.
- Canalización de la información redimensión y divulgación.
- Organización de la noticia, horarios, espacios, determinación de tiempo.

Mecanismos Base: son aquellos que se utilizan para poder manejar la información según la Agenda Setting. Ellos son tres:

- Tamaño o extensión: se refiere a el número de páginas en un periódico, el número de caracteres de la nota, o el espacio televisivo o radiofónico que le brinden a una noticia.
- Frecuencia: se refiere al día en que salió la noticia (los días lunes la gente está más al tanto de lo que acontece, compra más periódicos, escucha más la radio, o ve más la televisión que un día domingo), qué tanto seguimiento se le otorgó al acontecimiento y cuántos días salió en los primeros bloques o planas.
- Lugar o ubicación: se refiere a la parte en la que fue agendada la noticia (en un periódico, la plana en la cual fue colocada la nota y usando la "zeta inversa", que da importancia a las planas de derecha a izquierda y de arriba a abajo o en los programas de acuerdo a los bloques).

Opinión y Estereotipos.

Walter Lippman, en su libro "Public Opinion" (1922) cuestiona que sea posible una auténtica democracia en la sociedad moderna. Esta crítica se fundamenta en su noción de estereotipo, de la cual es inventor: los esquemas de pensamiento que sirven de base a los juicios individuales convierten en ilusoria la democracia directa.

Walter Lippmann (1889-1974) junto con Charles Merz, estudió la inexactitud, sesgo y otros problemas en la forma en que los periódicos cubrían las noticias, en un estudio titulado *A Test of the News* (1920), centrado en la cobertura que The New York Times hacía de la revolución bolchevique. Con el título de uno de sus libros, popularizó el uso del concepto de "guerra fría" (*The Cold War*, 1947).

Lippmann denunciaba la tendencia de los periodistas a generalizar el tratamiento de las personas basándose en ideas fijas. Argumentaba que todos, incluidos los periodistas, están más dispuestos a creer las imágenes mentales preexistentes (*the pictures in their heads*) que a llegar a un juicio por el pensamiento crítico.

Escribió que, como humanos, condensamos las ideas en símbolos, y el periodismo, una fuerza rápidamente convertida en *mass media* (medio de comunicación de masas), es un método poco efectivo para educar al público.

Lippmann veía el propósito del periodismo como "trabajo de inteligencia" (*intelligence work* -reunión de información, de modo similar a la de la inteligencia militar-). Dentro de este papel, los periodistas son el enlace entre los agentes políticos y el público. Un periodista busca hechos en los agentes políticos, los transmite a los ciudadanos y estos forman una opinión pública. En este modelo, la información puede usarse para mantener la responsabilidad de los agentes políticos frente a los ciudadanos.

Aún considerándose periodista, no consideraba sinónimos la verdad y la noticia. Para él la función de la noticia es señalar un hecho, la función de la verdad es traer a la luz los hechos ocultos, ponerlos en relación uno con otro, y hacer un cuadro de la realidad sobre el que los hombres puedan actuar. La versión de la verdad de un periodista es subjetiva y limitada a cómo él construye su realidad. Las noticias, por tanto, con imperfectamente registradas y demasiado frágiles para soportar la carga de ser un órgano de democracia directa.

Pensaba que los ideales democráticos se habían deteriorado, que los votantes eran esencialmente ignorantes sobre las políticas y los temas de debate público, que carecían de competencia para participar en la vida pública y que se preocupaban bien poco de participar en el proceso político.

En su libro *Public Opinion*, Lippmann estima que el problema básico de la democracia era la exactitud de las noticias y la protección de las fuentes. Sostuvo que la información distorsionada era inherente a la mente humana. La gente toma decisiones antes de definir los hechos, mientras que el ideal sería reunir y analizar los hechos antes de llegar a conclusiones; pues sería posible sanear la información contaminada analizándola primero. Lippmann sostuvo que ver a través de estereotipos nos somete a verdades parciales. Llamaba un falso ideal al concepto de un público competente para dirigir los asuntos públicos. Comparó la habilidad política de un hombre promedio a la capacidad crítica de un espectador que entrara en el teatro a mitad del tercer acto y se fuera antes de caer el telón.

De lo subjetivo a lo objetivo y viceversa

Una opinión, como señalaba Giovanni Sartori (1997), se denomina pública no sólo porque es del público, sino también porque implica *la res publica*, la cosa pública, es decir, argumentos de naturaleza pública: los intereses generales, el bien común, los problemas generales.

La opinión es una clara expresión de la subjetividad de quien la expresa; sin embargo, curiosamente, una vez materializada en acto decisorio adquiere carácter objetivo, fáctico, concreto, medible, aislable y mensurable. Esta realidad objetiva de quién la observare vuelve a subjetivizarse en el análisis de quien la observa, interpreta y decodifica.

Este vaivén característico de la opinión pública dificulta su estudio y comprensión, mas no lo imposibilita.

La objetividad como suma de intersubjetividades.

Claramente la sumatoria de opiniones subjetivas, personales, individuales, genera un nuevo hecho que las comprende y las recalifica, real y objetivamente. Este fenómeno propio de lo social nos permite observar una materialización objetiva de una opinión en un lugar y momento determinado. Como decía Alexis de Tocqueville (1840), la opinión pública es una especie de presión inmensa de la mentalidad de todos sobre la inteligencia de cada cual.

Un candidato se impone en una elección presidencial con una equis cantidad de votos (hecho objetivo), esa cantidad de votos permite que el candidato se transforme en el próximo presidente (hecho objetivo), los electores ven materializado su interés en transformar al candidato en presidente (hecho objetivo) y así sucesivamente. El voto de cada elector sintetiza una multiplicidad de intereses y apreciaciones de índole personal y social (hecho objetivo que comprende las subjetividades de los opinantes), los ganadores y derrotados en la elección hacen su propio análisis de las razones que determinaron que pasase lo que sucedió (expresan subjetividad), muchos de quienes no votaron por el vencedor ven modificar su propia percepción de la realidad a raíz de la expresión de las mayorías (hecho subjetivo) dando así su aporte a la consolidación de un nuevo constructo social que valida el proceso. “La gente teme más el aislamiento que el error”, decía también Tocqueville, sentencia inspiradora de la Espiral del Silencio de Noelle- Neumann (1984)

Espiral del Silencio.

La Espiral del silencio es una teoría de ciencias políticas y comunicación propuesta por la politóloga alemana Elisabeth Noelle-Neumann en su libro “La Espiral del silencio”, donde estudia la opinión pública como una forma de control social en la que los individuos adaptan su comportamiento a las actitudes predominantes sobre lo que es aceptable y lo que no. (5)

El fenómeno es calificado de espiral de silencio porque la lógica de fondo que se sostiene es que, cuanto más se difunde la versión dominante por los medios, más guardarán silencio las voces individuales contrarias, con lo que se produce un proceso en espiral.

La teoría de la espiral del silencio parte del supuesto básico de que la mayor parte de las personas tienen miedo al aislamiento y, al manifestar sus opiniones, primero tratan de identificar las ideas, para luego sumarse a la opinión mayoritaria o consensuada. En esta disyuntiva la principal fuente de información serán los medios de comunicación, y éstos definirían el clima de opinión sobre los asuntos de que se trate.

Un clima de opinión es una tendencia inespecífica que decanta las tendencias hacia una determinada opción. Este clima se cristaliza en opiniones y votos.

Según Noelle-Neumann, un clima de opinión actúa como un fenómeno de contagio ya que la opción mayoritaria se extiende rápidamente por toda la sociedad. La Espiral del silencio se formula en una época en la que la televisión es ya un relevante medio de comunicación masivo. Por eso, Noelle-Neumann entiende que la televisión ayudó a consolidar los climas de opinión.

(5) Noëlle-Neumann, Elisabeth. La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social, Paidós. Barcelona, 1995

Opinión Pública hoy.

Los gobiernos y empresas utilizan los sondeos para conocer la opinión pública sobre cuestiones de interés, como los índices de desempleo, mercado y de criminalidad, entre otros indicadores sociales y económicos.

El filósofo alemán Jürgen Habermas desarrolló una teoría de gran influencia sobre el surgimiento de la opinión pública. Habermas concibe ésta como un debate público en el que se delibera sobre las críticas y propuestas de diferentes personas, grupos y clases sociales. Para Habermas, después de su desarrollo en el siglo XVIII, el espacio público donde es posible la opinión pública y que es "controlado por la razón" entra en declive, puesto que la publicidad crítica dejará poco a poco el lugar a una publicidad "de demostración y manipulación", al servicio de intereses privados. Las tesis de Habermas han sido contrastadas críticamente, en lo que se refiere a la evolución de la opinión pública, por la historiadora francesa Arlette Farge en el libro *Dire et mal dire* (Editorial Seuil, París, 1992), donde la autora pone de manifiesto que la opinión pública no emerge solamente de la burguesía o de las élites sociales cultivadas, sino también de la gran masa de la población. Ésta, que Farge estudia a partir de los informadores colocados en todo París por el Inspector General de Policía, fragua por sí misma los conceptos de "libertad de opinión" y "soberanía popular".

El sociólogo francés Pierre Bourdieu ha afirmado, de manera célebre, que "la opinión pública no existe", tomando en cuenta que la estadística no es garantía de imparcialidad, pues al ser un análisis social no hay *neutralidad valorativa* en la formulación de los protocolos y cuestionarios. Los medios de comunicación, además de tomar postura, difunden las opiniones que desean. Otras críticas

residen en temas técnicos, tal como el grado de error muestral, tamaño de la muestra, representatividad de la población, etc. Sin embargo, existe en la opinión pública contemporánea un grado alto de confianza a los sondeos debido en gran parte a la influencia de los medios de comunicación.

Noëlle-Neuman, ampliando lo observado anteriormente, desarrolla con notable repercusión su teoría sobre la espiral del silencio (1995). Según esta autora, el individuo, para no encontrarse aislado, puede renunciar a su propio juicio o evitar exponerlo públicamente si considera que no responde a la opinión dominante o a los criterios que socialmente están considerados como "normales". Ese temor al aislamiento formaría parte de todos los procesos de conformación de la opinión pública, concepto que mantendría vínculos estrechos con los de sanción y castigo.

Caracterizar el imaginario

En una sociedad, hay tres planos que se cruzan y son interdependientes: el de lo real, lo simbólico y lo imaginario. Para Eliseo Verón (1995), la producción de la realidad social es una "experiencia colectiva", la sociedad "se produce a sí misma". En la producción de lo real se articulan las experiencias de lo simbólico y lo imaginario.

Para Jacques-Marie Émile Lacan, la situación del sujeto está caracterizada esencialmente por su lugar en el mundo simbólico. Las representaciones colectivas manifiestan cómo se piensa un grupo en sus relaciones con los objetos que los afectan y con otros grupos sociales. Un modo imaginario de relacionarse con el mundo, que tiene una función ordenadora.

"El imaginario es el conjunto de imágenes, la representación hecha de memoria, experiencias y proyectos y/o utopías de que se vale un grupo social para explicar, organizar, ordenar el mundo social, situarse y actuar en él. Es una construcción tanto consciente como inconsciente".

Bibliografía

- Aldao Zapiola, Carlos M. "La Negociación. Un enfoque integral con específicas referencias a la negociación laboral". Ediciones Macchi, 1992.
- Allport, Gordon W. 1978. La Psicología del Rumor. Buenos Aires: Siglo XX
- Colaiacono, Juan Luis. "Técnicas de negociaciones". Ediciones Macchi, 1994.
- Ferri, Mascia (2006). Come si forma l'Opinione pubblica. Il contributo sociologico di Walter Lippmann.
- Fisher R. Patton B. y Ury W. "Sí...de acuerdo. Cómo negociar sin ceder". Editorial Norma, 2003.
- Lozito, Virginia (2008). By Walter Lippmann. Opinione pubblica, politica estera e democrazia. Rome.
- McAllister, Ted V. (1996). Revolt against modernity: Leo Strauss, Eric Voegelin & the search for postliberal order. Lawrence, Kansas, University Press of Kansas. ; pp. 58-68; ISBN 0-7006-0740-4.
- Milan, Franco Angeli. ISBN 88-464-7627-1.
- Riccio, Barry D. (1994). Walter Lippmann - Odyssey of a liberal. Transaction Publishers. ISBN 1-56000-096-1.
- Steel, Ronald (1980). Walter Lippmann and the American century. Little, Brown and Company. ISBN 0-7658-0464-6.
- Ury, William; "Supere el no". Editorial Norma, 1993.